

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра економіки та публічного управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти
Магістр

на тему: «Удосконалення стратегічного планування розвитку
територіальної громади»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою Зв'язки з
громадськістю спеціальності
281 Публічне управління та
адміністрування другого
(магістерського) рівня вищої
освіти групи 1
Еренбург Семен Ігорович
Рецензент: Балановська Тетяна
Іванівна

Полтава – 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра економіки та публічного управління

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Вікторія МЕДВІДЬ

22 вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Еренбурга Семена Ігоровича

1. Тема роботи: «Удосконалення стратегічного планування розвитку територіальної громади», керівник роботи доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економіки та публічного управління Лозинська Т.М.
Затверджено засіданням кафедри протокол № 5 від 22 вересня 2025 р.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 28 листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи:
інформація з офіційних веб-сайтів;
інші інформаційні дані (нормативно-довідкова література, наукові джерела, Інтернет-джерела, власні спостереження автора)
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного планування розвитку територіальної громади
Розділ 2. Аналіз процесів стратегічного планування розвитку територіальної громади
Розділ 3. Шляхи вдосконалення процесів стратегічного планування розвитку територіальної громади
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження

6. Дата видачі 22 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	22.10.24 – 24.10.24	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	28.10.24 – 26.11.24	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	27.11.24 – 18.02.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	19.02.25 – 31.03.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	01.04.25 – 14.05.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	15.05.25 – 01.08.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	04.08.25 – 24.10.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи	27.10.25 – 23.11.25	виконано
9	Нормоконтроль	24.11.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25 – 27.11.25	виконано
11	Попередній захист роботи на кафедрі	28.11.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	02.12.25	виконано

Здобувач вищої освіти

Семен ЕРЕНБУРГ

Керівник роботи

Тамара ЛОЗИНСЬКА

АНОТАЦІЯ

Еренбург Семен Ігорович. Удосконалення стратегічного планування розвитку ТГ. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти Магістр за освітньою програмою Зв'язки з громадськістю спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретичних положень та розробленню практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного планування розвитку ТГ.

Об'єктом дослідження виступає процес удосконалення стратегічного планування розвитку ТГ.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних проблем, що виникають в процесі удосконалення стратегічного планування розвитку ТГ.

Оптимізація функціонування ОДВ та ОМС у сфері стратегічного планування має здійснюватися через перехід до територіально-орієнтованого підходу. Особливого увагу приділено кадровому потенціалу ОМС. Особливого значення набувають питання цивільного захисту, безпеки інфраструктури, інтеграції внутрішньо переміщених осіб, відновлення житла, підтримки місцевої економіки, енергоефективності, безбар'єрності та соціальної згуртованості.

На прикладі Котелевської ТГ Полтавської області встановлено, що громада має важливу документальну та інституційну основу для подальшого стратегічного розвитку. Одним із першочергових напрямів удосконалення стратегічного планування Котелевської громади є синхронізація всіх документів розвитку в межах єдиного управлінського циклу. Важливим напрямом удосконалення є посилення зв'язку між стратегічним плануванням і бюджетним процесом. Кожна місцева програма, бюджетний запит або інвестиційний проєкт повинні мати чітке обґрунтування через відповідність

стратегічним цілям громади. Доведено необхідність запровадження повноцінної системи моніторингу й оцінювання реалізації стратегічних документів Котелевської громади. Значущим резервом розвитку Котелевської громади є конкретизація її економічної спеціалізації. Особливої уваги потребує використання наявних інвестиційних майданчиків, зокрема земельної ділянки промислового призначення, яка може стати основою для створення індустріального або логістично-виробничого об'єкта. Інтеграція таких можливостей у стратегію та середньостроковий інвестиційний план здатна посилити економічну спроможність громади.

Результативність стратегічного планування розвитку територіальних громад залежить від узгодженості дій ОДВ та місцевого самоврядування, якості нормативного забезпечення, професійної спроможності кадрів, активної участі громадськості, наявності достовірних даних і реального зв'язку між стратегією, бюджетом та інвестиціями. Для Котелевської ТГ пріоритетними завданнями є оновлення стратегічних документів з урахуванням воєнних ризиків і потреб відновлення, посилення проєктної спроможності, розвиток системи моніторингу, інтеграція ВПО, підвищення безпекової стійкості та активізація економічного потенціалу. Саме реалізація цих напрямів дозволить перетворити стратегію розвитку на дієвий інструмент управління, здатний забезпечити сталість, конкурентоспроможність і підвищення якості життя мешканців громади.

Ключові слова: удосконалення, стратегічне планування, розвиток ТГ.

ANNOTATION

Ehrenburg Semen Igorovich. Improving strategic planning for the development of a territorial community. Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of higher education Master in the educational program Public Relations, specialty 281 Public Management and Administration. Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025.

Qualification work is devoted to the substantiation of theoretical provisions

and the development of practical recommendations for improving strategic planning for the development of a territorial community.

The object of the study is the process of improving strategic planning for the development of a territorial community.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical problems that arise in the process of improving strategic planning for the development of a territorial community.

Optimization of the functioning of state authorities and local governments in the field of strategic planning should be carried out through the transition to a territorially oriented approach. Special attention is paid to the human resources potential of local governments. The issues of civil protection, infrastructure security, integration of internally displaced persons, housing restoration, support for the local economy, energy efficiency, accessibility and social cohesion are of particular importance.

Using the example of the Kotelivka territorial community of Poltava region, it was established that the community has an important documentary and institutional basis for further strategic development. One of the priority areas for improving the strategic planning of the Kotelivka community is the synchronization of all development documents within a single management cycle. An important area of improvement is to strengthen the connection between strategic planning and the budget process. Each local program, budget request or investment project must have a clear justification due to compliance with the strategic goals of the community. The need to introduce a full-fledged system of monitoring and evaluating the implementation of strategic documents of the Kotelivka community has been proven. A significant reserve for the development of the Kotelivka community is the specification of its economic specialization. Special attention is required to use existing investment sites, in particular an industrial land plot, which can become the basis for the creation of an industrial or logistics and production facility. The integration of such opportunities into the strategy and medium-term investment plan can strengthen the economic capacity

of the community.

The effectiveness of strategic planning for the development of territorial communities depends on the coordination of actions of state authorities and local self-government, the quality of regulatory support, the professional capacity of personnel, active public participation, the availability of reliable data, and a real connection between strategy, budget, and investments. For the Kotelivka territorial community, the priority tasks are to update strategic documents taking into account military risks and recovery needs, strengthen project capacity, develop a monitoring system, integrate IDPs, increase security resilience and activate economic potential. It is the implementation of these areas that will allow us to transform the development strategy into an effective management tool capable of ensuring sustainability, competitiveness, and improving the quality of life of community residents.

Keywords: improving, strategic planning, development of a territorial community.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

1. Еренбург С.І., Рябоконт Д.О. Удосконалення взаємодії органів публічної влади з громадянськістю : матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик, м. Полтава, 09-10 квітня 2025 року. Випуск 18. Полтава : ПДАУ. 2025. С. 162-164. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/18444/zb2025.pdf>

2. Еренбург С., Рябоконт Д. Удосконалення стратегічного планування розвитку ТГ. *Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених* : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Полтава, 14-15 квітня 2025 р. Полтава, 2025. С. 460-463. URL: <https://drive.google.com/file/d/1oQccKxkw0OD-P6trC1950X1eQdUSmHag/view>

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ	9
ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	15
1.1. Концептуальні основи формування стратегічного планування як складової функціональної діяльності державного управління	15
1.2. Міжнародний досвід стратегічного планування у сфері державного управління соціально-економічним розвитком територіальних громад	24
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	31
2.1. Аналіз компонентів процесу стратегічного планування розвитку територіальної громади	31
2.2. Дослідження процесів стратегічного планування розвитку Котелевської територіальної громади	37
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	46
3.1. Оптимізація функціонування органів державної влади у сфері стратегічного планування розвитку територіальної громади	46
3.2. Удосконалення процесів стратегічного планування розвитку територіальних громад Полтавської області	54
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	75

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

СЕР	Соціально-економічний розвиток
ЄС	Європейський Союз
КМУ	Кабінет Міністрів України
ОВА	Обласна військова адміністрація
РДА	Районна державна адміністрація
ОДА	Органи державної влади
ОМС	Органи місцевого самоврядування
ТГ	Територіальна громада
СРСР	Союз Радянських Соціалістичних Республік
ЗМІ	Засоби масової інформації

ВСТУП

Актуальність теми. У галузі державного регулювання економічних процесів стратегічне планування виступає одним із ключових інструментів підвищення ефективності функціонування системи публічного управління, оскільки забезпечує не лише адаптацію інституцій до динамічних змін зовнішнього й внутрішнього середовища, але й створює передумови для формування довгострокових пріоритетів соціально-економічного розвитку. Зазначений підхід дозволяє органам публічної влади здійснювати обґрунтоване прогнозування, своєчасно коригувати напрями державної політики, а також підвищувати узгодженість управлінських рішень на різних рівнях адміністративної ієрархії. Водночас стратегічне планування функціонує як важливий механізм комунікаційної взаємодії між органами влади, бізнесом і громадянським суспільством, сприяючи формуванню спільного бачення розвитку територіальних громад та узгодженню інтересів різних соціально-економічних груп. Така взаємодія забезпечує більш раціональне використання обмежених ресурсів, підвищує прозорість процесу прийняття рішень і сприяє зміцненню довіри до інституцій публічної влади.

Особливої актуальності стратегічне планування набуває в умовах децентралізації, коли зростає роль територіальних громад як самостійних суб'єктів розвитку, здатних визначати власні стратегічні орієнтири. У цьому контексті ОДВ та місцевого самоврядування приділяють значну увагу впровадженню сучасних підходів до стратегічного планування, орієнтованих на досягнення збалансованого розвитку, підвищення конкурентоспроможності територій та забезпечення сталого соціально-економічного зростання. З цією метою вони ініціюють розроблення комплексу програмно-прогнозних документів, прагнучи здійснити науково обґрунтоване передбачення майбутніх тенденцій, визначити стратегічні цілі й орієнтири розвитку, а також обрати та аргументувати інструменти й заходи досягнення поставлених завдань. Водночас на рівні області та району стратегічне планування

характеризується фрагментарністю, зумовленою наявністю значної кількості локальних програм, а також несистемністю через відсутність ефективного механізму координації та узгодження пріоритетів. Отже, процеси стратегічного планування розвитку територіальних громад нерідко набувають формалізованого характеру без належного практичного наповнення.

Вагомий внесок у наукове осмислення проблематики стратегічного планування здійснили такі дослідники, як: Н.Верхоглядова [18], М.Диха [22], Ю.Івашків [25], В.Полесья [37], Н.Сментина [58-59], А.Томпсон [69] та інші. Особливо значущими для інтерпретації сутності й функціонального призначення стратегічного планування в системі державного управління стали напрацювання науковців-практиків А.Гнатенка [19], Г.Губані [20], В.Осипова [34], Р.Розенфельда [56], М.Свистовича [57] та інших. До дослідження зазначеної проблематики крізь призму аналізу державної політики також долучилися П.Браун [13], І.Кукса [32], А.Тіщенко [64], В.Шебанін [66] та низка інших вітчизняних і зарубіжних учених, аналітиків і практиків. У працях названих авторів здійснено комплексне дослідження проблем методичного забезпечення процесів стратегічного планування для різних типів організацій – комерційних, бюджетних і неприбуткових – з урахуванням еволюції ринкових відносин та трансформації функцій держави у взаємодії із суспільством.

