

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2022. № 7.

DOI: 10.32702/2307-2105.2022.7.21

УДК: 336.14:352

*О. О. Казак,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та економіки, Київський
Університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0003-2088-9022*

*О. Г. Михайленко,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Київський
Університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна
ORCID ID 0000-0001-5142-5023*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

*О. Kazak,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and
Economics, Borys Grinchenko Kyiv University, Kyiv, Ukraine
О. Mykhailenko,
Candidate of the first (bachelor's) level of higher education, Borys Hrinchenko
University of Kyiv, Kyiv, Ukraine*

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF BUSINESS PLANNING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES

В умовах посиленних глобалізаційних та інноваційних процесів вдосконалення системи бізнес-планування має важливе значення як для організацій, так і задля ефективного функціонування економіки в цілому. Бізнес-планування є стратегічно істотним напрямком діяльності будь-якого суб'єкта господарювання незалежно від сфери існування, масштабності та напрямків роботи, використання ресурсів чи кон'юнктури ринку. Планування діяльності є вагомим аспектом сучасного та перспективного розвитку об'єднаних територіальних громад. Місцевий територіальний розвиток передбачає взаємодію підприємництва, громади та органів місцевої влади. Відтак, планування ефективного розвитку громади зумовлює розвиток

територіальної економіки у таких напрямках, як: соціальна сфера, сфера охорони здоров'я та екологічного забезпечення. Взаємодія цих ланок, їх ефективне управління та планування зумовлюють оптимізацію системи економічного розвитку об'єднаних територіальних громад (ОТГ) як органу управління, так і загалом як суб'єкта господарювання.

В статті проведена систематизація сучасних наукових поглядів вітчизняних та іноземних дослідників і науковців на бізнес-планування у загальноекономічному та управлінському аспектах. Такий підхід обумовлює прогнозування, оцінку та покращення різних методів досягнення поставлених цілей суб'єкта господарювання шляхом аналізу його стану під впливом зовнішніх факторів. Це дає змогу визначити бізнес-планування як систематизований та уніфікований процес прийняття ефективних рішень зі сторони управління шляхом розподілу ресурсів та вибору із альтернативних варіантів кращого способу реалізації планів.

Розглянуті в статті принципи, методи, інформаційна база, стандартизовані вимоги UNIDO, ЄБРР, EBRD, TACIS, BFM Group та методичні рекомендації з розробки бізнес-плану державних структур систематизовані відповідно до структури планування діяльності як інструменту регулярних постійних оцінок та оновлення поточних та стратегічних планів ОТГ. Останнє, своєю чергою, зумовлюється від розвитку власної внутрішньої спроможності залучати більш ефективні інвестиції, розвивати власний бізнес, що є передумовою збільшення робочих місць та загальноекономічного розвитку громади і, зрештою, підвищення умов життя її мешканців.

Проведена детермінація стратегічного планування ОТГ як дієвого методу систематичних та послідовних дій для об'єднання зусиль, зацікавлених у розвитку своєї громади, жителів, підприємців та місцевого уряду для створення партнерських відносин, які спрямовані на створення позитивного бізнес-середовища та підвищення конкурентоспроможності діяльності ОТГ для успішного залучення інвестицій та забезпечення прогресивного розвитку територіальної громади.

In the conditions of intensified globalization and innovation processes, improvement of the business planning system is important both for organizations and for the efficient functioning of the economy as a whole. Business planning is a strategically significant area of activity of any economic entity, regardless of the sphere of existence, scale, directions of work, use of resources, or market conditions. Activity planning is an important aspect of the modern and prospective development of united territorial communities. Local territorial development involves the interaction of entrepreneurship, community, and local authorities. Therefore, planning the effective development of the community determines the development of the territorial economy in such areas as the social sphere, the sphere of health care, and environmental protection. The interaction of these links and their effective management and planning determines the optimization of the system of economic development of the united territorial communities (UTC) as a management body and in general as a business entity.

The article systematizes modern scientific views of domestic and foreign researchers and scientists on business planning in general economic and managerial aspects. This approach conditions forecasting, evaluation, and improvement of various methods of achieving the set goals of the business entity by analyzing its condition under the influence of external factors. This makes it possible to define business planning as a systematized and unified process of making effective decisions on the part of management by allocating resources and choosing from alternative options the best way to implement plans.

The principles, methods, information base, standardized requirements of UNIDO, EBRD, EBRD, TACIS, BFM Group, and methodological recommendations for the development of a business plan of state structures discussed in the article are systematized in accordance with the structure of activity planning as a tool for regular ongoing assessments and updating of current and strategic plans UTC. The latter, in turn, is determined by the development of one's own internal capacity to attract more effective investments, to develop one's own business, which is a

prerequisite for increasing jobs and general economic development of the community and, ultimately, improving the living conditions of its residents.

The determination of the strategic planning of the UTC as an effective method of systematic and consistent actions to unite the efforts of those interested in the development of their community, residents, entrepreneurs, and local government to create partnerships aimed at creating a positive business environment and increasing the competitiveness of the activities of the UTC for successful attraction of investments and provision of the progressive development of the territorial community.

