

УДК 352.07:332.145

DOI 10.33111/sedu.2019.44.027.039

*Заблодська Інна Володимирівна**
*Гречана Світлана Іванівна***

**ДОРОЖНЯ КАРТА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО
ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ НОВОУТВОРЕНИХ (ОБ'ЄДНАНИХ)
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Анотація. Дорожнє картування є визнаним інструментарієм стратегічного планування та широко використовується по всьому світові, але в Україні не набуло достатнього застосування. Представлена стаття стала спробою визначити та систематизувати теоретично-методичні засади щодо їх використання в плануванні розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах реформи децентралізації. Досліджено сутність методу дорожнього картування та обґрунтовано переваги його використання в плануванні розвитку ОТГ. Зазначено ряд недоліків даного інструменту, які ускладнюють його широке розповсюдження. Запропоновано проводити картування за класичною методикою та у вигляді technology roadmap як різновиду, що найбільше відповідає потребам територіального планування. Побудовано дорожню карту розвитку новоутворених територіальних громад з використанням партисипативного підходу.

Ключові слова: стратегічне планування, дорожня карта, об'єднана територіальна громада, розвиток, партисипативний підхід, децентралізація.

Вступ. Запровадження в Україні реформи децентралізації призвело не тільки до появи нових об'єднаних територіальних громад на мапі країни, але й перетворення їх у центри регіонального соціального та економічного розвитку. Закладаючи основу розбудови національної економіки та росту рівня життя, 878 створених на сьогодні ОТГ, що займають 37,7 % від загальної площі України та в яких мешкає 9,0 млн осіб [1, с. 6], формують нову реальність та майбутнє регіонів і країни. Це підтверджують урядові звіти щодо росту власних доходів бюджетів ОТГ, розгортання інвестиційних проектів, секторальних зрушень, тощо. Так, зростання ресурсів розвитку (в порівнянні з 2016 р. власні доходи загального фонду місцевих бюджетів за 2018 р. збільшились у 4,2 разу, в розрахунку на одного мешканця — в 1,6 разу, фінансова підтримка держави — більш ніж у 2,6 разу [1, с. 17–18, 21]) та мобілізація внутрішніх резервів об'єднаних територіальних громад дозволили їм створити осередки більш комфортного життя для своїх мешканців, забезпечивши їм безперешкодний доступ до адміністративних, медичних, освітніх та інших послуг.

* **Заблодська Інна Володимирівна** – докт. екон. наук, професор, директор Луганської філії Інституту економіко-правових досліджень НАН України zablodin@gmail.com

** **Гречана Світлана Іванівна** – канд. екон. наук, доцент, ст. наук. співр. Інституту економіко-правових досліджень НАН України svigrech@gmail.com

Тобто в процесі реформи децентралізації громади перетворились у дійсно спроможні адміністративно-територіальні одиниці ОТГ, які здатні відповідально та зважено управляти своєю життєдіяльністю, планувати розвиток, впливаючи на власне майбутнє через систему цілей та дій. Саме потреба належного врядування в громадах актуалізує необхідність застосування ними інструментарію стратегічного планування, хоча нормативно-правове поле реформи містить чи не примусові заходи до його використання (наявність затверджених стратегій та планів розвитку є обов'язковою умовою встановлення прямих міжбюджетних відносин з державним бюджетом, отримання субвенцій, грантів чи іншої підтримки від державних та недержавних інституцій, у т.ч. міжнародних).

Однак, така обов'язковість та зацікавленість на мезорівні, на жаль, не призвели до широкого усвідомленого та ефективного використання стратегічного планування. За оцінками експертів [2, с. 290; 3, с. 30], громади стикаються з таким проблемами в процесі формування стратегій та планів соціально-економічного розвитку, що призводять до їх низької результативності: невідповідність кадрів, брак потрібних знань та практичного досвіду, небажання вчитись та підвищувати кваліфікацію, відсутність ідей для проектів розвитку, недосконалість та складність офіційного методичного контенту, невірна організація процесу, використання надмірної сторонньої допомоги експертів, слабка громадська участь тощо. Серед перелічених аспектів невдалого планування слід акцентувати увагу на перших двох, що пов'язані зі складністю опанування його механізму для більшості учасників, що залучаються до цього процесу. Тому слід розглянути можливість використання методу дорожнього картування як інструменту стратегічного планування.

Аналіз останніх публікацій свідчить про значний науковий інтерес до питань демократизації та актуалізації процесів стратегічного планування. О. Берданова, В. Вакуленко, Л. Ємельяненко, О. Карлова, Ю. Рогозян, С. Серьогін, Н. Сментина, А. Ткачук, Ю. Шаров, С. Шульц та інші в своїх роботах приділяють значну увагу дослідженню процесів формування та реалізації стратегій і стратегічних планів соціально-економічного розвитку об'єднаних, у т.ч. новоутворених, територіальних громад. Але якщо про незадовільний рівень довгострокового планування на мезорівні та необхідність ширшого застосування громадської участі у стратегуванні говорить більша частина авторів, то використання дорожніх карт як ефективного інструментарію стратегічного планування згадується за рідкісними винятками.