Серед українських науковців, які досліджували проблематику стратегічного планування у сфері державного управління, а також питання його інтеграції з аналізом державної політики та практичними аспектами реалізації, варто відзначити В.Бакуменка [1], Б.Беззубка [3-5], О.Берданову [6, 7], Я.Бережного [8, 9], С.Білу [10-12], Р.Брусака [23], В.Вакуленка [6, 7], Л.Васейчук [15-17], О.Гавуру [37], Є.Гончарова [32], Г.Дробенко [23], Н.Котову [29], Л.Парасюка [34], І.Півоварчука [34], В.Тертичку [6, 24], І.Чернякову [32] та інших. У своїх наукових доробках українські дослідники, наслідуючи підходи західноєвропейських і американських учених, акцентують увагу на ключовому значенні стратегічного планування розвитку

територіальних громад у процесі реалізації державної політики на регіональному та місцевому рівнях, а також детально окреслюють його місце і функціональну роль у сучасній системі державного управління.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (номер державної реєстрації 0117U003104, 2017-2026 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування перспективних шляхів вдосконалення стратегічного планування розвитку ТГ та залучення їх у практику на регіональному рівні в умовах децентралізації влади.

Досягнення визначеної мети потребує вирішення комплексу завдань:

- визначити теоретичні основи стратегічного планування розвитку ТГ;
- здійснити аналіз процесів стратегічного планування розвитку ТГ;
- обґрунтувати основні шляхи вдосконалення процесів стратегічного планування розвитку ТГ.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження виступає процес удосконалення стратегічного планування розвитку ТГ.

Предметом дослідження. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних проблем, що виникають в процесі удосконалення стратегічного планування розвитку ТГ.

Методи дослідження. При проведенні дослідження нами використовувався діалектичний метод – для аналізу всіх явищ і процесів у загальному зв'язку з реаліями повсякденного життя; метод системного аналізу, за допомогою якого розкривається становлення інститутів громадськості та влади, а також визначаються процес і механізми взаємодії громадян і влади; порівняльно-правовий метод – для дослідження правових та організаційних основ і механізмів стратегічного планування розвитку ТГ, пошуку шляхів удосконалення правових та інституційних механізмів цієї

взаємодії; формально-логічний метод – для визначення сутності, типології взаємовідносин.

Інформаційна база. Інформаційною базою слугували літературні джерела, довідково-нормативні матеріали та теоретичні напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених з питань удосконалення стратегічного планування розвитку ТГ, інформація з мережі Internet та особисті спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Окремі положення і висновки кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можна віднести:

набуло подальшого розвитку:

окреслення напрямів удосконалення діяльності ОДВ у сфері стратегічного планування розвитку ТГ;

узагальнення тенденцій та перспектив удосконалення процесів стратегічного планування розвитку ТГ.

Практичне значення одержаних результатів. Найважливіші теоретичні положення, пропозиції, узагальнення і висновки дослідження розширюють межі наукового аналізу з досліджуваної теми, визначають напрями удосконалення процесів стратегічного планування розвитку ТГ.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано тези:

– «Удосконалення взаємодії органів публічної влади з громадськістю», яку включено до збірника матеріалів науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик, м. Полтава, 09-10 квітня 2025 року. Випуск 18. Полтава : ПДАУ. 2025. С. 162-164.

– «Удосконалення стратегічного планування розвитку ТГ», яку включено до збірника матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні

дослідження молодих учених». м. Полтава, 14-15 квітня 2025 р. Полтава, 2025. С. 460-463.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 75 сторінках друкованого тексту, робота містить 4 рисунки, 5 таблиць і 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Концептуальні основи формування стратегічного планування як складової функціональної діяльності державного управління

З метою ґрунтовного з'ясування сутнісного наповнення категорії стратегічного планування доцільно передусім звернутися до аналізу базового поняття «план», інтерпретація якого у науковому дискурсі є неоднозначною та багатовимірною. Значна частина дослідників не проводить чіткого розмежування між процесами планування й управління, обґрунтовуючи позицію тим, що обидва явища фактично відображають єдиний процес прийняття рішень, зорієнтованих на майбутню діяльність організації. Водночас інші науковці наполягають на ширшому трактуванні, відповідно до якого планування слід розуміти як інструмент досягнення контролю над майбутнім, що включає не лише аналітичне осмислення перспектив, але й активну, цілеспрямовану діяльність, спрямовану на їх реалізацію [22, с. 2]. Зокрема, Р. Акофф визначає планування як процес конструювання бажаного стану майбутнього разом із визначенням засобів і шляхів його досягнення [57, с. 317]. У свою чергу, Н. Снайдер трактує планування як вид діяльності, що передбачає завчасне встановлення необхідних дій, а також людських і матеріальних ресурсів, потрібних для досягнення поставлених цілей, включаючи ідентифікацію можливих альтернатив, їх всебічний аналіз і вибір оптимального варіанту [22, с. 3].

Мінцберг Г. підкреслює, що у низці джерел, зокрема у сфері державного управління, поняття «планування» часто вживається як синонім таких категорій, як «прийняття рішень» та «проектний менеджмент» [57, с. 318]. Отже, планування постає як специфічна форма діяльності, зміст якої полягає у формуванні та практичній реалізації планів, виступаючи при цьому

відправною точкою усього управлінського процесу. Саме в межах планування здійснюється прийняття рішень щодо способів реалізації окремих управлінських функцій, а також організації діяльності ОДВ чи місцевого самоврядування, спрямованої на досягнення визначених стратегічних цілей і довгострокових орієнтирів розвитку.

З урахуванням змістовного наповнення та ролі в управлінській системі, виокремлюють такі види планування, як директивне, індикативне, системне, протекціоністське, аполітичне, стратегічне та тактичне, кожен з яких виконує специфічні функції у процесі регулювання соціально-економічних процесів. Водночас саме стратегічне планування посідає ключове місце у структурі стратегічного управління, оскільки в умовах сучасних трансформацій виступає одним із провідних інструментів узгодження та реалізації економічних інтересів територіальних громад і органів місцевої влади. Воно забезпечує формування ефективних механізмів реагування на виклики зовнішнього середовища, сприяє зниженню рівня невизначеності, а також створює підґрунтя для вироблення послідовної політики, орієнтованої як на розв'язання поточних проблем, так і на забезпечення довгострокового розвитку [22, с. 5].

Тож, стратегічне планування можна розглядати як систематизований і формалізований процес, що охоплює узгоджені зусилля всієї організації, спрямовані на розроблення стратегій, їх документальне оформлення у вигляді стратегічних планів різного типу, а також організацію практичної реалізації відповідних програм і проєктів [22, с. 6]. Воно також трактується як управлінський процес формування стратегій, які забезпечують виживання та стабільний розвиток підприємства в умовах динамічного середовища [69, с. 210], або як довгострокове комплексне планування, зорієнтоване на досягнення кінцевих результатів діяльності [9, с. 12]. Крім того, стратегічне планування визначається як сукупність конкретних управлінських дій і рішень, ініційованих керівництвом, що спрямовані на реалізацію стратегій і досягнення поставлених цілей [6, с. 67], а також як особливий різновид

стратегічної діяльності, що передбачає розроблення таких управлінських рішень, які забезпечують встановлення цілей і моделей поведінки об'єктів управління, здатних гарантувати їх ефективне функціонування у довгостроковій перспективі та оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища [7, с. 48].

Стратегічне планування перебуває у безпосередньому взаємозв'язку з організацією конкретизованих дій у площині як внутрішніх, так і зовнішніх проявів функціонування системи, унаслідок чого загальнодержавне стратегічне планування доцільно трактувати як один із ключових інструментів регуляторного впливу на економіку з урахуванням сукупності окреслених чинників. Водночас стратегічне планування постає складовою цілісної системи стратегічного управління, або системи ефективного розвитку (СЕР), та специфічною функцією управлінської діяльності, зорієнтованою на формування стратегічних рішень, що передбачають визначення відповідних цілей і моделей поведінки об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх результативне функціонування у довгостроковій перспективі та здатність до оперативної адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме адаптивний потенціал у контексті трансформаційних змін виступає визначальною рисою, що відрізняє систему стратегічного планування від традиційного довгострокового планування. Сутнісно стратегічне планування на місцевому рівні можна інтерпретувати як діяльність виконавчих органів влади, спрямовану на реалізацію централізованих засад управління з метою перспективного досягнення балансу галузевих і територіальних інтересів у процесі розв'язання комплексу проблем довгострокового СЕР.

Стратегічне планування СЕР функціонує як важливий інструмент державного регулювання, який сприяє підтриманню необхідних економічних пропорцій і забезпечує узгоджене, цілеспрямоване функціонування всіх елементів господарської системи суспільства. Крім того, воно виступає організаційним ядром стратегічного управління, у межах якого формуються

необхідні передумови та приймаються управлінські рішення щодо практичної реалізації соціально-економічних трансформацій територій. Базисом стратегічного планування є комплексний аналіз як внутрішнього потенціалу економіки, так і зовнішніх конкурентних чинників, а також пошук ефективних шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням специфічних особливостей економічного розвитку окремих територій.

Метою стратегічного планування є підвищення здатності територій адекватно реагувати на динамічні зміни глобального ринку та поведінкові стратегії територій-конкурентів. У цьому контексті стратегічне планування розглядається як сукупність взаємопов'язаних функцій, серед яких виокремлюють: стратегічний аналіз; формування місії та цілей; фінансове оцінювання альтернативних стратегій; вибір оптимального типу стратегії [18, с. 30]. Суб'єктом стратегічного планування СЕР у регіональному вимірі є відповідні органи регіональної влади, тоді як об'єкт стратегічного планування характеризується як складна динамічна система, що перебуває у стані постійних змін під впливом як зовнішньої, так і внутрішньої кон'юнктури. Одним із ключових завдань стратегічного планування є зменшення рівня невизначеності майбутнього, що досягається шляхом обговорення, уточнення та координації дій усіх зацікавлених учасників СЕР. Завдяки застосуванню інструментів стратегічного планування органи влади отримують можливість: здійснювати комплексне дослідження середовища свого функціонування; аналізувати чинники та тенденції, які впливають на їхню роль і характер діяльності; досягати поставлених завдань і реалізовувати визначені цілі; формулювати стратегічні пріоритети, що потребують вирішення; визначати ефективні шляхи розв'язання цих завдань через перегляд і трансформацію організаційних цілей, ресурсного забезпечення, фінансування та управлінських підходів.

Водночас ефективність стратегічного планування СЕР можлива лише за умови його орієнтації на практичні дії та узгодженості з тактичним і оперативним плануванням. Реалізація стратегічного плану створює

передумови для того, щоб територія могла: забезпечити розвиток і раціональніше використання наявного соціально-економічного потенціалу; підвищити інвестиційну привабливість; гарантувати соціальну стабільність та зміцнити конкурентні позиції регіону [10, с. 32]. Стратегічне планування на локальному рівні постає як багатоаспектний, інтегрований процес, у межах якого здійснюється визначення цілей, орієнтирів і ключових значень економічних показників за пріоритетними, найбільш значущими напрямками соціально-економічного розвитку територій на довгострокову перспективу, що ґрунтується на прогнозуванні майбутнього стану відповідної системи, передбачає формування дієвих механізмів їх практичної реалізації та водночас виступає невід'ємною складовою державного управління, спрямованого на досягнення стратегічно визначених цілей. Використовуючи інструментарій стратегічного планування розвитку територій, розробники мають змогу обирати за основу методологію однієї з наукових шкіл, адаптуючи її відповідно до специфічних умов конкретного району чи області, наявного ресурсного потенціалу та визначених управлінських завдань.