Ключові слова: *бізнес-планування, об'єднані територіальні громади, стратегічне планування ОТГ, економічний розвиток ОТГ, планування територіального розвитку.*

Keywords: *business planning, united territorial communities, strategic planning of UTC, economic development of UTC, territorial development planning.*

Постановка проблеми. Недосконалість та недостатня розвиненість системи бізнес-планування на базі об'єднаних територіальних громад зумовлює потребу у дослідженні основних засад функціонування планування діяльності муніципальних організацій, що є вагомим внеском у розвиток таких адміністративних одиниць. Адже об'єднані територіальні громади, як основні елементи адміністративної реформи, виступають як ключові чинники загальноекономічного розвитку. Забезпечення ефективного планування їх діяльності шляхом узгодження та конкретизації цілей та мети, стратегії та визначених послідовних кроків задля забезпечення динамічного зростання зумовлює визначення процесу бізнес-планування як основного інструменту системи управління об'єднаних територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питання функціонування бізнес-планування в системі управління об'єднаних територіальних громад присвячуються праці таких дослідників як С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. М. Тарасюк, Г. О. Швиданенко, О.С. Світлична, О. Г. Дерев'янка, В. В. Македон, К. Барроу, А. Волосський, Б. Форд, Д.

Бористайн, В. Попов, Л. А. Брагін, Р. Браун, П. Пруетт, С. Ляпунов та ін. При цьому підходи до тлумачення визначення бізнес-планування та його основних складових мають певні відмінності. Також, попри існування цілого ряду міжнародних стандартів та методики формування бізнес-планів (UNIDO, ЄБРР, TACIS тощо), питання їх розробки та сутності змістового наповнення залишається досі відкритим.

Постановка завдання. Послідовне дослідження специфіки функціонування та основних принципів організації системи бізнес-планування об'єднаних територіальних громад.

Виклад основного матеріалу дослідження. Витоки бізнес-планування сягають своїм початком ще минулого століття. Відомий канадський дослідник організаційної структури, професор менеджменту в Університеті Макгілла в Монреалі, Генрі Мінцберг у своїй статті «Зліт і падіння стратегічного планування» («The Rise and Fall of Strategic Planning») зазначав, що бізнес-планування з сучасними характеристиками практикувалося ще у гірничодобувній промисловості Франції в XIX ст. [1;2].

Нинішня форма набула поширення в США в 1950-х роках, коли починала розповсюджуватися методика управління шляхом довгострокового планування. Саме тоді було доведено, що більшість підприємств потребують постійного поточного та довгострокового планування. Воно розглядалося як техніка управління, в якій повсякденне планування здійснювалося свідомо, формально і з навмисною проєкцією вимірюваного результату на конкретний період у майбутньому. Таке планування стало вагомою складовою функціонування підприємств та організацій [2].

На початку 1990-х років бізнес-планування зазнало значних змін. Пітер Друкер, відомий гур у менеджменту, написав у «The Wall Street Journal» наступне: «Невизначеність — в економіці, суспільстві, політиці — стала настільки великою, що робить марним, якщо не контрпродуктивним, планування більшості компаній досі». Відтоді невизначеність зовнішнього середовища зростає, епоха електроніки значно збільшила швидкість комунікацій, а Інтернет став основним глобальним майданчиком для реалізації.

Незважаючи на ці ознаки зміни «культури планування», формальне планування все ще практикується в багатьох, якщо не у всіх великих корпораціях [2].

На українському економічному ринку планування, як окрема систематична форма управління, використовується з 90-х років минулого століття, при цьому підходи до тлумачення визначення бізнес-планування та його основних складових мають свої відмінності (табл. 1).

Таблиця 1. Основні підходи до трактування поняття «планування»

Автори	Визначення	Ключова сутність
Рульєв В.А, Гуткевич С.О. [3]	Вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення	Вид управлінської діяльності
Кулініч І.О. [4]	Набір дій і рішень, що ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей	Набір дій для розробки стратегії
Гуторова О.О. [5]	це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення	Процес визначення цілей
Пономаренко П.І., Чоха О.М., Герасименко Т.В. [6]	це розробка та коригування планів, що включають очікування майбутніх результатів, їх обґрунтування, конкретизацію й опис діяльності господарського об'єкта на перспективу	Розробка та коригування планів
Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. [7]	процес підготовки рішень про цілі, способи і методи їх досягнення шляхом ціле направленої порівняльної оцінки різних альтернативних варіантів дій в передбачуваних умовах, і їх прийняття завжди пов'язано із використанням ресурсів, то ресурси підприємства і являються в більшій мірі предметом планування на підприємстві	Процес підготовки рішень
Погрішук Б.В., Марченко О.І. [8]	Процес складання різних планів на підставі сукупності взаємно узгоджених показників його соціально-економічного розвитку з визначенням номенклатури, асортименту й обсягів виробництва продукції, ринків збуту, величини ресурсів і джерел їхнього фінансування, витрат і доходів тощо.	Процес складання різних планів
Котлер Ф. [9]	Управлінський процес досягнення та підтримки стійкого балансу між цілями, можливостями та ресурсами організації і новими ринковими можливостями	Управлінський процес підтримки балансу між цілями і ринковими можливостями

Джерело: складено авторами за даними [3, 4, 5, 6, 7, 8, 9]

На думку Тарасюк Г.М. та Шваб Л.І. «бізнес-планування – процес підготовки рішень про цілі, способи і методи їх досягнення шляхом цілеспрямованої порівняльної оцінки різних альтернативних варіантів дій в передбачуваних умовах...». Також, автори вважають, що прийняття рішень на основі різних методів безпосередньо пов'язано із ресурсами, тому вони виступають в якості предмету бізнес-планування [10]. Як зазначав І.О. Кулініч

«планування – це одна з функцій керування, процес вибору цілей під час прийняття управлінських рішень» [4]. Відтак, планування це систематизований процес прийняття ефективних управлінських рішень шляхом розподілу ресурсів та вибору із альтернативних варіантів кращий спосіб дій.