Слід зазначити, що проблематика останнього взагалі достатньо обмежено представлена у вітчизняних наукових публікаціях, але інтерес до дорожнього картування (roadmapping) останнім часом значно підвищується. І хоча увага науковців зосереджена, зазвичай, на просуванні даного інструментарію у корпоративному секторі, активна розробка на державному рівні дорожніх карт (наприклад, дорожня карта законодавчого забезпечення виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, дорожня карта розробки Стратегії інформаційної реінтеграції Донбасу, дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі тощо), активізує дослідження її застосування в інших сферах [4–7]. Отже, враховуючи складність та різноплановість

вість об'єктів картування, їх видову різноманітність та обмежену практику використання в Україні, особливо в умовах децентралізації, теоретично-методичні та організаційні питання побудови дорожніх карт (roadmaps) стають на часі.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є визначення сутності та методології побудови дорожніх карт як ефективного механізму стратегічного планування, а також розробка дорожньої карти розвитку новоутворених (об'єднаних) територіальних громад.

Виходячи з наведеної мети, завданнями дослідження виступають: визначення сутності методу дорожнього картування, переваг та недоліків його застосування при плануванні розвитку новоутворених (об'єднаних) територіальних громад, огляд існуючих на теперішній час різновидів roadmaps та вибір оптимального варіанту, формування основних етапів та побудова дорожньої карти розвитку новоутворених (об'єднаних) територіальних громад.

Результати. Сучасні дорожні карти були вперше використані великими промисловими технологічними корпораціями Motorola та Corning для планування окремих напрямів майбутнього розвитку. Згодом цей інструментарій почали застосовувати у різних сферах державного управління, що призвело до вдосконалення дорожніх карт на поглибленій науковій основі [8, с. 141]. На теперішній час використання методу дорожнього картування набуло широкого розповсюдження. Це потужний інструмент для планування та управління, який застосовується в різних сферах господарювання для представлення загальної картини досліджуваного процесу у вигляді ланцюга «очікування» — «стратегія» — «план розвитку».

Дорожнє картування — це бізнес-інструмент стратегічного планування, за допомогою якого відбувається безпосередній перехід від уявлення про будь-яку управлінську ситуацію та можливі шляхи досягнення її мети до конкретних кроків щодо її реалізації [9, с. 12]. За допомогою цього методу може бути представлено розвиток будь-якого об'єкту: продукту, технології, компанії, адміністративно-територіальної одиниці, галузі, країни тощо. Загалом, його застосування є доцільним, коли стратегічні результати дій, що плануються, не є очевидними.

Дорожня карта — це покроковий сценарій розвитку об'єкта управління, наочно представлений у вигляді графу процесу управління, на якому відображені стратегічно значущі події, що визначають розвиток об'єкта, а також послідовність їх настання. Вона дозволяє конкретизувати стратегію розвитку і представити її реалізацію у вигляді послідовності взаємопов'язаних дій, що логічно впливають одне з одного [10, с. 272–273].

Зазвичай основною метою розробки дорожньої карти є допомога у вирішенні управлінських питань прогнозування та оптимізації потреб і технологій необхідних для досягнення поставлених цілей, а також створення механізму для координування цього процесу. Особливої важливості застосування дорожніх карт набуває у сферах функціонування складних систем. На думку Ємельяненко Л. [6, с. 85], саме метод дорожнього картування, поєднаний з методом побудови сценаріїв, є одним з найперспективніших серед широкого спектру технологій активного проектування майбутнього, які застосовуються в стратегічному уп-

равлінні соціально-економічним розвитком громади. Він не тільки сприяє формуванню загальних уявлення, кращого розуміння та оцінки ситуації в цілому суб'єктами стратегічного управління, а й має масу інших переваг, які одночасно є основними причинами його використання (рис. 1).