Як цілісна система державного впливу на соціально-економічний розвиток, планування сформувалося ще на початку ХХ століття, а проблематика його теоретичного осмислення знайшла відображення у значному масиві наукових праць. Починаючи з 1920-х років і впродовж кількох наступних десятиліть, зазначене питання досліджувалося ґрунтовно, послідовно та системно. Сучасні теоретичні підходи у сфері державного стратегічного планування соціально-економічного розвитку мають свої витoki у концепціях стратегічного планування корпоративного менеджменту, засновником яких вважається відомий учений-математик і економіст І. Ансофф. Терміни «стратегія» та «стратегічне планування» увійшли до управлінського дискурсу наприкінці 1950-х – на початку 1960-х років, коли особливої актуальності набула проблема оперативного реагування на раптові трансформації зовнішнього середовища. До цього часу корпорації переважно

використовували інструменти довгострокового планування, що пояснювалося відносною стабільністю середовища функціонування суб'єктів господарювання та низьким рівнем конкуренції між виробниками однорідної продукції. Основним типом конкурентної боротьби виступала цінова конкуренція, у зв'язку з чим визначального значення набували такі показники діяльності підприємств, як витрати виробництва і собівартість продукції, оптимізація яких досягалася завдяки ефекту масштабу. Ринки товарів характеризувалися значними обсягами та стабільною тенденцією до зростання, що створювало передумови для планування діяльності корпорацій на основі екстраполяційних прогнозів із урахуванням чинників розвитку. Такий підхід отримав назву методу «планування від досягнутого» [32, с. 220], для якого була притаманна орієнтація на формування переважно оптимістичних цілей, оскільки передбачалося поступове покращення як ринкової ситуації, так і внутрішнього стану підприємств.

Посилення конкурентної боротьби між корпораціями стимулювало підприємства до пошуку нових, більш ефективних підходів до планування. В умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища та загострення конкурентного тиску визначальним у планувальній діяльності стає вже не стільки встановлення необхідних обсягів виробництва, скільки глибоке врахування потреб і запитів споживачів. У результаті відбувається зміщення акцентів планування у бік маркетингової орієнтації, що зумовлює диференціацію товарних ринків і активний розвиток систем післяпродажного обслуговування [29, с. 175]. У таких умовах стратегічне планування виходить на перший план як ключовий інструмент забезпечення довгострокового функціонування та виживання підприємств у середовищі постійних змін і жорсткої конкуренції.

Наприкінці 1960-х років у великих і малих містах США, а згодом, наприкінці 1980-х років, і в країнах Західної Європи ОМС розпочали розроблення комплексних документів, у яких системно визначалися цілі,

завдання та стратегічні напрями розвитку відповідних територій. Відповідно до принципів демократичного врядування, такі документи формувалися з урахуванням інтересів та за активної участі представників як приватного, так і громадського секторів. Для різних територіальних утворень ці документи мали різні назви, зокрема «стратегія економічного розвитку», «економічна стратегія», «стратегічний план», «стратегічна концепція розвитку», «стратегія розвитку торгівлі та промисловості» тощо. Первинно зазначені стратегічні документи були зорієнтовані переважно на вирішення економічних проблем і підвищення конкурентоспроможності територій, однак з часом, унаслідок загострення соціальних викликів та посилення негативного антропогенного впливу на довкілля, до їх змісту почали інтегрувати соціальні, економічні й екологічні складові розвитку [69, с. 300].

У державах Європи наявність офіційного документа, в якому системно окреслюються ключові пріоритети та стратегічні цілі розвитку територій на довгострокову перспективу, інституціоналізована на законодавчому рівні, оскільки саме він виконує функцію базового інструменту для узгодження дій між різними рівнями публічної влади, а також слугує підґрунтям для ухвалення управлінських рішень щодо ефективного розподілу фінансових ресурсів; водночас у таких документах відображаються не лише орієнтири розвитку, пов'язані з інтенсифікацією економічного зростання, підвищенням рівня добробуту населення, раціоналізацією використання ресурсного потенціалу та вирішенням соціально значущих проблем певної території, але й ураховуються сучасні глобальні тенденції та потенційні загрози світового розвитку [58, с. 48].

У колишньому СРСР система планування функціонувала у багатоваріантних формах, зокрема через довгострокові програмні документи, прогнози, середньострокові п'ятирічні плани, річні короткострокові програми, а також шляхом застосування загальнодержавних, галузевих, регіональних, продуктових та інших програмно-цільових методів, що забезпечували комплексність управлінського впливу; однак уже в середині

1980-х років у науковому середовищі дедалі активніше поширювалася думка про невідповідність централізованої моделі соціалістичного планування новим соціально-економічним реаліям, а на початку 1990-х років сформувалися концептуальні підходи, відображені, зокрема, у працях В. Акулова та М. Ісалової, які обґрунтовували необхідність поступового відходу від засад планової економіки, зменшення ролі державного втручання та трансформації сфер її впливу в умовах перехідного періоду [22, с. 10]. Ускладнення економічної, соціальної й екологічної ситуації, а також погіршення умов життя населення зумовили потребу у впровадженні нових підходів до планування, здатних забезпечити збалансоване функціонування всіх секторів економіки, збереження та покращення стану довкілля, а також трансформацію планування з фрагментарного у цілісний комплексний процес, спрямований на досягнення стратегічних суспільних мета-цілей; саме такий підхід дістав назву стратегічного планування.

Перехід до ринкової моделі господарювання в Україні на початковому етапі інтерпретувався як повна відмова від будь-яких форм планування економічної діяльності та орієнтація на механізми саморегулювання, проте вже на початку 2000-х років активізувалася наукова та експертна дискусія щодо доцільності відновлення планових елементів у національній економіці, зокрема в контексті необхідності здійснення державного планування із використанням ринкових інструментів, а також формування стратегічних документів, які б містили визначальні параметри розвитку ключових галузей, що забезпечують загальнонаціональне економічне зростання.

Водночас в Україні переважно застосовується тактичне планування індикативного типу, яке не лише обмежує можливості здійснення повноцінного стратегічного управління, але й ставить під сумнів ефективність державного управління як такого [37, с. 167], оскільки відсутність стратегічних підходів є суттєвим недоліком традиційної управлінської моделі, що характеризується ситуативністю, орієнтацією на вирішення локальних проблем та прийняттям кон'юнктурних рішень,

наслідком чого стало зниження обсягів суспільного виробництва, тоді як запізнile й неадекватне державне втручання в економічні процеси спричинило формування системної кризи.

Після здобуття незалежності Україною урядовими структурами було здійснено щонайменше чотири спроби розроблення ґрунтового стратегічного документа загальнонаціонального рівня, однак лише один із них – Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року – отримав офіційне затвердження [52]; у цьому документі, розрахованому на одинадцятирічний період, було визначено завдання розвитку для всіх секторів економіки, а в окремих випадках навіть встановлено кількісні індикатори, проте його істотними недоліками стали надмірний обсяг (понад 400 сторінок) і відсутність чіткого механізму реалізації із розподілом відповідальності між виконавцями та ресурсного забезпечення, що унеможливило належний моніторинг і контроль виконання; попри те, що на його основі було розроблено численні регіональні, галузеві та інші програмні документи, ключові стратегічні цілі так і не були досягнуті.

Протягом останніх років спостерігаються певні позитивні зрушення у сфері розроблення стратегічних документів, оскільки кожен наступний документ, ініційований урядом, дедалі більше набуває ознак комплексного інструменту, що поєднує не лише концептуально-світоглядні засади, але й конкретизовані завдання, які базуються на реалістичній оцінці наявних ресурсів і можливостей та містять вимірювані показники їх виконання; утім навіть удосконалення змісту таких документів не забезпечило належного підвищення ефективності стратегічного планування соціально-економічного розвитку, адже, як засвідчує практика, висока якість самого стратегічного документа ще не гарантує успішності його практичної реалізації.

1.2. Міжнародний досвід стратегічного планування у сфері державного управління соціально-економічним розвитком територіальних громад

Імплементация результативного стратегічного планування соціально-економічного розвитку поступово набуває дедалі вагомішого значення у високоіндустріалізованих державах світу в умовах інтенсифікації глобальної конкуренції, ускладнення управлінських інструментів та посиленого прагнення до результативного розв'язання соціальних викликів. Упродовж останніх десятиліть у різних країнах накопичено суттєвий практичний і теоретичний досвід у сфері стратегічного планування СЕР, що становить значний науковий і прикладний інтерес для України.

Формування державної системи стратегічного планування у Франції відбулося після завершення Другої світової війни – у 1946 році, причому її інституційною основою стало впровадження п'ятирічних програм економічного і соціального поступу держави. Надалі механізми планування неодноразово зазнавали трансформацій і коригувань, а у 1993 році Франція остаточно відмовилася від практики затвердження п'ятирічних планів, перейшовши, починаючи з 1995 року, до системи періодичного формування узгоджених у межах політичної еліти концептуальних підходів щодо визначення та розв'язання актуальних економічних і соціальних завдань. Водночас стратегічне планування СЕР держави не втратило своєї значущості, оскільки воно передбачає як розроблення і постійне уточнення національної стратегії розвитку, так і збереження механізмів регіонального планування. При цьому перший напрям реалізується переважно Генеральним комісаріатом планування (створеним у 1946 році), а також Радою з економічного аналізу при прем'єр-міністрі, заснованою у 1997 році, тоді як другий напрям забезпечується діяльністю Міжвідомчого комітету з облаштування національної території. Генеральний комісаріат і надалі виконує функції підготовки аналітичних матеріалів з ключових проблем

суспільного розвитку, зокрема у 2000 році було презентовано проєкт національної стратегії СЕР Франції («France 2030») до 2030 року.

З моменту набуття Польщею членства в Європейському Союзі 1 травня 2004 року стратегічне планування у сфері державного управління соціально-економічним розвитком регіонів отримало суттєвий імпульс до розширення та інституціоналізації. Станом на сьогодні кожен регіон країни володіє власною стратегією розвитку, однак обов'язковість стратегічного планування на законодавчому рівні не закріплена. Прикладом може слугувати Закон «Про регіональний уряд», який містить лише рекомендаційні положення щодо розроблення регіональних стратегій розвитку, орієнтованих на розв'язання широкого спектра соціально-економічних проблем, а також на ефективне використання фінансових ресурсів ЄС у межах членства держави в цій організації [19, с. 280].

Методологічні засади стратегічного планування представлені у формі рекомендацій, розроблених Офісом державної служби, і не мають імперативного характеру для застосування. Стратегічний план, як правило, формується на період від 5 до 10 років і обмежується обсягом до 60 сторінок. Для забезпечення його реалізації додатково розробляються плани діяльності (бізнес-плани) тривалістю 3-5 років, які охоплюють як фінансові, так і нефінансові річні завдання, включають перелік заходів для їх досягнення, аналіз ризиків та механізми їх мінімізації; а також оперативні плани терміном на 1 рік, що містять конкретизовані завдання і використовуються як інструмент безперервного моніторингу результатів та оптимізації розподілу ресурсів [19, с. 281].

Базовим елементом системи стратегічного планування регіонального розвитку держави виступає національна концепція, через яку реалізується державна регіональна політика. Така концепція має специфічний характер, оскільки відзначається виключно прогностичною спрямованістю і водночас не наділена статусом обов'язкового нормативно-правового акта. Її зміст охоплює ключові детермінанти, цілі та тенденції забезпечення збалансованого розвитку

країни, причому визначальною рисою є орієнтація на принцип сталого розвитку, що створює передумови для свідомого і цілеспрямованого подолання наявних диспропорцій, а також для консолідації навколо стратегічних пріоритетів, узгоджених із європейськими та глобальними векторами розвитку. Ініціювання процесу стратегічного планування покладається на найвищу посадову особу державної служби відповідного міністерства, проте безпосередню участь у його реалізації беруть усі працівники установи, тоді як керівництво визначає загальні параметри плану, включаючи фінансові обмеження, і водночас стимулює персонал до формулювання конкретних цілей і очікуваних результатів діяльності.