В нинішніх умовах бізнес-планування розглядають у двох аспектах: загальноекономічному (як економічна категорія на рівні суб'єкта господарювання) та управлінському (як функція управління). Проте вони взаємодоповнюються і можливості планування, як функції менеджменту, визначаються саме господарською діяльністю. Планування, як загальна функція, задовольняє потребу суб'єкта господарювання у визначенні цілей та стратегії свого розвитку. Натомість, як функція менеджменту, планування включає аналіз стану та впливу зовнішніх факторів; прогноз, оцінку та покращення різних методів досягнення поставлених цілей; розробку та впровадження бізнес-плану.

Таким чином поєднання функцій бізнес-планування визначають його роль, що полягає в наступному:

- інформування та структуризація даних задля ефективності прийняття управлінських рішень;
- глибше розуміння сутності бізнесу, з урахуванням фінансових потреб та зовнішньої співпраці;
- визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища;
- продукування набору контрольних показників (виробничих, фінансових тощо) для майбутнього порівняння та моніторингу прогресу;
- забезпечення зв'язку між короткостроковими та довгостроковими цілями, а також між конкретними заходами;
- визначення обмежень ресурсів і зобов'язань, а також окреслення очікуваних прибутків та виплат тощо.

Зрештою, однією з головних переваг процесу бізнес-планування залишається набуття управлінською ланкою досвіду планування. Думки, які розвиваються в процесі планування, можуть спонукати власників і менеджерів думати точніше, що призводить до більш ефективного керування [11].

Процес бізнес-планування здійснюється за наступним алгоритмом (рис.

1).



Рис. 1. Алгоритм реалізації бізнес-планування
сформовано із використанням [24]

Планування має істотне значення, оскільки є інструментом регулярних постійних оцінок та оновлення стратегічних планів. Таким чином, підприємства зазвичай керуються структурованою, комплексною системою, що ґрунтується на принципах, методах, інформаційній базі та стандартизованих вимогах складання бізнес-плану, до яких належать стандарти UNIDO, ЄБРР, EBRD, TACIS, BFM Group та методичні рекомендації з розробки бізнес-плану державних структур, систематизовано відповідно до структури бізнес-плану (рис. 2).

Базовим підґрунтям планування виступають його принципи, серед яких:

- принцип адекватності, що полягає у відповідності масштабності, ресурсів та функціональних можливостей із ринковими умовами;
- принцип цільового характеру полягає в тому, що розрахунки проводяться відповідно до цілей;
- принцип постійності заключається в тому, що процес планування перебуває в безперервному русі, він постійно вдосконалюється, переглядається, контролюється та коригується;
- принцип системності полягає в тому, що усі показники, які наводяться при розрахунку, структуровані у єдину функціональну

систему показників, націлених на одну мету та узгоджених одними ресурсами;

- принцип науковості заключається в тому, що сукупність розрахунків основана на наукових методах та підходах;
- принцип оптимізації полягає в тому, що в процесі розрахунків обирається найбільш допустимий та оптимальний варіант реалізації бізнес-проєкту.



Рис. 2. Методологічна структура бізнес-планування
сформовано із використанням [12, 13]

Виділяють ще цілий ряд принципів бізнес-планування, які не є базовими, проте відіграють при цьому важливу роль. Серед них принцип прогнозування, що включає передбачення, а також обґрунтування найбільш доцільного становища суб'єкта господарювання; принцип ініціювання, що передбачає активізацію та стимулювання дій, укладання угод або реалізації проєктів; принцип координації (інтеграції) передбачає облік взаємозв'язку структурних підрозділів, що працює на досягнення спільної мети; принцип впорядкування означає організацію єдиного порядку; принцип безпечного управління включає попередження утворенню ризиків та методи їх запобігання; принцип контролю – відстеження, виявлення недоліків та їх коригування; принцип

документування передбачає представлення показників, розрахунків та загального планування у документарному вигляді.

Деякі іноземні джерела наводять низку інших не менш потрібних принципів організації бізнес планування. Серед таких є принципи зобов'язання, обмежувального фактору, рефлексивного мислення, гнучкості, ефективності, послідовності та термінування операцій, забезпечення участі, стратегічного планування, інновацій та інші.

1. Принцип зобов'язань передбачає, що повинні бути виділені або закладені певні ресурси для цілей планування. Планування – складний і затратний процес, тому суб'єкт господарювання має бути готовим вичерпати або залучити ресурси для досягнення плану.

2. Принцип обмежувального фактору означає, що більше уваги приділяється тому фактору, який є дефіцитним, обмеженим у пропозиції або надзвичайно дорогим. Це допомагає вибрати найбільш вигідний варіант.