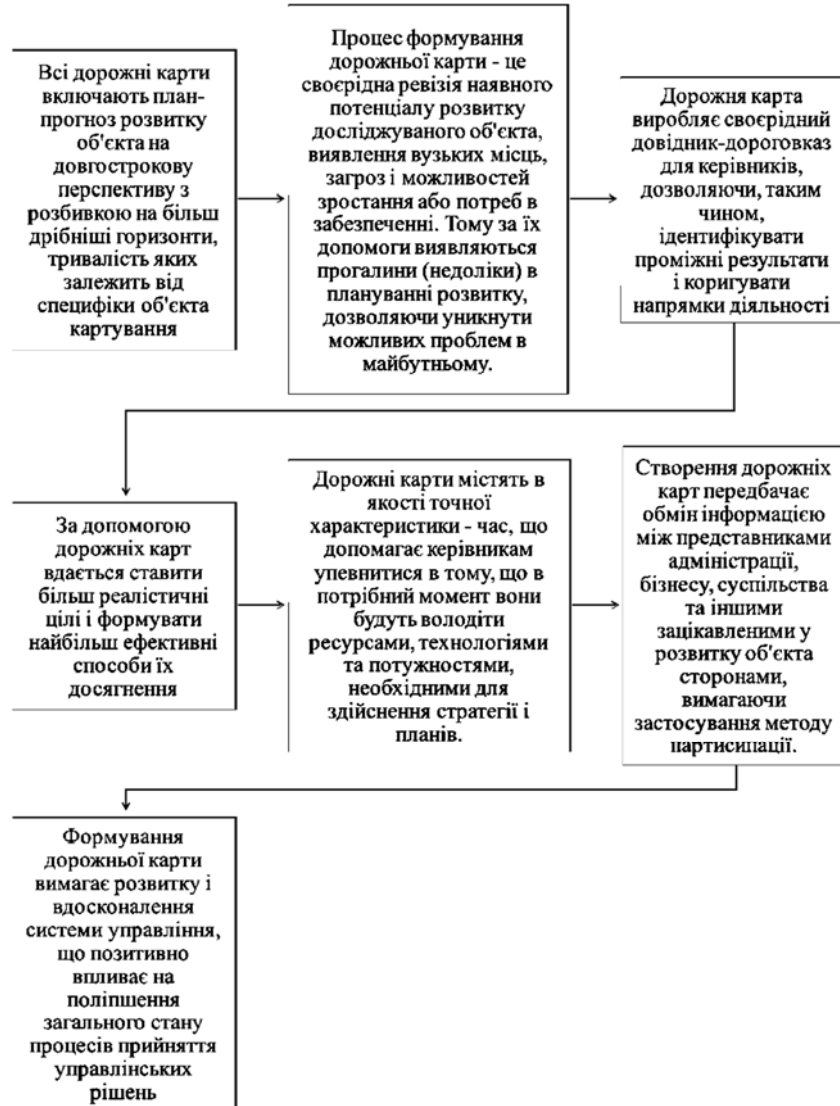


Рис. 1. Переваги (причини) використання дорожніх карт у стратегічному плануванні

Поряд з перевагами, метод дорожнього картування має ряд суттєвих недоліків, головним з яких є оманлива простота з точки зору формату, що розсіюється при спробі розробки (рис. 2).

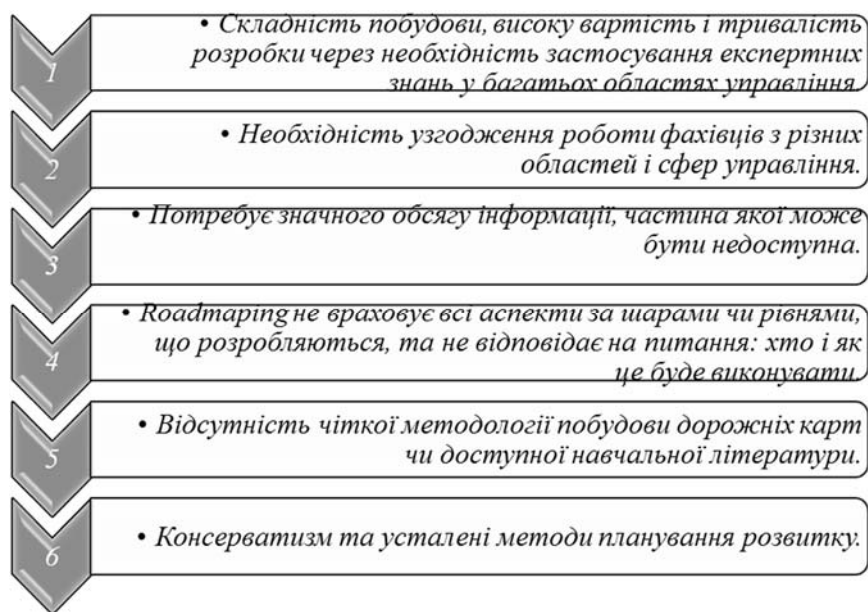


Рис. 2. Основні недоліки використання дорожнього картування

Незважаючи на універсальність переваг і недоліків дорожніх карт, roadmapping для кожного конкретного об'єкту, тим більше для об'єднаної громади, є унікальним творчим процесом. Він будується з урахуванням специфіки виду чи типу карт, що застосовуються. Їх класифікація є досить умовною через сильний взаємозв'язок об'єктів картування між собою. В зарубіжній практиці якнайширше представлена їх своєрідна таксономія, що складається з наукових або технологічних, галузевих, продуктових, науково-галузевих, продуктово-технологічних, науково-продуктових roadmaps тощо [9, 11]. Дуже часто в межах вказаної систематизації технологічні та продуктові дорожні карти виділяються в окрему групу: карти для зовнішнього середовища (*roadmaps of environment*), що покликані дати відповіді на питання щодо трансформаційних змін об'єкту картування в майбутньому [12–13].