Із 1969 року у США функціонує система стратегічного планування SER «Планування – Програмування – Бюджет», концептуальне призначення якої полягає у забезпеченні реальної імплементації довгострокових національних пріоритетів шляхом їх послідовного доведення до рівня державних інституцій та безпосередніх виконавців. Ключовою характеристикою зазначеного підходу виступає відмова від інерційного бюджетування «від досягнутого» із заміщенням його на механізм, що передбачає чітко структурований взаємозв'язок між бюджетними витратами та необхідністю досягнення визначених стратегічних орієнтирів у довгостроковій перспективі (етап «Планування»). Стратегічні орієнтири підлягають подальшій деталізації через систему кількісних індикаторів, які відображають рівень виробництва кінцевого продукту відповідних програм, необхідного для їх досягнення (етап «Програмування», у межах якого формуються п'ятирічні та річні програми), після чого здійснюється розрахунок, економічне обґрунтування та визначення обсягів фінансування програмної продукції (етап «Бюджет»). Визначальною рисою даної моделі є наявність інструментарію для регулярного коригування програмних параметрів, а за потреби і стратегічних цілей, у разі суттєвих трансформацій зовнішнього середовища або зміни оцінок пріоритетності цільових установок, причому відповідний процес перегляду реалізується на щорічній основі [19, с. 281]. У межах програм відбувається імплементація конкретних проєктів за уніфікованою логікою, що включає ідентифікацію

базових цілей, розподіл фінансових ресурсів, формування кола учасників, аналіз стратегічних альтернатив, практичну реалізацію проєкту, створення організаційних структур і визначення лідерів для виконання конкретизованих завдань. Нормативно закріплено, що не пізніше 30 вересня поточного року керівник кожного відомства подає директорові Адміністративно-бюджетного управління та Конгресові стратегічний план діяльності за відповідними програмами, причому такий план має охоплювати період тривалістю не менше п'яти років, а державні установи зобов'язані щороку подавати операційні плани, спрямовані на реалізацію визначених стратегічних орієнтирів.

Слід підкреслити високий рівень транспарентності та відкритості стратегічного планування СЕР, що проявляється, зокрема, в обов'язковості оприлюднення звітності відомств за результатами реалізації як річних, так і п'ятирічних програм у мережі Інтернет. Функціональне призначення таких звітів полягає не лише у формальному підтвердженні цільового характеру здійснених витрат, але й у проведенні комплексної оцінки результативності діяльності відповідних інституцій. У США сформовано значний практичний досвід ефективної взаємодії між ОДВ та інститутами громадянського суспільства у процесі вирішення стратегічних завдань розвитку, що на практиці реалізується через створення та функціонування постійно діючих організаційних структур.

На регіональному рівні у США практично всі органи виконавчої влади штатів і міст мають спеціалізовані комісії або агентства економічного розвитку, на які покладено функції підготовки цільових програм, спрямованих на підвищення якості життя населення та зміцнення конкурентоспроможності відповідних територіальних утворень. Кожен штат здійснює самостійне формування системи органів виконавчої влади, включаючи інституції, відповідальні за стратегічне планування. Одним із базових принципів діяльності таких комісій і агентств є професіоналізація процесів стратегічного планування шляхом концентрації висококваліфікованого кадрового потенціалу, що зумовлює вагомую роль університетів і науково-дослідних центрів у розробці стратегічних документів розвитку.

У США також набули поширення корпорації CEP, які формуються на засадах державно-приватного партнерства та демонструють особливу ефективність у стимулюванні економічної активності в територіях із високою часткою малозабезпеченого населення. До ключових функцій і завдань таких корпорацій належать розробка й реалізація проєктів різного спрямування, фінансування програм соціально-економічного розвитку, створення нових робочих місць та інші напрями діяльності. У більшості випадків ініціаторами створення подібних структур виступають органи місцевої влади, тоді як федеральний рівень забезпечує схвалення відповідних проєктів і може фінансувати до 50% їх загальної вартості у формі грантової підтримки [60, с. 68]. Водночас важливим функціональним завданням корпорацій є мобілізація приватного капіталу та ресурсів благодійних організацій, а активна комунікація між усіма суб'єктами стратегічного планування сприяє динамічному оновленню системи використовуваних індикаторів.

Виникнення та поступове становлення практики стратегічного планування розвитку територій, подібно до відповідних процесів у Сполучених Штатах Америки, у Канаді було ініційоване через механізми законодавчого та адміністративного впорядкування сфери муніципального планування. Водночас, починаючи з 1960-х років, у межах стратегічного планування дедалі більшої ваги набували економічні та соціальні чинники, що визначають динаміку регіонального розвитку. Канада належить до числа перших держав, які розпочали практичну імплементацію комплексного плану дій, спрямованого на забезпечення сталого розвитку на загальнонаціональному рівні. Так, у 2008 році було ухвалено Закон Канади «Про сталий розвиток», який встановлював обов'язок уряду розробити та затвердити федеральну Стратегію сталого розвитку Канади [19, с. 282].

Система стратегічного планування в Канаді являє собою цілісну, структурно впорядковану та взаємопов'язану сукупність документів, що репрезентують різні рівні публічного управління: федеральну стратегію сталого розвитку, яка визначає ключові перспективи й пріоритети

державного поступу; регіональні (провінційні) стратегії сталого розвитку, сформовані на основі загальнонаціональних орієнтирів і програм; міські стратегії сталого розвитку, що найбільш повно відображають інтереси територіальних громад; а також галузеві стратегії розвитку економіки, діяльності профільних міністерств, державних установ та спеціалізованих агенцій [20, с. 62].

Аналогічно до практики США, у Канаді стратегічне планування соціально-економічного розвитку здійснюється через інституціоналізований діалог між державним і приватним секторами, зокрема шляхом активного впровадження механізмів державно-приватного партнерства. Для представників приватного сектору канадської економіки концепція сталого розвитку інтегрована у структуру їхніх бізнес-стратегій та розглядається як невід'ємний елемент довгострокового планування.

У процесах формування та реалізації стратегічного планування соціально-економічного розвитку в Канаді беруть участь Парламент, органи влади всіх рівнів, міністерства, Конференційна рада Канади, Канадське агентство міжнародного розвитку, а також регіональні агенції й корпорації розвитку. У цілому зазначена система постає як інтегрований та взаємоузгоджений механізм діяльності публічної влади, спрямований на досягнення цілей сталого розвитку, забезпечення прозорості державних витрат, а також здійснення ефективного оцінювання, моніторингу й своєчасного коригування стратегічних пріоритетів.

Із моменту утворення Китайської Народної Республіки стратегічне планування посідало центральне місце серед інструментів державного управління. Держава традиційно формувала довгострокову стратегію розвитку та відповідну модель економічного зростання, що затверджувалися правлячою політичною партією. Програмування виконувало функцію спрямування розвитку національного господарства відповідно до визначеного стратегічного курсу. Система планування в КНР диференціюється на три основні типи: довгострокове (терміном понад десять

років), середньострокове (п'ятирічне) та поточне (річне) [19, с. 284]. Окрім того, у країні функціонує чотирирівнева структура планування, яка охоплює загальнодержавний, галузевий, територіальний і господарський рівні.

Висновки до розділу 1

Таким чином, провідні науковці сьогодні визнають, що стратегічне планування розвитку ТГ є ефективним інструментом механізму державного управління. Адже завдяки плануванню забезпечується необхідна координація наявних ресурсів, злагоджених дій учасників та майбутніх потреб зацікавлених сторін цього процесу. Стратегічне планування розвитку ТГ території (регіону, району, міст, сільських населених пунктів) розглядається як науково-обґрунтоване та практично орієнтоване прогнозування розвитку, яке передбачає визначення напрямків і параметрів розвитку територій, їх економіки, екології і соціальної сфери, заходів щодо реалізації намічених програм та проектів, засоби та шляхи їхнього досягнення на довготермінову перспективу.

Стратегічне планування ніколи не було сильною стороною ОДВ в Україні. Нормативно-правова база стратегічного планування розвитку ТГ на сьогодні не відповідає реаліям, є розпорошеною та узгодженою і потребує вдосконалення.

Огляд зарубіжного досвіду високорозвинених країн показав, що для України на сучасному етапі розвитку є досить цікавим та корисним використання наявної методики та ефективних інструментів стратегічного планування у сфері державного управління соціально-економічним розвитком. Заслуговує на увагу досвід США у частині запровадження системи «Планування–Прогнозування–Бюджет», а також щодо відмови стратегічного планування «від досягнутого». Корисним є досвід Канади щодо запровадження стратегічного планування сталого розвитку регіонів, щодо оцінки всіх складових цього процесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Аналіз компонентів процесу стратегічного планування розвитку територіальної громади

Процес стратегічного планування розвитку ТГ в сучасних умовах децентралізації, посилення міжрегіональної конкуренції та впливу глобалізаційних трансформацій виступає не лише інструментом визначення пріоритетів і напрямів розвитку, але й комплексною системою управління, спрямованою на забезпечення збалансованого соціально-економічного зростання, підвищення якості життя населення та формування стійкої економічної бази функціонування громади, що, у свою чергу, обумовлює необхідність системного, інтегрованого підходу до оцінки та використання її ресурсного потенціалу як сукупності взаємопов'язаних елементів, включаючи природні, трудові, фінансові, інфраструктурні та інституційні ресурси, які функціонують у межах єдиного управлінського циклу. Відповідно до сучасних методичних підходів, закріплених у національних та міжнародних рекомендаціях щодо стратегічного планування на місцевому рівні, даний процес доцільно розглядати як безперервний, циклічний та ітеративний, що передбачає послідовну реалізацію взаємопов'язаних етапів – від первинного аналізу до оцінювання результатів і коригування стратегічних документів, – які разом формують цілісну систему управління розвитком громади на засадах результатоорієнтованого підходу (Results-Based Management), орієнтованого не лише на формальне досягнення запланованих показників, але й на забезпечення реальних, відчутних змін у соціально-економічному середовищі, що підтверджуються кількісними та якісними індикаторами ефективності.

Першою та фундаментальною складовою зазначеного процесу виступає аналітичний етап, який характеризується високим рівнем складності та багатовимірності, оскільки передбачає здійснення комплексного дослідження поточного стану ТГ з використанням різноманітних методів збору та обробки інформації, включаючи аналіз офіційної статистичної звітності, проведення соціологічних опитувань серед населення, експертних інтерв'ю з представниками ключових галузей економіки, а також формування інтегрованого профілю громади, що відображає її демографічні, економічні, соціальні, екологічні та інституційні характеристики; у цьому контексті особливої ваги набуває ідентифікація ключових проблем розвитку, які стримують економічне зростання, та визначення стратегічних ресурсів, здатних забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Важливим інструментом аналітичного етапу виступає SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати результати дослідження шляхом інтеграції внутрішніх факторів розвитку громади (сильних і слабких сторін) із зовнішніми умовами (можливостями та загрозами), що виникають у результаті впливу макроекономічних, політичних, соціальних і технологічних змін; застосування цього методу забезпечує формування цілісного бачення позиції громади в ширшому регіональному та національному контексті, а також сприяє визначенню напрямів використання конкурентних переваг і мінімізації потенційних ризиків, що є необхідною передумовою для обґрунтованого прийняття стратегічних рішень.

Наступним, не менш значущим етапом стратегічного планування є формування стратегічного бачення, місії та системи цілей розвитку ТГ, який передбачає складний процес узгодження інтересів широкого кола заінтересованих сторін (стейкхолдерів), до яких належать ОМС, представники бізнесу, громадські організації, освітні установи, а також безпосередньо мешканці громади, що забезпечує не лише інклюзивність процесу планування, але й підвищує рівень легітимності прийнятих стратегічних документів та їх суспільну підтримку; у цьому контексті

стратегічне бачення розглядається як узагальнений, концептуальний образ бажаного майбутнього стану громади, що відображає її прагнення до розвитку, тоді як місія визначає її унікальну ідентичність, функціональне призначення та роль у системі регіонального та національного розвитку.

Формування системи стратегічних і операційних цілей, що логічно випливають із визначеного бачення та місії, здійснюється з урахуванням принципів ієрархічності, узгодженості та вимірюваності, що передбачає встановлення чітких індикаторів досягнення результатів, визначення часових горизонтів реалізації та ресурсного забезпечення, а також розроблення відповідних програм і проєктів, спрямованих на досягнення поставлених цілей; при цьому особлива увага приділяється забезпеченню узгодженості стратегічних документів громади з регіональними та національними стратегіями розвитку, що сприяє інтеграції місцевої політики у загальнодержавний контекст.