3. Принцип рефлексивного мислення. Планування, будучи інтелектуальною діяльністю, ґрунтується на раціональних міркуваннях, які включають рефлексивне мислення. Це, в свою чергу, означає мислення для вирішення проблем — процес, за допомогою якого минулий досвід накладається на факти нинішньої ситуації та можливі майбутні тенденції. Планування не може здійснюватися без активного розуму та критичного мислення.

4. Принцип гнучкості. Хоча план готується дуже ретельно, шляхом рефлексивного мислення, під час його виконання можуть виникнути і деякі відступи. План повинен бути підготовлений так, щоб було достатньо можливостей для його змін, що обов'язково вносяться з урахуванням нових подій та факторів впливу.

5. Принцип ефективності передбачає таку побудову плану, при якій він є максимально ефективним для досягнення цілей підприємства з мінімальними витратами та найменшими зусиллями. Він також повинен досягати кращих результатів з мінімумом несподіваних подій.

6. Принцип термінування та послідовності має теж важливе значення. Оскільки, терміни та послідовність виконання операцій визначають час початку та закінчення кожної роботи за певним графіком і надають практичну й конкретну форму виконанню роботи.

7. Принцип забезпечення участі передбачає участь співробітників. Для забезпечення участі співробітників необхідно, щоб план був чітко повідомлений і роз'яснений. Це дає співробітникам основу для додаткових знань про нові факти та питання, що необхідно для підвищення якості планування.

8. Принцип стратегічного планування. Стратегічне планування готується з урахуванням того, що мають намір зробити конкуренти. Потрібно враховувати стратегії конкуруючих організацій, інакше планування може мати прогалини.

9. Принцип інновацій передбачає реакцію на можливості для інновацій, що полягають у створенні чогось нового для підвищення задоволеності споживачів. Це являється дуже вагомою ланкою стратегії бізнесу, бо інновації є необхідністю для стійкого зростання в цьому динамічному світі.

Планування впроваджується на основі наукових методів та методологічних вказівок, оскільки одним із його принципів, які виділяють дослідники, є принцип науковості. Існують загальні методи досягнення найбільш оптимального та ефективного результату, до яких відносять:

- метод оптимізації, що передбачає вибір найбільш оптимального критерію із різних варіацій та здійснення на їх основі розрахунків;
- метод цільового прибутку, що передбачає визначення найбільш бажаного прибутку та його досягнення шляхом планування ресурсної бази, фінансового забезпечення та обсягів діяльності;
- метод індикаторів, що передбачає розрахунок максимальних значень (індикаторів) обсягів діяльності підприємства, що включають ефективність ресурсного забезпечення, мінімізацію вкладень,

- досягнення найвищої точки беззбитковості та інші показники доцільності діяльності проєкту;
- балансовий метод здійснюється на основі складання попереднього балансу, шляхом систематизації результатів діяльності, що є бажаними для підприємства;
 - нормативний метод базується на науково-обґрунтованих методиках та нормативах, на основі яких розраховуються планові показники, що робить даний метод найбільш точним;
 - дослідно-статистичний метод застосовується у випадках, де неможливо застосувати усі інші існуючі методи шляхом проведення дослідів чи випробувань задля визначення планових показників.

Нині не існує чіткого законодавчого регулювання процесів планування, проте важливу роль відіграють міжнародні та національні методики розробки бізнес-плану [14].

Організація об'єднаних націй з промислового розвитку UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) – одна з головних міжнародних організацій, що пропонує свої стандарти структури бізнес-плану. Робота організації спрямована на систематизацію знань, інформації, досвіду, а також технологій, сприяючи підвищення продуктивності, розвитку стійкої конкурентоспроможності та екологічної стабільності [15].

Стандарт UNIDO широко застосовується в Європі як для стартапів, так і для середніх та малих підприємств. Відповідно до стандарту UNIDO було розроблено спеціальне програмне забезпечення. Державні установи та банки часто використовують методологію UNIDO, щоб давати власні рекомендації щодо структури своїх бізнес-планів. Якщо не визначено інших вимог, саме стандарт UNIDO береться за базу при розробці бізнес-плану [15].

Другим за вживаністю є стандарт Європейського банку реконструкцій та розвитку (ЄБРР) – міжнародна організація і потужний інвестор, що був заснований з метою підтримки країн з ринковою економікою. Вона здійснює фінансування за рахунок власних коштів, стимулює залучення значних обсягів

іноземних інвестицій, здійснює технічну підтримку проєктів з метою підтримки країн у Європі та Азії [16].

Аналогічно до організації UNIDO, ЄБРР надає підтримку як існуючому бізнесу та виробництву, так і новоствореним підприємствам. Тісна співпраця та взаємодія між ЄБРР та урядовими інституціями дозволяє йому залучитися до створення більш сприятливого середовища для бізнесменів, зокрема шляхом полегшення процесу кредитного забезпечення та підтримки під час розробки бізнес-плану.

KPMG – це міжнародна компанія, що входить в четвірку найбільших аудиторських компаній світового рівня. Компанія KPMG допомагає в організації фінансування певних інвестиційних проєктів та комплексних програм розвитку підприємництва, а також у розробці планів впровадження найбільш ефективних методів фінансування. Можна сказати, що даний стандарт містить детальне пояснення маркетингового плану, фінансових результатів, прогнозування фінансових результатів і складання планового балансу компанії [17].