У роботах більшості українських дослідників найчастіше зустрічається поділ на корпоративні (*corporate*), галузеві (*industry*), технологічні (*technology*) та продуктові (*product*) дорожні карти. Розглянувши значні спільні риси та особливості побудови кожного виду, звернувши особливу увагу на переважні сфери застосування (вибір типу roadmap у відповідності конкретним потребам її користувача), вважаємо за доцільне для планування розвитку новоутворених територіальних громад застосовувати технологічні дорожні карти.

Technology roadmap планує розвиток окремих технологій, ілюструючи програми їх довгострокового розвитку. Вона може бути побудована у вигляді таблиці (багатошарової або одношарової) чи малюнку (графічної схеми, алгоритму або діаграми). Технологічна дорожня карта відображає найважливіші кроки і

очікувані результати цих кроків (вузлові точки), а також причинно-наслідкові зв'язки між об'єктами (відрізки між точками). До основних елементів такої карти належать: вісь часу, вузлові точки, комплекс шарів чи рівнів, зв'язки; допоміжними елементами можуть бути: додаткова інформація (передумови змін, опис учасників тощо), графічні позначення (відмітки, ключові місця, прогалини, можливості, загрози), процес переміщення по карті тощо.

Як інструмент стратегічного планування, технологічна дорожня карта дозволяє її користувачам підготуватися до змін і отримати переваги від нових можливостей. Вони забезпечують дві основні переваги. По-перше, процес їх підготовки дозволяє оцінити загрози та можливості, визначити пріоритети і, по-друге, інтегрувати найважливіші фактори в послідовний стратегічний план [14, с. 70].

Оскільки Technology roadmap за своєю сутністю є сценарієм чи планом дій, вона надає можливість ув'язати в часі конкретні заходи розвитку в тій чи іншій сфері чи за відповідним напрямом. Саме ця особливість дозволяє широко застосовувати такі карти в процесі планування розвитку ОТГ, задіявши взаємопов'язані прогностну і планувальну функції технологічного дорожнього картування. З одного боку, за допомогою technology roadmap відображається стан розвитку громади в певний момент часу, характер, швидкість і напрямок її поступального руху. З іншого, графічна візуалізація дозволяє спростити вибір вектору розвитку та обґрунтувати рішення на його користь серед інших варіантів.

Отже, технологічна дорожня карта є інструментом відображення процесу довгострокового передбачення на значний проміжок часу, що дозволяє використовувати її у стратегічному плануванні розвитку об'єднаних територіальних громад. Її використання дозволяє зосереджувати зусилля органів місцевого самоврядування на узгодженому розвитку громади, на зміцненні й реалізації її потенціалу. Однак, на теперішній час в Україні дорожнє картування є достатньо ексклюзивною методикою, яка поки що не має належного використання та відповідного методичного підґрунтя, в тому числі і щодо організації процесу розробки.

Спираючись на рекомендації класичного підходу до картування [9], можна виділити три його етапи: підготовка розробки дорожньої карти, розробка та реалізація дорожньої карти. На підготовчому етапі слід, у першу чергу, визначитись щодо необхідності розробки дорожньої карти у відповідній громаді. Ініціювання процесу roadmapping пов'язане з виділенням проблем, що вимагають вирішення та цілей розробки дорожньої карти, визначенням особливостей громади, ідентифікації стейкхолдерів їх компетенцій та потенціалу впливу. Воно завершується створенням ініціативної групи та керівного органу, які починають процес формування дорожньої карти з оцінки ресурсів, обсягів фінансування, часу, необхідних для її реалізації, збору статистичних даних.

Успішність організації та проведення підготовчого етапу визначає результативність другого етапу — розробки дорожньої карти, під час якого відбувається оцінка різних сценаріїв розвитку об'єкта, вибір одного або кількох найбільш вірогідних, вибір індикаторів, які будуть використовуватися у процесі реалізації дорожньої карти, визначення потреб у фінансових, кадрових та інших видах ресурсів. Саме на цьому етапі відбувається графічне представлення результатів

дослідження — побудова графу вузлів, зв'язків між ними, а також підготовка характеристики шляхів між окремими вузлами карти [8, с. 144].

Реалізація дорожньої карти — третій етап дорожнього картування — починається з презентації результатів розробки дорожньої карти розвитку громади та оцінки представленого проекту під час громадських обговорень з метою досягнення об'єктивності та належної якості карти. За їх результатами відбувається остаточне корегування та затвердження дорожньої карти, після чого розробляються план реалізації дорожньої карти та система моніторингу цього процесу. Слід зауважити, що на даному етапі визначальну роль відіграє ступінь налагодження зворотного зв'язку між усіма учасниками roadmapping, основою якого є застосування партисипативного підходу.