Етап реалізації стратегічного плану передбачає трансформацію визначених цілей у конкретні управлінські рішення, програми та проєкти, що потребує створення ефективної системи координації між різними структурними підрозділами ОМС, налагодження партнерських відносин із приватним сектором та громадянським суспільством, а також забезпечення належного фінансового, кадрового та інформаційного супроводу; у цьому контексті важливу роль відіграє застосування сучасних інструментів проєктного менеджменту, які дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити досягнення запланованих результатів у визначені строки.

Наступною складовою процесу стратегічного планування розвитку ТГ є формування цілісної системи стратегічних і оперативних цілей, яке здійснюється на основі узагальнених результатів аналітичного етапу, а також сформульованого стратегічного бачення розвитку, що відображає бажаний стан громади у довгостроковій перспективі; при цьому особливого значення набуває ієрархічна структуризація цілей у вигляді так званого «дерева цілей»,

що дозволяє забезпечити логічну узгодженість між різними рівнями планування, де стратегічні цілі визначають ключові напрями соціально-економічного розвитку, окреслюючи пріоритетні сфери трансформації, тоді як оперативні цілі конкретизують ці напрями шляхом деталізації у формі чітко окреслених заходів, проєктів та програм із визначенням строків реалізації, ресурсного забезпечення та системи індикаторів результативності, що, у свою чергу, створює підґрунтя для здійснення подальшого моніторингу, контролю та оцінювання ефективності реалізації стратегічних рішень.

Водночас невід'ємною складовою стратегічного планування виступає оцінка інструментального забезпечення процесу реалізації стратегії, яка передбачає формування відповідного організаційно-методичного інструментарію, зокрема розроблення Плану заходів як середньострокового програмного документа, що забезпечує трансформацію стратегічних орієнтирів у конкретні управлінські дії; такий план, як правило, містить систематизований перелік проєктів, програм і організаційних заходів, згрупованих за стратегічними цілями та операційними завданнями, із чітким визначенням відповідальних виконавців, джерел і обсягів фінансування, очікуваних результатів та показників ефективності, що дозволяє інтегрувати стратегічні рішення у бюджетний процес громади та забезпечити їх реалістичність і фінансову збалансованість, враховуючи обмеженість ресурсів і необхідність їх оптимального розподілу.

Особливу роль у системі стратегічного управління відіграє впровадження ефективної системи моніторингу та оцінювання, яка ґрунтується на використанні сукупності кількісних і якісних індикаторів, що відображають динаміку досягнення поставлених цілей і дозволяють здійснювати регулярне відстеження результатів реалізації стратегії; при цьому важливою є не лише фіксація досягнутих показників, але й аналіз причин відхилень від запланованих значень, що створює передумови для своєчасного коригування управлінських рішень, удосконалення механізмів реалізації та підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечуючи

тим самим адаптивність стратегії до змін зовнішнього середовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю економічних процесів та впливом глобальних трансформацій.

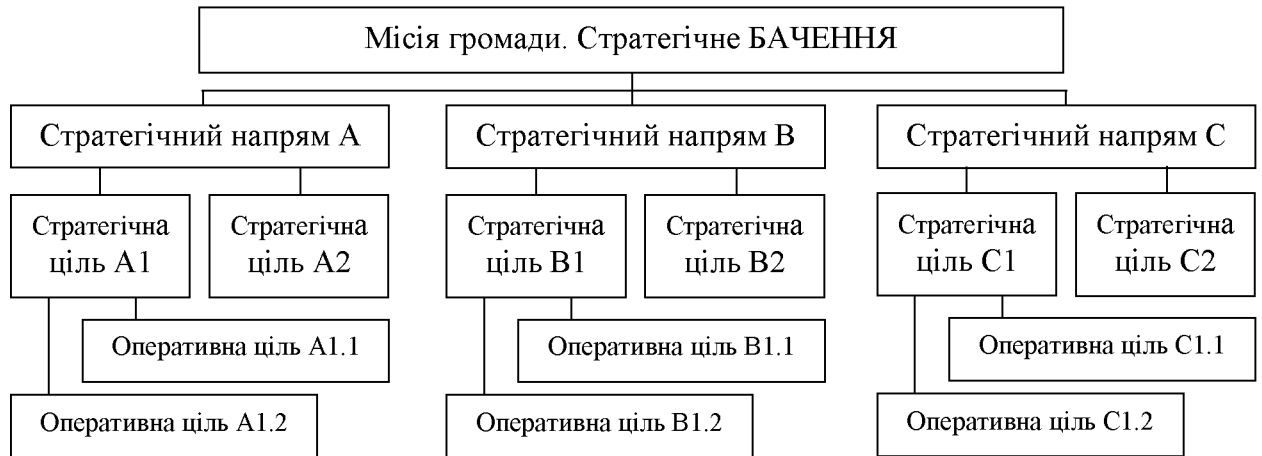


Рис. 2.1. Дерево цілей стратегії [33]

У контексті сучасних викликів, пов'язаних із процесами глобалізації, децентралізації влади та посилення конкуренції між територіями за інвестиційні, фінансові та людські ресурси, особливого значення набуває забезпечення інтегрованості стратегічного планування розвитку громади з системою документів вищого рівня, включаючи державні та регіональні стратегії розвитку, галузеві програми, а також міжнародні зобов'язання, зокрема цілі сталого розвитку, що передбачає досягнення збалансованого економічного зростання, соціальної згуртованості та екологічної безпеки; така узгодженість дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити синергію між різними рівнями управління та створити сприятливі умови для залучення зовнішнього фінансування, включаючи державні субвенції, міжнародну технічну допомогу та інвестиційні ресурси.

Крім того, ефективність стратегічного планування значною мірою визначається рівнем інституційної спроможності ОМС, що включає наявність професійного кадрового потенціалу, розвиненої організаційної структури, сучасних управлінських підходів та інструментів прийняття

рішень, а також здатність до міжсекторальної взаємодії та партнерства з бізнесом, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами; не менш важливим є забезпечення широкого залучення громадськості до процесу стратегічного планування, що сприяє підвищенню прозорості та легітимності прийнятих рішень, формуванню спільного бачення розвитку та мобілізації внутрішніх ресурсів громади, включаючи соціальний капітал і громадянську активність.



Рис. 1.2. Структура стратегічного плану [33]

В умовах трансформації економічних систем та посилення ролі територіальних громад як самостійних суб'єктів розвитку особливого значення набуває здатність громади формувати та реалізовувати власні конкурентні переваги, що базуються на ефективному використанні наявного ресурсного потенціалу, розвитку людського капіталу, впровадженні інновацій та створенні сприятливого інвестиційного клімату; у цьому

контексті стратегічне планування виступає не лише інструментом прогнозування та координації розвитку, але й механізмом активного позиціонування громади у конкурентному середовищі, що передбачає розроблення та реалізацію унікальних стратегічних ініціатив, спрямованих на підвищення її привабливості для інвесторів, бізнесу та населення.

Таким чином, оцінка складових процесу стратегічного планування розвитку ТГ повинна здійснюватися на засадах системного підходу, який передбачає аналіз взаємозв'язків між окремими етапами та інструментами планування, врахування впливу зовнішнього середовища, а також орієнтацію на досягнення довгострокових результатів, що забезпечують сталий розвиток громади, підвищення якості життя населення та зміцнення її економічної спроможності.

2.2. Дослідження процесів стратегічного планування розвитку Котелевської територіальної громади

Стратегічне планування є одним із ключових інструментів ефективного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації. Реформа місцевого самоврядування, розпочата в Україні у 2014 році, поставила перед об'єднаними територіальними громадами (ОТГ) завдання не лише набути нових повноважень, а й навчитися планувати власний розвиток на середньо- та довгостроковий період.

Котелевська селищна територіальна громада (далі – Котелевська ТГ) утворена в результаті адміністративно-територіальної реформи відповідно до Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 721-р і розташована у Полтавському районі Полтавської області. До складу громади увійшли території Котелевської селищної, Більської, Деревківської та Сидоряченської сільських рад – загалом 10 населених пунктів із населенням близько 14,4 тис. осіб.

Відповідно до Стратегії розвитку Котелевської ТГ, стратегічне планування розвитку громади – це процес визначення альтернативних стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку, перетворення в життя розроблених заходів, пов’язаних у просторі та в часі й спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Стратегічний план відображає дві ключові складові: перспективу (що ми хочемо досягти?) і позицію (якою є наша модель поведінки?).

Нормативно-правовою основою розробки Стратегії слугували: Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 № 156-VIII; Постанова КМУ від 11.11.2015 № 932; Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки; Стратегія регіонального розвитку Полтавської області на 2021-2027 роки. Крім того, було залучено методичні рекомендації Директорату регіонального розвитку Мінрегіону та міжнародної програми «U-LEAD з Європою».

Розробка Стратегії здійснювалася за трирівневою схемою планування, що відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Етапи стратегічного планування розвитку Котелевської ТГ

Етап	Назва	Зміст
I	Аналіз ситуації та формування бачення	Дослідження соціально-економічного стану громади, проведення SWOT-аналізу, соціологічних опитувань, визначення місії та стратегічного бачення
II	Визначення стратегічних та операційних цілей	Формулювання стратегічних пріоритетів і напрямів розвитку, визначення операційних цілей та завдань у розрізі сфер діяльності
III	Розробка програм впровадження	Формування планів операційних цілей, пакету проєктів та заходів на 2023-2025 роки, встановлення індикаторів моніторингу та відповідальних виконавців

Джерело: сформовано автором за матеріалами [60; 61]

Важливим принципом методології є партисипативний підхід: до розробки документа залучалися представники влади, бізнесу, громадського сектору, медицини, освіти, культури – загалом 38 осіб у складі робочої групи,

а також залучений науковий експерт і міжнародні консультанти. Для аналізу методологічних підходів було вивчено успішний досвід стратегічного планування міст і громад: Бірмінгема, Познані, Кракова, Варшави, Львова, Вінниці та Баришівської громади. Проведено соціологічне дослідження у форматі фокус-груп та анкетування мешканців громади.

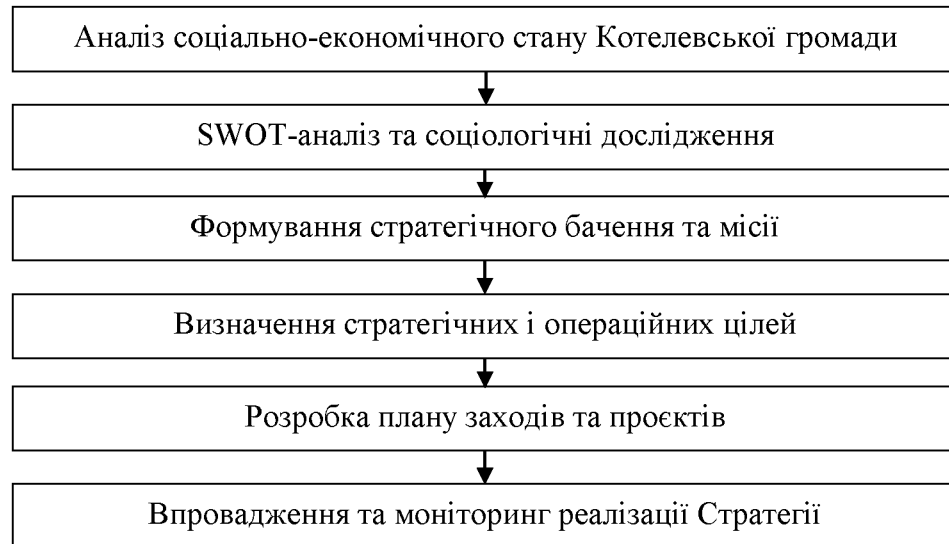


Рис. 2.3. Схема процесу стратегічного планування розвитку Котелевської ТГ

Котелевська ТГ займає площу 40 226,7 га та розташована у північно-східній частині Полтавської області. Адміністративний центр – смт Котельва. Громада межує з Чернечинською ТГ Сумської області, Краснокутською ТГ Харківської області, а також Великорублівською, Опішнянською та Диканською ТГ Полтавської області.