Технічна допомога Співдружності незалежних держав або TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) - програма, розроблена ЄС для країн СНД, з метою сприяння розвитку гармонійних і міцних економічних та політичних зв'язків між ними. Метою стандарту TACIS є залучення інвесторів та за їх участі розробка бізнес-плану створення нової компанії. Велика увага приділяється питанням спроможності компанії виробляти (розділ «Стратегія виробництва») та потенціалу персоналу (розділ «Система управління бізнесом») [18].

Інвестиційна компанія BFM Group Ukraine була заснована командою фахівців з багаторічним професійним досвідом у сфері менеджменту, виробництва, маркетингу та інвестицій. Має понад двадцятирічний досвід роботи на ринку, а його клієнтами є компанії та організації з країн Європи та Азії. На даний момент BFM Group об'єднує консультації щодо інвестицій та бізнес-планування, аналіз інвестиційних проєктів та підвищення вартості акцій, а також управління активами [19].

Структура бізнес-плану відповідно до стандарту BFM Group Ukraine є найбільш професійною у порівнянні з іншими, оскільки вона розроблена на основі сукупності усіх специфічних якостей бізнес-планування. Даний стандарт об'єднує сучасні методичні інструменти аналізу маркетингу, стратегії, фінансів та ризик-менеджменту.

Українським фондом підтримки підприємництва разом із BFM Group Ukraine було розроблено низку методичних документів, серед яких: «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» (МЕРТ) [20], «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проєктів» [21], загальні вимоги і рекомендації щодо формування бізнес-плану. Вони покликані запобігати ускладненню процесів бізнес-планування шляхом їх координації та уніфікації.

Основна мета складання бізнес-плану відповідно за європейськими та світовими стандартами є планування фінансової, технічної та технологічної діяльності підприємства як на даний момент, так і на більш тривалі періоди, з урахуванням потреб споживачів та можливостей досягнення планового ресурсного забезпечення.

Основою формування бізнес-плану та здійснення економічних розрахунків являється інформаційне поле, що включає як внутрішні дані (управлінська, фінансова та статистична звітності), так і зовнішні (статистичні бюлетені, нормативно-правові акти та маркетингові дослідження) [12, 13]. Дана інформація зазвичай формується у таких напрямках, як: маркетинг, виробнича та фінансова діяльність, галузь та середовище існування.

Інформаційна складова, як основа бізнес-планування, формується із практичного досвіду розробників, безпосереднього взаємозв'язку із потенційними контрагентами та клієнтами, аналізу конкурентного середовища, статистики та тенденцій розвитку галузі, аналітичних оглядів економічної ситуації та науково-методичних публікацій з питань даної галузі.

Система бізнес-планування на базі об'єднаних територіальних громад, що з'явилися внаслідок запровадження реформи децентралізації, здійснюється шляхом організації та впровадження політики стратегічного планування,

ініціювання проєктів та програм місцевого економічного розвитку, що формуються на основі специфічних принципів, зокрема:

1. Застосування системи комплексного підходу, що передбачає різноплановість та спрямованість на вирішення широкого кола питань. Задля успішності ініціатив з економічного розвитку громади їх розробники досліджують увесь обсяг проблем, рішень та можливостей, враховуючи фінансові та місцеві ресурси, фактори впливу та специфіку конкретної громади.

2. Розвиток лідерства та перспективне бачення шляхом впровадження спеціальних важелів з боку органів влади у роботі із колективом, жителями громади та іншими зацікавленими особами. Муніципальне лідерство передбачає забезпечення інноваційної та ефективної системи управління, належної участі населення у розвитку своєї громади. Воно зумовлює спільне бачення громадян та органів самоврядування майбутнього економічного розвитку всієї громади.

3. Творчий підхід та креативне мислення, що передбачають пошук нових нестандартних підходів до економічного розвитку, що швидко адаптуються в сучасних умовах.

4. Налагодження співпраці, партнерства та залучення інших ОТГ. Даний принцип забезпечує прогрес та успішність планування, запровадження дієвих програм та стратегій розвитку муніципалітету. Співробітництво та партнерські стосунки різних груп зацікавлених осіб, чи то громадян чи то підприємців, створює високу потужність та ефективність планування ОТГ.

5. Перехід від закритих місцевих економік до глобальних та відкритих структур. Це передбачає підвищення конкурентоспроможності громади шляхом підтримки підприємств, висококваліфікованих кадрів та інновацій. Найкращим методом реалізації цього принципу є застосування важелів для розвитку сильних сторін територіальної громади і надалі.

6. Спрямованість у напрямку стратегічного розвитку та водночас досягнення короткострокових цілей. Під час досягнення кінцевої мети стратегічного планування варто проводити оцінку проміжних результатів та

звітувати про них перед жителями громади задля підтримки зацікавленості та віри в ефективність здобутків.

7. Гнучкість та адаптивність відповідно до викликів середовища, що передбачає поєднання двох протилежних складових: планування та пристосування до навколишніх змін, використовуючи їх на користь місцевого розвитку.

8. Спрямованість на дії та їх оперативність, що включає способи, методи та шляхи досягнення цілей планування.

9. Прозорість та підзвітність програм та заходів місцевого розвитку шляхом залучення громадян до вирішення питань та інформування їх про результати впровадження прийнятих рішень.