У загальному розумінні партисипація є своєрідним учасницьким підходом (процесом участі або співучасті) громадян у прийнятті рішень, які чинять вплив на їх життя в будь-яких сферах. Такий підхід є важливим механізмом позитивного впливу громадськості на діяльність органів місцевого самоврядування, дає поштовх до знаходження нових ідей, можливостей та ресурсів для розв'язання тих чи інших суспільно важливих проблем, новим джерелом додаткового інтелектуального ресурсу для розвитку об'єднаної громади. Тобто, в площині територіального розвитку використання такого підходу призводить не стільки до трансформації публічного простору новими можливостями комунікації населення та влади, скільки формує усвідомлення індивідуальної відповідальності кожного мешканця за спільне майбутнє громади.

Отже, скористаємося наведеними особливостями та етапами процесу roadmapping для побудови дорожньої карти розвитку новоутворених (об'єднаних) територіальних громад з урахуванням партисипативного підходу, яка має забезпечити краще розуміння, близькість, керівництво і деяку ступінь впевненості в плануванні розвитку ОТГ (рис. 3).

Дана карта враховує повний цикл планування розвитку ОТГ, включаючи розробку головних програмних документів територіального розвитку, а саме Стратегії та Плану соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади. Причому, основні етапи їх складання та реалізації нанесені на дорожню карту відповідно до чинної нормативно-правової бази (Наказу Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.16 р. № 79. «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» [15] та Наказу Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 р. № 75. «Про затвердження методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» [16]).

Також при її побудові враховані положення Методичних рекомендацій з розробки Стратегії та Стратегічного плану розвитку новоутворених (об'єднаних) територіальних громад у взаємозв'язку зі стратегією розвитку регіону на період до 2020 року [17], що розроблені фахівцями Луганської філії ІСПД НАНУ