У структурі земель домінують сільськогосподарські угіддя (77,8%, або 31 303,52 га) та ліси й інші лісовкриті площі (16,5%, або 6 634,58 га). Площа ріллі становить 24210 га, що обумовлює аграрну спеціалізацію громади. Природний потенціал громади доповнюється запасами корисних копалин: на її території ведеться видобуток газу та нафти, що забезпечує від 15 до 18% загальних доходів бюджету. Водний фонд включає 4 річки (Ворскла, Котельва, Котелевка та Орешня) та 5 ставків загальною площею 64 га.

Лісистість – 16,5%, що на 7% перевищує середньообласний показник. На території громади знаходиться 10 об'єктів природно-заповідного фонду, а також унікальна пам'ятка – Більське городище скіфського періоду (VII-III ст. до н.е.), найбільше в Східній Європі.

Демографічна ситуація в Котелевській ТГ характеризується стійкою тенденцією до скорочення чисельності населення. За 2016-2021 роки кількість мешканців зменшилась з 14822 до 14391 осіб (-2,9%). Основним чинником є від'ємний природний приріст (перевищення смертності над народжуваністю). Табл. 2.2 демонструє ключові демографічні показники у динаміці.

Таблиця 2.2

Демографічні показники Котелевської ТГ, 2016-2021 рр.

Показники	Роки						2021 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Чисельність населення, осіб	14822	14716	14661	14508	14391	14391	97,1
Народилося, осіб	103	133	108	103	120	83	80,6
Померло, осіб	227	226	222	203	229	207	91,2
Природний приріст (+/-)	-124	-93	-114	-100	-109	-124	100,0

Джерело: сформовано автором за матеріалами [60]

Вікова структура населення відповідає регресивному типу відтворення: частка осіб молодших за працездатний вік (0-17 років) становить лише 16,8%, тоді як частка осіб старших за 65 років – понад 16%. Більшість (84%) молоді та осіб працездатного віку проживає в смт Котельва. Ринок праці у громаді характеризується невисокою заробітною платою (нижче середньообласного рівня 12719 грн) і відтоком кваліфікованих фахівців до Полтави, Харкова, Києва та за кордон. Додатковим демографічним навантаженням стало прибуття внутрішньо переміщених осіб: якщо в липні 2021 р. їх налічувалося 199, то станом на жовтень 2022 р. – уже 1822 особи внаслідок повномасштабного вторгнення Росії.

У 2023 році доходи бюджету Котелевської громади становили 229055,3 тис. грн, у 2024 році – 215285,4 тис. грн, тобто зменшилися на 6,0%. Водночас загальний фонд зріс із 181291,8 до 190909,3 тис. грн, а спеціальний фонд скоротився з 47763,5 до 24376,1 тис. грн, що свідчить про зниження ролі спеціальних надходжень у бюджетній структурі. У 2025 році доходи бюджету зросли до 238829,0 тис. грн. Загальний фонд збільшився до 217548,9 тис. грн, спеціальний – до 21280,1 тис. грн. Найпомітніше зросли ПДФО, єдиний податок і субвенції, що вказує на посилення податкової бази та вагому залежність від міжбюджетної підтримки, табл. 2.3 [29].

Таблиця 2.3

Доходи бюджету Котелевської громади, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Доходи, тис. грн	229055,3	215285,4	238829,0	104,3
Загальний фонд	181291,8	190909,3	217548,9	120,0
Спеціальний фонд	47763,5	24376,1	21280,1	44,6

Джерело: сформовано автором за матеріалами [29]

Інвестиційний блок громади у 2025 році вже має формалізований проектний портфель із 9 публічних інвестиційних проєктів. Найбільші з них: комп'ютерний томограф – 25,05 млн грн, артезіанська свердловина – 20,5 млн грн, модернізація харчоблоків шкіл – 19,4 млн грн. Сукупна орієнтовна вартість портфеля становить 82,65 млн грн. Основний акцент зроблено на освіті, медицині та водопостачанні, що відповідає середньостроковому плану публічних інвестицій громади. Окремо громада включена в реалізацію «Програми з відновлення України» за фінансування ЄІБ; на сторінці громади зазначено, що робочу групу зі впровадження субпроєктів створено 14 квітня 2025 року, табл. 2.4.

SWOT-аналіз є ключовим методом дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища громади в процесі стратегічного планування. Він дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони (внутрішнє середовище),

а також можливості та загрози (зовнішнє середовище), що формують умови розвитку громади. SWOT-аналіз Котелевської ТГ наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.4

Найбільші інвестиційні проєкти портфеля Котелевської ТГ, 2025 р.

Проєкт	Вартість, тис. грн
Комп'ютерний томограф	25050
Артезіанська свердловина	20500
Модернізація харчоблоків шкіл	19400
Шкільний автобус	4420
Модернізація мережі водопостачання	3850

Джерело: сформовано автором за матеріалами [29]

Результати SWOT-аналізу дозволили визначити чотири стратегічно важливі напрями розвитку громади: посилення людського капіталу; розвиток економічної основи; інвентаризація та ефективне використання майна громади; збереження довкілля та природних ресурсів.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз Котелевської селищної ТГ

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> – розвинене тваринництво та переробка с/г продукції; – видобуток корисних копалин (газ, нафта); – розгалужена мережа соціальної інфраструктури; – наявність Більського городища – унікальної туристичної пам'ятки; – центральні водо-, електро- та газопостачання. 	<ul style="list-style-type: none"> – трудова міграція та безробіття; – від'ємний природний приріст населення; – зношена матеріально-технічна база; – відсутність регулярного транспортного сполучення між селами; – неаявність системи утилізації ТПВ. 	<ul style="list-style-type: none"> – державні програми підтримки ТГ; – залучення міжнародної допомоги (U-LEAD, ЄС); – розвиток туризму на базі Більського городища; – використання потенціалу ВПО; – цифровізація та е-урядування. 	<ul style="list-style-type: none"> – повномасштабна війна та її наслідки; – інфляція та зростання тарифів; – скорочення державного фінансування; – знелюднення сільських населених пунктів; – нестача кваліфікованих кадрів.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [60]

На основі аналітичних досліджень і SWOT-аналізу робоча група сформувала стратегічне бачення Котелевської ТГ – цілісний образ того, якою громада прагне стати протягом горизонту планування 2022-2027 років. Стратегія орієнтована на зміни внутрішньої організації життя населення, модернізацію комунальної власності, створення сучасної системи управління, дотримання принципів сталого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності громади.

Місія Котелевської ТГ полягає у підвищенні якості та безпеки життя мешканців, розвитку людського потенціалу, зміцненні економічної бази та збереженні культурно-природної спадщини. Робоча група розробила три сценарії розвитку громади:

– песимістичний сценарій – реалізується за збереження воєнного стану, негативних демографічних тенденцій і обмеження можливостей ОМС. Громада вимушена спрямовувати ресурси на подолання поточних труднощів;

– оптимістичний сценарій – передбачає активне залучення зовнішніх інвестицій, міжнародної допомоги, використання потенціалу ВПО та поступове нарощування бюджету розвитку;

– реалістичний сценарій – враховує об'єктивні обмеження (війна, нестабільність, зростання тарифів), але передбачає поступальний розвиток завдяки зусиллям громади та доступній зовнішній підтримці.

Стратегія орієнтована на реалістичний сценарій із елементами оптимістичного, що відображає прагматичний і водночас амбіційний підхід до планування. На базі стратегічного бачення та SWOT-аналізу визначено систему стратегічних і операційних цілей за трьома основними пріоритетами: 1) Розвиток людського капіталу та соціальна захищеність; 2) Економічний розвиток та інвестиційна привабливість; 3) Якісна інфраструктура та безпечне середовище.

Очікуваними результатами реалізації Стратегії є: підвищення бізнесової та туристичної привабливості громади; зростання рівня комфортності та якості адміністративних послуг; збільшення зайнятості та

доходів домогосподарств; забезпечення екологічної та громадської безпеки; поліпшення соціальної захищеності громадян.

Механізм моніторингу та оцінки передбачає щорічне відстеження ступеня досягнення операційних цілей за системою індикаторів, підготовку звітів і їх публічне обговорення. Відповідальність за реалізацію стратегії покладено на профільних заступників голови та постійні комісії ради. Важливою складовою реалізації Стратегії є проєктно-грантова діяльність – залучення коштів Державного фонду регіонального розвитку, субвенцій, коштів програми «U-LEAD з Європою», обласних конкурсів та ресурсів приватного партнерства (зокрема з АТ «Укргазвидобування»). Станом на кінець 2022 р. реалізовано або розпочато понад 10 проєктів загальним обсягом фінансування понад 65 млн грн.

Дослідження процесу стратегічного планування розвитку Котелевської селищної ТГ дозволяє зробити такі висновки. Розробка Стратегії розвитку громади відповідає сучасним методологічним стандартам стратегічного планування і базується на трирівневій схемі (аналіз → цілі → програми), партисипативному підході та доказовій аналітиці. Аналіз соціально-економічного стану громади виявив суперечність між потужним ресурсним потенціалом (аграрний сектор, видобуток корисних копалин, культурно-туристична спадщина) та негативними демографічними й соціальними тенденціями (скорочення населення, безробіття, зношеність інфраструктури). SWOT-аналіз і сценарне планування сформували чітку систему пріоритетів і дозволили забезпечити реалістичність документа в умовах невизначеності, спричиненої повномасштабним вторгненням Росії. Ефективна реалізація Стратегії потребує поєднання власних ресурсів громади із залученням зовнішнього фінансування та збереженням інституційної спроможності ОМС.

Висновки до розділу 2

Оцінювання ключових компонентів процесу стратегічного планування розвитку ТГ доцільно здійснювати на основі системного підходу, який передбачає комплексний аналіз взаємозв'язків між окремими етапами планування, інструментами реалізації та механізмами моніторингу. Такий підхід також вимагає обов'язкового врахування впливу зовнішніх факторів, зокрема соціально-економічних, політичних і безпекових умов, а також орієнтації на досягнення довгострокових стратегічних результатів. Йдеться передусім про забезпечення сталого розвитку громади, підвищення рівня та якості життя населення, зміцнення її економічного потенціалу й інституційної спроможності.

Аналіз соціально-економічного стану громади дозволив виявити наявність певних структурних дисбалансів. З одного боку, громада характеризується значним ресурсним потенціалом, який включає розвинений аграрний сектор, наявність покладів корисних копалин, а також вагому культурно-туристичну спадщину. З іншого боку, спостерігаються негативні демографічні та соціально-економічні тенденції, такі як скорочення чисельності населення, підвищений рівень безробіття та високий ступінь зношеності інфраструктури.

Застосування інструментів SWOT-аналізу та сценарного планування сприяло формуванню обґрунтованої системи стратегічних пріоритетів і дозволило підвищити адаптивність стратегічного документа до умов невизначеності, зумовлених сучасними викликами, зокрема повномасштабною збройною агресією Росії проти України.

Досвід Котелевської ТГ є показовим прикладом того, як навіть невелика громада, поєднуючи участь громадськості, науковий супровід і міжнародну підтримку, спроможна розробити повноцінний стратегічний документ і на його основі реалізовувати комплексну програму розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТГ

3.1. Оптимізація функціонування ОДВ у сфері стратегічного планування розвитку ТГ

Оптимізація функціонування ОДВ та місцевого самоврядування у сфері стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні на 2024-2026 роки спрямована на перехід від формального складання документів до реального інструменту управління, відновлення та залучення інвестицій. Основна мета – зробити громади суб'єктами розвитку, а не лише об'єктами управління. Так, виокремлено ключові напрями оптимізації функціонування ОДВ та місцевого самоврядування у сфері стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні, рис. 3.1.