10. Динамічне зростання конкурентоспроможності за рахунок максимізації залученості ресурсів і забезпечення економічної динаміки, оскільки головним завданням ОТГ є залучення не просто інвестора, а стратегічного [22, 23].

Планування соціально-економічного розвитку переходить в управління територіальних громад, успіх яких напряму залежить від вдало розробленої системи стратегічного та поточного планування. Останнє, своєю чергою, зумовлюється від розвитку власної внутрішньої спроможності залучати більш ефективні інвестиції, розвивати власний бізнес, що є передумовою збільшення робочих місць та загальноекономічного розвитку громади і, зрештою, підвищення умов життя (рис. 3).

Систематична конкуренція задля залучення інвестицій та підвищення рівня конкурентоспроможності здійснюється урядовцями громади на основі чіткого планування та заходів його впровадження. Спрямованість цілей планування полягає здебільшого в створенні робочих місць, забезпечення сталого економічного розвитку конкретної місцевості та формуванні диверсифікованої економічного середовища [22].

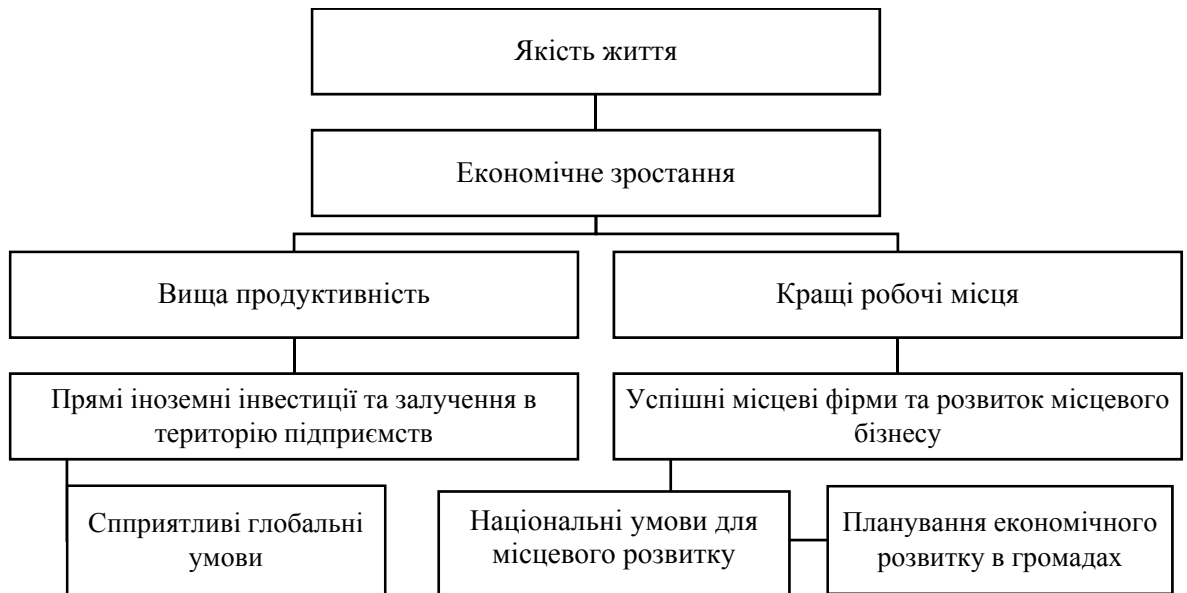


Рис. 3. Піраміда цілей та зв'язків у процесі планування розвитку територіальних громад
сформовано із використанням [22]

Для реалізації даних цілей зазвичай формуються заходи та програми, також складається алгоритм дій з метою залучення інвестицій, створення нового бізнесу та підтримку вже активного, розвиток місцевого ринку, започаткування бізнес-інкубаторів, кластерів чи бізнес-центрів, а також створення фондів для підтримки бізнес-діяльності, налагодження партнерства та дружніх відносин з іншими громадами, запровадження маркетингової діяльності тощо.

Виділяють три види інструментів планування територіального розвитку відповідно до їх цілей (рис. 4.)

Існують ще інструменти або заходи (програми) прямого та непрямого стимулювання динамічного розвитку:

1. Заходи прямої підтримки:

- підтримка підприємництва, що вже існує;
- підготовка земельних ділянок для інвесторів та їх супровід;
- прозорий та доступний алгоритм побудови та введення в експлуатацію підприємства;
- заходи стимулювання та фінансова підтримка;
- залучення нових сфер підприємництва та інвестиційних потоків;

- впровадження проєктів бізнес-центру, кластерів чи бізнес інкубатора;
- підтримка малого і середнього підприємництва тощо.