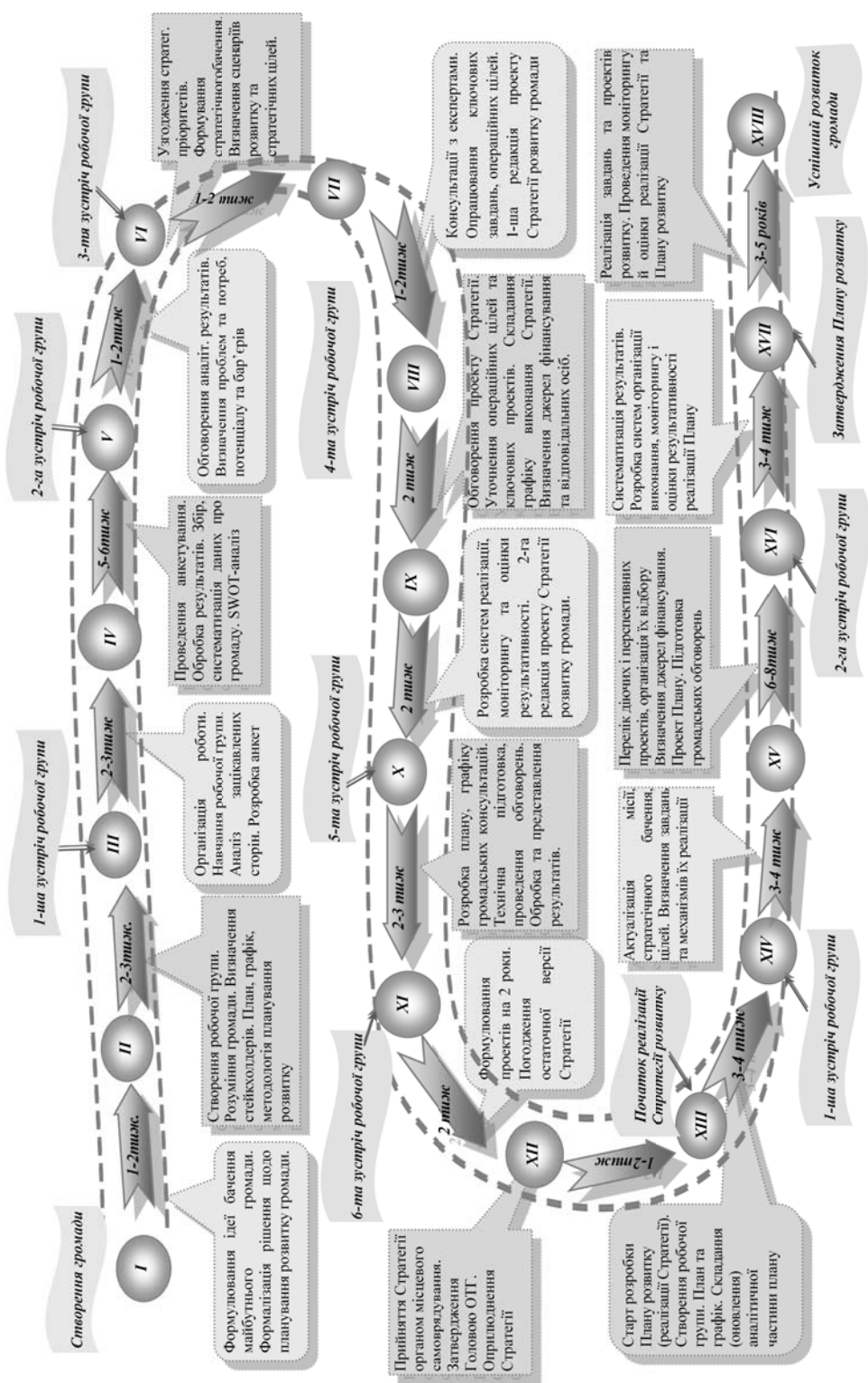


Рис. 3. Дорожня карта розвитку новоутворених (об'єднаних) територіальних громад

Висновки. Підсумовуючи, слід визначити, що дорожні карти є одним із сучасних ефективних інструментів стратегічного планування в різних сферах, значного поширення якого в Україні поки що не відбулося. Визначено, що їх використання дозволяє більш системно і обґрунтовано здійснювати стратегічне управління, допомагаючи оптимально швидко віднайти ефективне рішення в умовах обмеженого досвіду адміністрування, який зазвичай притаманний керівництву новоутворених (об'єднаних) територіальних громад.

Узагальнення робіт науковців і практиків, що вивчають проблеми дорожнього картування, дозволило визначити різні групи та типи roadmaps, кожна з яких має позитивні та негативні характеристики. Акцентовано увагу на перевагах технологічних дорожніх карт для використання у плануванні розвитку новоутворених (об'єднаних) територіальних громад. Використання класичного підходу щодо technology roadmapping, який містить три основні етапи, дозволило розробити технологічну дорожню карту розвитку новоутворених (об'єднаних) територіальних громад з урахуванням партисипативного підходу.

Представлена дорожня карта побудована за класичною формою графічної схеми, що відображає найважливіші кроки і очікувані результати цих кроків у вузлових точках, яких визначено 18, та які є одночасно етапами розвитку ОТГ та прийняття управлінських рішень. Відрізки між ними відображають причинно-наслідкові зв'язки, що супроводжуються відповідними коментарями з переліком основних управлінських дій і містять часовий вимір горизонту планування.

Реалізація розробленої дорожньої карти розвитку новоутвореної (об'єднаної) територіальної громади потребує організаційного, матеріально-технічного та фінансового забезпечення, визначення адресності та відповідальності, які є унікальними для кожної ОТГ. Однак, наявність такого гнучкого інструментарію, що наочно представляє весь процес стратегування, допоможе громадам, що тільки утворюються чи вже функціонують, уникнути негативних ефектів планування, які пов'язані з недосконалістю нормативно-методичного контенту та відсутністю практичного досвіду.

Література

1. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10.02.19. Офіційний сайт Децентралізація влади. Режим доступу: https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/378/10.02.2019_ukr.pdf (дата звернення: 06.05.2019).
2. Сментина Н. В. Стратегічне планування на рівні добровільно об'єднаних територіальних громад. Економічні інновації: збірник наукових праць. 2017. Вип. 64. С. 287–292.
3. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2017. № 1. С. 19–35.
4. Копішинська К. О. Дорожня карта як інструмент визначення стратегії інноваційного розвитку підприємств машинобудування. Бізнес Інформ. 2014. №11. С. 88–94.
5. Юрченко Ю. Ю., Батрак С. В. Дорожнє картування як інструмент стратегічного планування розвитку туризму. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 4 (40). С. 29–33.

6. Ємельяненко Л. Стратегування в системі державного управління національною економікою. Модернізація управління національною економікою: зб. матеріалів IV міжнар. наук.-практ. конф., 25–26 листоп. 2016 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.] ; редкол.: І. Й. Малий (голова) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2016. С.81–87.
7. Цедик М. Вибір методів для регіонального форсайту. Актуальні проблеми державного управління. 2015. № 4(64). С. 37–42.
8. Хаустова В.Є. Теоретико-методичні засади побудови дорожніх карт як сучасного інструменту стратегічного планування соціально-економічних процесів. Бізнес Інформ. 2016. №8. С. 140–153.
9. Marie L. Garcia and Olin H. Bray. (1997) Fundamentals of technology roadmapping. Albuquerque, NM: Sandia National Laboratories. 34 p.
10. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров. Юрайт. 2013. 507 с.
11. Kappel T. A. Perspectives on roadmaps: How organizations talk about the future. Journal of Product Innovation Management. 2001. vol. 1 (18). P. 39–50.
12. Schuurman R. Tips for Agile product roadmaps & product roadmap examples. Режим доступу: <https://www.scrum.org/resources/blog/tips-agile-product-roadmaps-product-roadmap-examples> (дата звернення: 07.05.2019).
13. Gindy, N. Z. N., Cerit, B., and Hodgson, A. Technology road mapping for the next generation manufacturing enterprise. Journal of Manufacturing Technology Management. 2006. vol. 17. no. 4. P. 404–416.
14. Клейтон Э. Технологические дорожные карты: инструменты для развития. Форсайт. 2008. № 3 (7). С. 68–74.
15. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України № 79 від 31.03.16 р. Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16> (дата звернення: 19.04.2019).
16. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: Наказ Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України № 75 від 30.03.16 р. Режим доступу : http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2016/05/Nakaz_---75_30.03.2016.pdf (дата звернення: 19.04.2019).
17. Гречана С. І., Рогозян Ю. С. Удосконалення методичного контенту з питань стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. Регіональна економіка. 2018. № 4. С. 28–38.