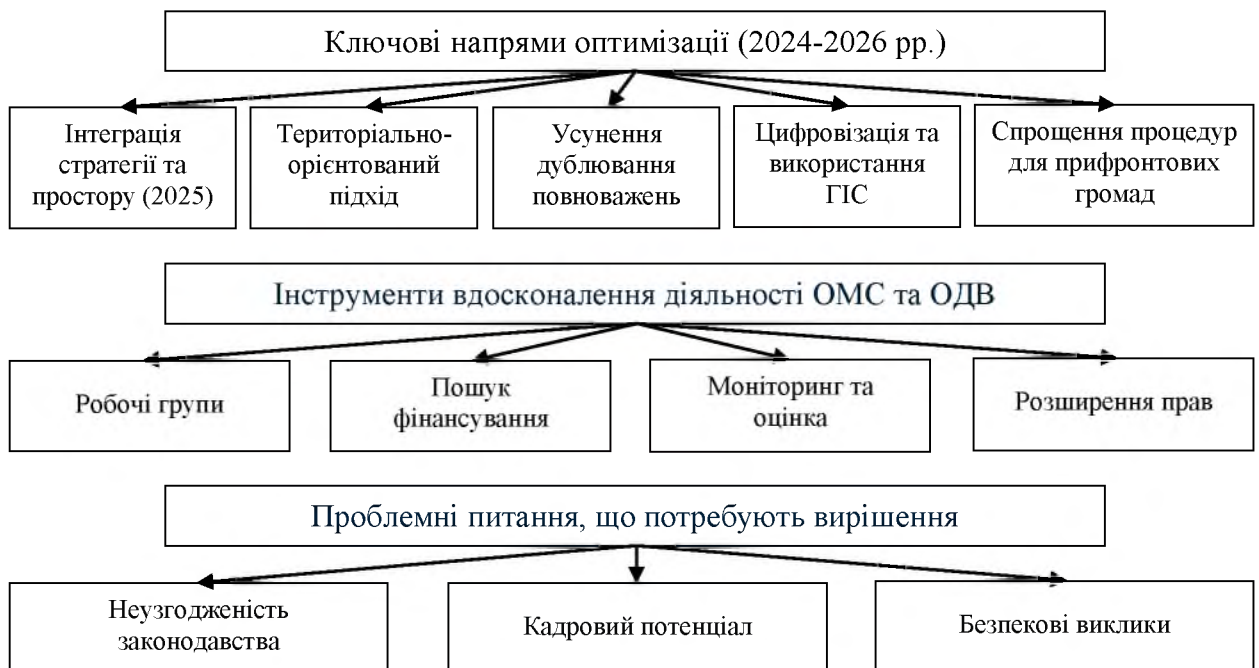


Рис. 3.1. Оптимізація функціонування ОДВ та ОМС у сфері стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні на 2024-2026 роки

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні особливої ваги набуває *поєднання стратегічного та просторового планування розвитку територіальних громад*. Відповідно до оновлених підходів, закріплених у нормативно-правових актах Кабінету Міністрів України та профільних міністерств, стратегії розвитку територіальних громад дедалі більше виконують роль базового аналітичного документа, що визначає довгострокові пріоритети соціально-економічного зростання. Водночас комплексні плани просторового розвитку територій громад, розроблення яких активізувалося після впровадження реформи децентралізації, забезпечують територіальну конкретизацію цих пріоритетів. Тобто, відбувається інтеграція двох ключових вимірів управління розвитком – змістового (що саме реалізовувати) та просторового (де саме це має відбуватися). Такий підхід спрямований на подолання фрагментарності у плануванні та мінімізацію ризиків неузгодженого використання земельних ресурсів, що раніше призводило до хаотичної забудови, конфліктів інтересів та неефективного використання інфраструктурного потенціалу. Офіційні рекомендації Міністерства розвитку громад та територій України підкреслюють необхідність обов'язкової узгодженості стратегічних і просторових документів як передумови сталого розвитку громад.

Важливим напрямом оптимізації функціонування ОДВ та ОМС є *впровадження територіально-орієнтованого підходу* до стратегічного планування, який базується на принципах багаторівневого врядування та інтеграції політик. Йдеться про необхідність забезпечення узгодженості стратегічних пріоритетів територіальних громад із цілями регіонального та загальнодержавного розвитку, визначеними, зокрема, Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Така синхронізація дозволяє уникнути дублювання заходів, підвищити ефективність використання бюджетних ресурсів і забезпечити досягнення комплексного ефекту від реалізації державної політики на різних рівнях управління. Відповідно до офіційних підходів, територіально-орієнтоване планування передбачає

врахування специфіки кожної громади, включаючи її демографічні, економічні, природні та інфраструктурні особливості, а також наслідки воєнних дій. Це сприяє формуванню більш адаптивних стратегій, здатних реагувати на сучасні виклики та забезпечувати відновлення і розвиток територій на засадах сталості та інклюзивності.

Однією з ключових проблем функціонування системи публічного управління в Україні традиційно залишалося *дублювання повноважень* між різними рівнями влади, що призводило до неефективності управлінських рішень і надмірного адміністративного навантаження. У період 2024-2026 років особливу увагу приділено реформуванню інституційної структури з метою чіткого розмежування компетенцій між ОДВ та ОМС. Відповідні зміни базуються на положеннях законодавства про місцеве самоврядування та державну службу, а також на рекомендаціях міжнародних партнерів України. Очікується, що усунення дублювання функцій сприятиме підвищенню відповідальності кожного рівня влади за результати реалізації стратегічних документів, зменшенню бюрократичних процедур і створенню більш прозорого механізму прийняття рішень. Крім того, це дозволить оптимізувати систему контролю, зменшивши надмірне втручання центральних органів у діяльність громад, що є важливим кроком у напрямі зміцнення місцевої демократії.

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується активним *впровадженням цифрових технологій, зокрема геоінформаційних систем (ГІС)*, у процесі стратегічного та просторового планування. Використання ГІС дозволяє забезпечити інтеграцію різноманітних даних про території, включаючи інформацію про земельні ресурси, інфраструктуру, екологічний стан та демографічні показники. Це створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищує прозорість процесів планування та сприяє ефективному моніторингу реалізації стратегій розвитку. Відповідно до офіційних державних програм цифровізації, ОМС поступово інтегруються в єдині інформаційні системи, що дозволяє

забезпечити обмін даними між різними рівнями влади та покращити координацію дій. Особливої актуальності набуває використання ГІС у контексті післявоєнного відновлення, коли необхідно оперативно оцінювати стан територій, планувати відбудову та залучати інвестиції на основі достовірних даних.

Спрощення процедур для прифронтових громад. В умовах триваючої збройної агресії проти України важливим напрямом оптимізації діяльності ОДВ та ОМС є запровадження диференційованого підходу до стратегічного планування для громад, що перебувають у зоні бойових дій або зазнали значних руйнувань. Зокрема, на законодавчому рівні передбачено можливість спрощення окремих процедур, пов'язаних із розробленням стратегічних і просторових документів. Одним із таких кроків є тимчасове зняття вимог щодо проведення стратегічної екологічної оцінки у випадках, коли значна частина територій перебуває під впливом воєнних дій або окупації. Такий підхід дозволяє громадам швидше реагувати на виклики, пов'язані з відновленням інфраструктури, забезпеченням життєдіяльності населення та поверненням внутрішньо переміщених осіб. Водночас держава зберігає баланс між необхідністю оперативних рішень і дотриманням екологічних стандартів, передбачаючи відновлення повноцінних процедур після стабілізації ситуації. Це свідчить про адаптивність системи стратегічного планування до умов кризового середовища та її здатність забезпечувати ефективне управління навіть у складних обставинах.

В умовах децентралізації та реформування територіальної організації влади в Україні особливого значення набувають інструменти вдосконалення діяльності ОМС (ОМС) та ОДВ (ОДВ) у процесі оптимізації функціонування системи публічного управління. Стратегічне планування розвитку територіальних громад виступає ключовим механізмом забезпечення сталого соціально-економічного розвитку, підвищення якості життя населення та ефективного використання ресурсного потенціалу. Відповідно до положень Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Бюджетного

кодексу України, а також стратегічних документів, зокрема Державної стратегії регіонального розвитку, впровадження сучасних інструментів управління є необхідною умовою підвищення інституційної спроможності органів влади.

Формування робочих груп як інструменту розробки стратегічних документів розвитку територіальних громад є важливою складовою партисипативного управління. Залучення до цього процесу представників бізнес-середовища, інститутів громадянського суспільства, зокрема громадських організацій та активістів, а також депутатського корпусу місцевих рад забезпечує врахування широкого спектра інтересів та потреб. Такий підхід відповідає принципам відкритості та прозорості, закріпленим у нормативно-правових актах України та рекомендаціях міжнародних організацій, зокрема Ради Європи. Участь різних стейкхолдерів сприяє підвищенню якості аналітичної бази стратегій, оскільки дозволяє інтегрувати як офіційні статистичні дані, так і експертні оцінки та практичний досвід. Крім того, це підвищує рівень суспільної довіри до прийнятих рішень і сприяє більш ефективній реалізації стратегічних цілей через спільну відповідальність за їх досягнення.

Стратегічні документи розвитку територіальних громад виконують функцію базових інструментів для *залучення фінансових ресурсів*, зокрема міжнародної технічної допомоги, грантів та інвестицій. Відповідно до офіційних підходів, визначених Міністерством розвитку громад та територій України, наявність затвердженої стратегії є необхідною умовою участі у багатьох програмах підтримки. Зокрема, такі ініціативи, як USAID DOBRE та U-LEAD з Європою, прямо орієнтовані на підтримку громад, які впроваджують стратегічне планування відповідно до встановлених стандартів. Використання стратегій як інструменту фінансового планування дозволяє не лише обґрунтувати потребу в ресурсах, але й продемонструвати потенційним донорам системність підходу до розвитку. Важливою умовою є узгодженість стратегічних цілей із національними пріоритетами та

секторальними політиками, що підвищує шанси на отримання фінансування та сприяє інтеграції громад у ширші економічні процеси.

Впровадження *системи моніторингу та оцінки* реалізації стратегій розвитку територіальних громад є необхідною передумовою забезпечення їх ефективності. Згідно з методичними рекомендаціями, затвердженими центральними органами виконавчої влади, стратегічні та оперативні цілі повинні супроводжуватися чітко визначеними індикаторами виконання. Такі індикатори дозволяють здійснювати регулярний аналіз досягнення запланованих результатів, виявляти відхилення та своєчасно коригувати управлінські рішення. Система оцінки включає як кількісні, так і якісні показники, що відображають соціально-економічні зміни, рівень задоволеності населення та ефективність використання ресурсів. Важливою складовою є публічність результатів моніторингу, що відповідає принципам підзвітності та сприяє підвищенню довіри громадян до органів влади.

Посилення повноважень ОМС у сфері управління ресурсами є одним із ключових напрямів реформи децентралізації в Україні. Передача громадам права розпоряджатися земельними ресурсами, об'єктами комунальної власності та фінансовими ресурсами створює передумови для самостійної реалізації стратегічних планів розвитку. Відповідно до змін у законодавстві, ОМС отримали розширені можливості щодо формування місцевих бюджетів, управління інфраструктурними проєктами та залучення інвестицій. Це сприяє підвищенню ефективності управління, оскільки рішення приймаються на найближчому до громадян рівні з урахуванням локальних особливостей. Водночас розширення прав супроводжується зростанням відповідальності за результати діяльності, що вимагає підвищення професійного рівня посадових осіб та впровадження сучасних управлінських практик.

Підводячи підсумки, розглянемо, також, основні проблемні питання оптимізації функціонування (ОДВ) та (ОМС) у сфері стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні, що потребують вирішення.