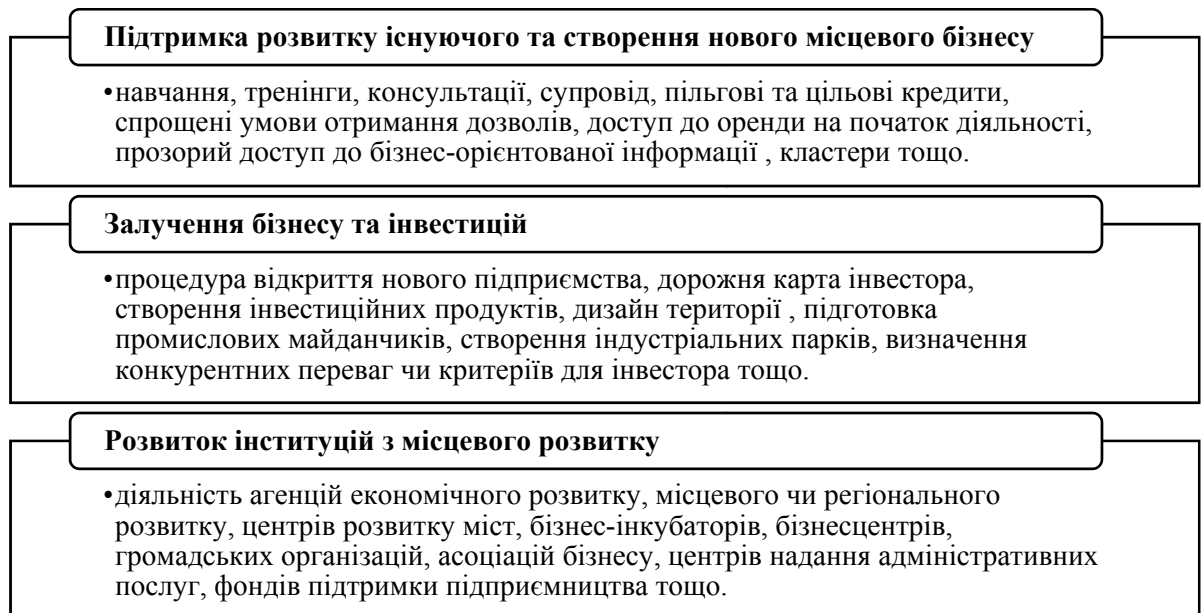


Рис. 4. Система інструментів планування економічного розвитку територіальної громади
сформовано із використанням [22]

2. Заходи опосередкованої підтримки:

- маркетингова та комунікаційна політика;
- запровадження системи корпоративної культури;
- вдосконалення дорожньо-транспортної інфраструктури;
- розвиток туризму та зони відпочинку;
- налагодження співпраці;
- оптимізація комунальної інфраструктури;
- відновлення історичного центру ОТГ тощо [22].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок.

На основі систематизації різних підходів вітчизняних та іноземних дослідників і науковців можна зазначити, що бізнес-планування є систематизованим та уніфікованим процесом прийняття ефективних рішень зі сторони управління шляхом розподілу ресурсів та вибору із альтернативних варіантів кращого способу реалізації планів.

Стратегічне планування діяльності ОТГ – це дієвий метод систематичних та послідовних дій для об'єднання зусиль, зацікавлених у розвитку своєї громади, жителів, підприємців та місцевого уряду для створення партнерських відносин, які спрямовані на створення позитивного бізнес-середовища та підвищення конкурентоспроможності для успішного залучення інвестицій, а також розвитку бізнесу. У даному випадку держава та активна громадськість створюють сприятливі умови для залучення інвестицій та зростання підприємництва, а саме бізнес-спільнота є рушійною силою економічного зростання. Грамотно розроблений стратегічний план зумовлює досягнення конкурентних переваг для територіальної громади.

Література

1. Mintzberg (1994) Fall and Rise of Strategic Planning. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20%281994%29%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf> (Дата звернення: 20.02.2022)
2. Business Planning. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.encyclopedia.com/404#:~:text=May%2017%202018,Business%20Planning,France%20i%20%20the%2019th%20century> (Дата звернення: 20.02.2022)
3. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 312 с.
4. Кулініч І.О. Психологія управління : навчальний посібник / І.О. Кулініч. – К. : Знання, 2008. – 292 с.
5. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навчальний посібник / О.О. Гуторова; Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Харків : ХНАУ, 2017. – 266 с.
6. Пономаренко П.І. Планування і контроль на гірничому підприємстві: навчальний посібник / П.І. Пономаренко, О.М. Чоха, Т.В. Герасименко. – Д.: Національний гірничий університет, 2013. – 139 с.

7. Погрішук Б.В. Планування та контроль на підприємстві: підручник / Б.В. Погрішук, О.І. Марченко; Терноп. нац. екон. ун-т, Вінниц. навч.-наук. ін-т екон. – Тернопіль : КРОК, 2015. – 682 с.

8. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб / Київ: «Каравела», 2003. – 432 с.

9. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва: Прогресс, 2000. 734 с

10. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посібник /Тарасюк Г.М. – К. : Каравела, 2006. – 280 с.

11. The Role of Business Planning. [Електронний ресурс]. URL: <https://agrifecdn.tamu.edu/econ/files/2013/03/Business-Planning.pdf> (Дата звернення: 20.02.2022)

12. Васильців Т. Г. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г.Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 207 с.

13. Основи менеджменту: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : Кондор, 2016.- 664 с .31.

14. Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. [Електронний ресурс]. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf (Дата звернення: 20.02.2022).

15. Офіційний сайт UNIDO. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.unido.org/our-focus-advancing-economic-competitiveness/meeting-standards> (Дата звернення: 20.02.2022)

16. Офіційний сайт ЄБРР. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ebrd.com/home> (Дата звернення: 20.02.2022)

17. KPMG in Ukraine. [Електронний ресурс]. URL: <https://home.kpmg/ua/en/home/about.html> (Дата звернення: 20.02.2022)

18. Стандарти бізнес-плану TACIS. [Електронний ресурс]. URL: <http://pmbs.com.ua/page/26/TACIS> (Дата звернення: 20.02.2022).