References

1. "Monitorynh protsesu detsentralizatsii vladv ta reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia stanom na 10.02.19". ["Monitoring the decentralization process of power and reformation of local self-government as of 10.02.19"]. Ofitsiinyi sait Detsentralizatsiia vladv. https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/378/10.02.2019_ukr.pdf (accessed: May 06,2019). [in Ukrainian].
2. Smentyna, N.V. "Stratehichne planuvannia na rivni dobrovilno obiednanykh terytorialnykh hromad". ["Strategic planning at the level of amalgamated territorial communities"]. *Ekonomichni innovatsii: zbirnyk naukovykh prats.* 64 (2017): 287–292. [in Ukrainian].
3. Boiko, Alina. "Planuvannia rehionalnoho rozvytku v Ukraini". ["Planning of the regional development in Ukraine"]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu.* 1 (2017): 19–35.

4. Kopishynska, K.O. "Dorozhnia karta yak instrument vyznachennia stratehii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv mashynobuduvannia". ["Road map as a tool for determining the strategy of innovative development of mechanical engineering enterprises"]. *Biznes Inform.* 11 (2014): 88–94. [in Ukrainian].
5. Yurchenko, Yu. Yu., and Batrak, S. V. "Dorozhnie kartuvannia yak instrument stratehichnoho planuvannia rozvytku turizmu". *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu.* 4 (40) 2017: 29–33. [in Ukrainian].
6. Yemelianenko, L. "Stratehuvannia v systemi derzhavnoho upravlinnia natsionalnoi ekonomikoii". ["Strategizing in the public administration system of the national economy"]. *Modernizatsiia upravlinnia natsionalnoi ekonomikoii: zb. materialiv IV mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (25–26 lystop. 2016 r.): 81–87. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
7. Tsedyk, M. "Vybir metodiv dlia rehionalnoho forsaitu". ["Selection of the regional foresight methods"]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia.* 4(64) (2015): 37–42. [in Ukrainian].
8. Khaustova, V.Ie. "Teoretyko-metodychni zasady pobudovy dorozhnikh kart yak suchasnoho instrumentu stratehichnoho planuvannia sotsialno-ekonomichnykh protsesiv". ["Theoretical and methodical principles of the road maps construction as a modern instrument of strategic planning of socio-economic processes"]. *Biznes Inform.* 8 (2016): 140–153. [in Ukrainian].
9. Marie, L. Garcia and Olin, H. Bray. *Fundamentals of technology roadmapping.* Albuquerque, NM: Sandia National Laboratories, 1997.
10. Lytvak, B.H. "Stratehicheskyi menedzhment: uchebnyk dlia bakalavrov". ["Strategic management: a textbook for bachelors."]. Yurait. 2013. [in Russian].
11. Kappel, T. A. "Perspectives on roadmaps: How organizations talk about the future". *Journal of Product Innovation Management.* 1 (18) 2001: 39–50.
12. Schuurman, R. "Tips for Agile product roadmaps & product roadmap examples". <https://www.scrum.org/resources/blog/tips-agile-product-roadmaps-product-roadmap-examples> (accessed: May 07, 2019).
13. Gindy, N. Z. N., Cerit, B., and Hodgson, A. "Technology road mapping for the next generation manufacturing enterprise". *Journal of Manufacturing Technology Management.* vol. 17. 4 (2006): 404–416.
14. Kleiton, E. "Tehnologicheskie dorozhnyie karty: instrumentyi dlia razvitiya". ["Technological road maps: tools for development"]. *Forsait.* 3 (7) (2008): 68–74. [in Russian].
15. "Pro zatverdzhennya Metodyky rozroblennya, provedennya monitoryngu ta otsinky rezul'tatyvnosti realizatsiyi rehional'nykh stratehiy rozvytku ta planiv zakhodiv z yikh realizatsiyi" ["On approval of the Methods for the development, monitoring and evaluation of the implementation effectiveness on regional development strategies and action plans for their implementation"]. Order of Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine, adopted on 2016, March 30, 79. *Legislation of Ukraine*: Website. <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16>. (accessed: Apr. 19, 2019). [in Ukrainian].
16. "Pro zatverdzhennya Metodychny'x rekomendacij shhodo formuvannya i realizatsiyi prognozny'x ta programny'x dokumentiv social'no-ekonomichnogo rozvytku ob'yednanoyi terytorial'noyi gromady" ["On approval the Methodic recommendations on the formation and implementation of the forecast and program documents of the socio-economic development of the amalgamated territorial community"]. Order of Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine adopted on 2016, March 30, 75. http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2016/05/Nakaz_-75_30.03.2016.pdf. (accessed: Apr. 19, 2019). [in Ukrainian].
17. Hrechana S.I., Rohozian Yu.S. "Udoskonalennia metodychnoho kontentu z pytan stratehichnoho planuvannia rozvytku ob'iednanykh terytorialnykh hromad". ["Improvement of methodical content on strategic planning development of the amalgamated territorial communities"]. *Rehionalna ekonomika.* 4 (2018): 28–38.