19. Офіційний сайт інвестиційної компанії BFM Group Ukraine. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.bfm.at.ua/> (Дата звернення: 20.02.2022).
20. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств : затверджені Наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 р. № 290. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text>. (Дата звернення: 14.02.2022)
21. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів : затверджені Наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 р. № 73. – [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0073537-10#top> (Дата звернення: 14.02.2022)
22. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 256 с.
23. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / [Берданова О., Вакуленко В.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с.
24. The Importance of Planning in an Organization. [Електронний ресурс]. URL: <https://smallbusiness.chron.com/importance-planning-organization-1137.html> (Дата звернення: 13.02.2022)

References

1. Mintzberg (1994), “Fall and Rise of Strategic Planning”, available at: <https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20%281994%29%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf> (Accessed 20.02.2022).

2. Encyclopedia.com (2022), "Business Planning", available at: <https://www.encyclopedia.com/404#:~:text=May%2017%202018,Business%20Planning,France%20i%20%20the%2019th%20century> (Accessed 20.02.2022).
3. Rul'iev, V.A. and Hutkevych, S.O. (2011), Menedzhment [Management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
4. Kulinich, I.O. (2008), Psykholohiia upravlinnia [Management psychology], Znannia, Kyiv, Ukraine.
5. Hutorova, O.O. (2017), Menedzhment orhanizatsii [Management of the organization], KhNAU, Kharkiv, Ukraine.
6. Ponomarenko, P.I. Chokha, O.M. and Herasymenko, T.V. (2013), Planuvannia i kontrol' na hirnychomu pidpriemstvi [Planning and control at the mining enterprise], Natsional'nyj hirnychyj universytet, Donec'k, Ukraine.
7. Pohrischuk B.V. and Marchenko, O.I. (2015), Planuvannia ta kontrol' na pidpriemstvi [Planning and control at the enterprise], KROK, Ternopil', Ukraine.
8. Tarasiuk, H.M. and Shvab, L.I. (2003), Planuvannia diial'nosti pidpriemstva [Planning of the enterprise's activities], Karavela, Kyiv, Ukraine.
9. Kotler, F. (2000), Osnovy marketynha [Marketing Basics], Prohress, Moscow, Russia.
10. Tarasiuk, H.M. (2006), Biznes-plan : rozrobka, obgruntuvannia ta analiz [Business plan: development, justification and analysis], Karavela, Kyiv, Ukraine.
11. Texas A&M AgriLife (2013), "The Role of Business Planning", available at: <https://agrilifecdn.tamu.edu/econ/files/2013/03/Business-Planning.pdf> (Accessed 20.02.2022).
12. Vasyl'tsiv, T.H. Kachmaryk, Ya.D. Blons'ka, V.I. and Lupak, R.L. (2013), Biznes-planuvannia [Business planning], Znannia, Kyiv, Ukraine.
13. Osovs'ka, H.V. Osovs'kyj, O.A. (2016), Osnovy menedzhmentu [Basics of management], Kondor, Kyiv, Ukraine.
14. Kvasha, O.S. and Fomina, V.V. (2017), "Business-planning in activity of organization: the european standards, basic methodological approaches and base procedures", available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf (Accessed 20.02.2022).

15. UNIDO (2020), available at: <https://www.unido.org/our-focus-advancing-economic-competitiveness/meeting-standards> (Accessed 20.02.2022).
16. EBRD (2022), available at: <https://www.ebrd.com/home> (Accessed 20.02.2022).
17. KPMG in Ukraine (2022), available at: <https://home.kpmg/ua/en/home/about.html> (Accessed 20.02.2022).
18. PM Business solution (2022), “TACIS Business Plan Standards”, available at: <http://pmbs.com.ua/page/26/TACIS> (Accessed 20.02.2022).
19. BFM Group Ukraine (2022), available at: <http://www.bfm.at.ua/> (Accessed 20.02.2022).
20. Ministry of Economy of Ukraine (2006), “Methodological recommendations for the development of a business plan of enterprises”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text> (Accessed 14.02.2022).
21. State Agency of Ukraine for Investments and Innovations (2010), “Methodical recommendations for the development of business plans for investment projects”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0073537-10#top> (Accessed 14.02.2022).
22. Vasylychenko, H. Parasiuk, I. and Yeremenko, N. (2015), Planuvannia rozvytku terytorial'nykh hromad. Navchal'nyj posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [Planning the development of territorial communities. Training manual for local self-government officials], Asotsiatsiia mist Ukrainy. TOV «PIDPRYYeMSTVO «VI EN EJ», Kyiv, Ukraine.
23. Berdanova, O. and Vakulenko, V. (2012), Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku [Strategic planning of local development], DESPRO. TOV «Sofyia-A», Kyiv, Ukraine.
24. Hill, B. (2019), “The Importance of Planning in an Organization”, available at: <https://smallbusiness.chron.com/importance-planning-organization-1137.html> (Accessed 13.02.2022).

Стаття надійшла до редакції 08.07.2022 р.