ДОРОЖНАЯ КАРТА КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ВПЕРВЫЕ СОЗДАННЫХ (ОБЪЕДИНЕННЫХ) ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ГРОМАД

Инна Владимировна Заблодская

докт. экон. наук, профессор, Директор Луганского филиала
Институт экономико-правовых исследований НАН Украины

Светлана Ивановна Гречаная

канд. экон. наук, доцент, ст. наук. сотр.
Институт экономико-правовых исследований НАН Украины

Аннотация. Дорожное картирование является признанным инструментом стратегического планирования и широко используется по всему миру, но в Украине не получило достаточного применения. Представленная статья стала попыткой определить и систематизировать теоретико-методические основы по его использованию в планировании развития объединенных территориальных громад в условиях реформы децентрализации. Исследована сущность метода дорожного картирования и обоснованы преимущества его использования в планировании развития ОТГ. Отмечено ряд недостатков данного инструмента, которые затрудняют его широкое распространение. Предложено проводить картирование по классической методике и в виде technology roadmap как разновидности, наиболее соответствующей потребностям территориального планирования. Построена дорожная карта развития впервые созданных (объединенных) территориальных громад с использованием партисипативного подхода.

Ключевые слова: стратегическое планирование, дорожная карта, объединенная территориальная громада, развитие, партисипативный подход, децентрализация.

ROADMAPPING AS AN INSTRUMENT FOR THE STRATEGIC DEVELOPMENT PLANNING OF NEWLY FORMED (AMALGAMATED) TERRITORIAL COMMUNITIES

Inna V. Zablodska,

Dr. Sc. (Econ.), Professor,
Luhansk branch Institute of Economic and
Legal Researches of NAS of Ukraine

Svitlana Iv. Hrechana,

PhD (Econ.), Institute of Economic and Legal
Researches of NAS of Ukraine,

Abstract. Roadmapping is a real recognized tool (method) for the strategic planning and it is widely used throughout the world but has not been sufficiently applied in Ukraine. The following article is an attempt to identify and systematize the theoretical and methodological principles for their use for planning of newly formed (amalgamated) territorial community's development in the context of decentralization reforms.

The essence of the roadmapping method was explored. It is determined that this method in combination with the method of constructing scenarios is one of the most promising among a wide range of technologies for the active design of the future, which are used in the strategic management of the socio-economic development of society. The advantages of its application in planning of ATC's development were substantiated and indicated the number of shortcomings of this tool (method) that complicate its widespread distribution. The main one is deceptive simplicity from the external point of view, which turns into a rather complicated process of building a roadmap. The most common types of roadmaps, which are defined in foreign and domestic scientific space are analyzed.

It was proposed to conduct the classic methodology during roadmapping in the form of technology roadmapping as the type that most meets the needs of territorial planning. It was the roadmapping of newly formed (amalgamated) territorial community's development created using the participatory approach that has been constructed. The proposed map takes into account the full cycle of ATC's development planning. It also includes the development of both main program documents of territorial development — the Strategy and the Plan for the socio-economic development of the amalgamated territorial community. The main stages of their compilation and implementation in the roadmap building are taken into account in accordance with the current regulatory framework of the ATC's strategic planning. The designed roadmap should help communities avoid the negative effects of planning associated with the imperfection of regulatory and methodological content and the lack of necessary practical experience.

Keywords: strategic planning, roadmapping, amalgamated territorial community, development, participatory approach, decentralization.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2019

УДК 658.155

DOI 10.33111/sedu.2019.44.039.049

Кизенко Олена Олександрівна*

ДІАГНОСТИКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. У статті розглянуто методичні питання діагностування стану стратегічного контролінгу на підприємстві. Методика ґрунтується на порівнянні відповідності між управлінськими завданнями і управлінськими технологіями. Це дозволяє діагностувати основний напрямок контролінгової діяльності організації і визначити, наскільки розвинений стратегічний рівень контролінгу. Апробація даного підходу показала, що в цілому він може використовуватися з метою визначення напрямків керуючого впливу в компанії і визначення ступеня його кореляції з можли-

* Кизенко Олена Олександрівна – канд. екон. наук, доцент, докторант кафедри стратегії бізнесу, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» olena.kyzenko@kneu.ua