Однією з ключових системних проблем залишається *фрагментарність та узгодженість нормативно-правової бази*, яка регулює процеси стратегічного планування на державному та місцевому рівнях. Зокрема, чинне законодавство України містить дублювання та суперечності між положеннями, що визначають зміст, структуру та правовий статус стратегічних документів. У контексті цього актуалізується необхідність перегляду положень Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності», з якого доцільно видалити документи, що за своєю суттю не належать до містобудівної документації, але фактично регламентують стратегічні напрями розвитку територій. Така практика створює нормативну плутанину та ускладнює процес інтеграції стратегічного та просторового планування. Водночас Закон України «Про засади державної регіональної політики» потребує посилення вимог до змісту стратегій розвитку, зокрема щодо обов'язковості врахування міжсекторальних підходів, індикаторів оцінювання ефективності та механізмів моніторингу реалізації. Відсутність чіткої ієрархії документів стратегічного планування та єдиних методичних підходів призводить до ситуації, коли місцеві стратегії не узгоджуються із державними та регіональними пріоритетами, що знижує загальну ефективність політики розвитку територій.

Важливим чинником, що стримує ефективне впровадження стратегічного планування, є *недостатній рівень професійної підготовки працівників ОМС*. У багатьох територіальних громадах спостерігається дефіцит фахівців, які володіють сучасними інструментами стратегічного менеджменту, здатні здійснювати аналітичну оцінку соціально-економічного розвитку та формувати обґрунтовані довгострокові цілі. Це зумовлює потребу у системному підвищенні кваліфікації кадрів, зокрема через впровадження навчальних програм, що охоплюють методи SMART-планування, логіко-структурний підхід (LogFrame), а також інструменти управління проєктним циклом відповідно до європейських стандартів. Особливої уваги потребує розвиток компетенцій у сфері стратегічного

аналізу, включаючи SWOT-аналіз, сценарне планування та оцінювання ризиків. Важливим є також формування навичок міжсекторальної взаємодії та залучення громадськості до процесу планування, що відповідає принципам належного врядування. Відсутність належної кадрової спроможності призводить до формального підходу до розроблення стратегій, які часто не мають практичної цінності та не забезпечують досягнення визначених цілей.

Сучасні умови воєнного стану, спричинені широкомасштабною агресією проти України, суттєво трансформували підходи до стратегічного планування розвитку територіальних громад. Виникла об'єктивна необхідність оперативної адаптації стратегічних документів до *нових безпекових реалій*, що включають ризики руйнування інфраструктури, переміщення населення, зміну економічної структури територій та обмеженість ресурсів. У цьому контексті стратегічне планування повинно поєднувати короткострокові антикризові заходи з довгостроковими цілями відновлення та сталого розвитку. Особливого значення набуває інтеграція компонентів безпеки та стійкості у всі етапи планування, включаючи оцінку вразливості громад, розроблення сценаріїв реагування на надзвичайні ситуації та визначення пріоритетів відбудови. Відповідно до офіційних підходів державної політики відновлення, стратегічні документи повинні враховувати принципи «відбудувати краще, ніж було», забезпечуючи модернізацію інфраструктури, підвищення енергоефективності та зміцнення соціальної згуртованості. Водночас існує потреба у створенні гнучких механізмів оновлення стратегій, які дозволять оперативно реагувати на зміну безпекової ситуації та забезпечувати узгодженість дій між різними рівнями влади. Такі виклики вимагають нових управлінських підходів, що поєднують стратегічне бачення з адаптивністю та швидкістю прийняття рішень, що є критично важливим для забезпечення життєздатності територіальних громад у сучасних умовах.

Оптимізація у 2026 році має завершити перехід до системи, де стратегія розвитку є «живим» документом, що безпосередньо впливає на залучення інвестицій та якість публічних послуг.

3.2. Удосконалення процесів стратегічного планування розвитку територіальних громад Полтавської області

Передусім доцільно посилити інституційну узгодженість усієї системи стратегічних документів громади. На офіційному сайті Котелевської селищної ради зафіксовано, що громада має Стратегію розвитку на 2022-2027 роки, розпочала розроблення Програми комплексного відновлення території, а також затвердила Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій на 2026-2028 роки і План заходів на 2026-2027 роки до чинної Стратегії. Це означає, що в громаді вже сформовано кілька паралельних контурів планування, але їх ефективність залежить від того, наскільки вони працюють як єдина система, а не як окремі документи. Тому першим напрямом удосконалення має стати запровадження єдиного циклу стратегічного управління, у межах якого Стратегія розвитку визначає довгострокові цілі, План заходів деталізує середньострокові пріоритети, Програма комплексного відновлення фіксує просторово-безпекові та відбудовні рішення, а Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій стає фінансово-інвестиційним інструментом реалізації цих цілей. Саме така логіка відповідає Закону України «Про засади державної регіональної політики», Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки та урядовому Порядку розроблення програм комплексного відновлення.

Другим напрямом має стати регулярне оновлення самої Стратегії розвитку громади з урахуванням воєнних ризиків і завдань відновлення. У повідомленні про оприлюднення проєкту Стратегії прямо зазначено, що вона

є основою для короткотермінових і середньострокових програм економічного та соціального розвитку громади, а також розроблялася з урахуванням Стратегії розвитку Полтавської області. Водночас після 2022 року нормативна база стратегічного планування була істотно доповнена механізмами відновлення територій, а державна регіональна політика прямо включає документи відновлення та розвитку громад, що постраждали внаслідок збройної агресії. Для Котелевської громади це означає необхідність не просто реалізовувати вже прийняту Стратегію, а провести її ревізію на предмет актуальності цілей, ризиків, індикаторів і проектного портфеля, включивши в неї сценарії функціонування в умовах тривалої безпекової нестабільності, демографічних змін та зростання навантаження на соціальну й комунальну інфраструктуру.

Третім напрямом є поглиблення зв'язку між стратегічним плануванням і бюджетно-інвестиційними рішеннями. Офіційний середньостроковий план публічних інвестицій Котелевської громади вже містить конкретні базові та цільові показники до 2028 року, зокрема щодо модернізації водопостачання, відходів, енергоефективності, доріг, громадського транспорту, медичного обладнання та цивільного захисту. Це сильна сторона громади, але для підвищення результативності потрібно, щоб кожен бюджетний запит головних розпорядників коштів і кожна місцева програма були прямо прив'язані до стратегічних та операційних цілей Стратегії, Плану заходів і Програми комплексного відновлення. У практичному вимірі це означає запровадження єдиної матриці відповідності «стратегічна ціль – проєкт – відповідальний виконавець – джерело фінансування – індикатор – строк виконання». Такий підхід дасть змогу зменшити фрагментарність рішень і забезпечити більшу аргументованість у залученні коштів державного бюджету, ДФРР, секторальних субвенцій і міжнародної допомоги.

Четвертим напрямом є розвиток проектної спроможності виконавчих органів ради. Із середньострокового плану видно, що в громаді вже задіяний відділ економічного розвитку, проектного менеджменту та інвестицій, а

формування інвестиційних напрямів здійснювалося на основі пропозицій структурних підрозділів і комунальних підприємств. Це створює добру інституційну основу, однак її варто посилити шляхом формування постійного проектного портфеля громади з розподілом проектів на готові до фінансування, підготовчі та перспективні. Особливо важливо, щоб кожен великий інфраструктурний проєкт мав пакет передпроектної документації, оцінку ризиків, прогноз експлуатаційних витрат і зв'язок із просторовим плануванням. Додатковим аргументом на користь такого підходу є вже наявна в громаді практика підготовки проєктів відновлення, зокрема реконструкції закладу дошкільної освіти з добудовою найпростішого укриття в межах Програми з відновлення України за фінансування Європейського інвестиційного банку.

П'ятим напрямом має стати запровадження повноцінної системи моніторингу та оцінювання результативності. На рівні державної політики стратегічне планування прямо пов'язується з моніторингом і оцінкою результативності реалізації стратегій і планів заходів. Для Котелевської громади це означає потребу перейти від фіксації виконаних заходів до вимірювання реального ефекту для мешканців. Оскільки офіційний середньостроковий інвестиційний план уже оперує конкретними цільовими показниками, саме вони можуть стати ядром місцевої системи моніторингу. Доцільно, щоб громада щороку оприлюднювала публічний звіт не лише про касове виконання програм, а й про досягнення значень індикаторів: частки модернізованих мереж водопостачання, кількості створених систем оповіщення, відсотка відновлених доріг, кількості термомодернізованих будівель, забезпечення закладів охорони здоров'я обладнанням, розвитку відходообробної інфраструктури. Такий формат зробить стратегічне управління більш доказовим і прозорим.

Шостим напрямом є посилення безпекового та відновлювального компонентів планування. Офіційні документи громади вже містять окремий сектор громадської безпеки та цивільного захисту в середньостроковому

плані публічних інвестицій, а також окремий трек розроблення Програми комплексного відновлення. Урядовий порядок прямо вимагає, щоб програми комплексного відновлення розроблялися із залученням робочої групи й громадськості та визначали механізми відновлення території. Для Котелевської громади це означає, що безпека не повинна залишатися лише галузевим напрямом, а має бути наскрізним критерієм відбору всіх стратегічних проєктів. Будівництво, модернізація шкіл, дитсадків, закладів культури, водопостачання, транспорту, вуличного освітлення і цифрових сервісів мають оцінюватися також через призму стійкості до криз, наявності резервних рішень, енергонезалежності та безбар'єрності.

Сьомим напрямом є конкретизація економічної спеціалізації громади в межах обласних пріоритетів. Офіційні матеріали Полтавської області підтверджують, що регіональна стратегія та план заходів на 2024-2027 роки мають бути враховані під час реалізації місцевих документів. Водночас у самій Котелевській громаді офіційно виділено напрями розвитку туристичної інфраструктури, модернізації комунальних систем, транспорту, охорони здоров'я та освіти. Тому доцільно, щоб механізм стратегічного планування громади був доповнений чітким блоком місцевої економічної спеціалізації: агропродовольчий розвиток, переробка, туризм, мале підприємництво, локальні послуги та креативні індустрії. Необхідно також інституційно поєднати сторінки «Бізнес» і «Підтримка підприємництва» на сайті громади з інвестиційним портфелем та земельно-майновими пропозиціями громади. Тоді стратегія перестане бути лише документом про бюджетні видатки й стане інструментом стимулювання місцевої економіки.

Восьмим напрямом є посилення участі мешканців і заінтересованих сторін у стратегічному плануванні. Офіційні джерела громади підтверджують наявність громадського бюджету, робочої групи з підготовки Програми комплексного відновлення, а також безбар'єрного напрямку й Ради безбар'єрності. Це добрий інституційний ресурс, який варто використати ширше: не лише для консультацій на етапі підготовки документів, а й для

постійного перегляду пріоритетів, збору проєктних ідей від старостинських округів, бізнесу, молоді, ветеранів, освітян і представників вразливих груп. Такий підхід відповідає вимогам урядового Порядку щодо громадського обговорення програм комплексного відновлення та загальній логіці відкритості державної регіональної політики.

За результатами дослідження процесу стратегічного планування розвитку Котелевської громади, нами було розроблено ряд пропозицій щодо його удосконалення:

1. У Котелевській громаді вже є Стратегія розвитку на 2022-2027 роки, до якої проведено стратегічну екологічну оцінку та громадське обговорення. Також ухвалюються щорічні Програми економічного і соціального розвитку (напр., на 2025 рік) та підсумкові звіти за попередні роки.

Пропозиція: формально прописати в окремому рішенні/положенні, як саме Стратегія «розкладається» на середньостроковий план інвестицій та щорічні програми (дерево цілей, індикатори, джерела фінансування), щоб уникнути розриву між стратсторінкою на сайті й реальними бюджетними рішеннями.

2. На офіційному сайті вже оприлюднено середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій Котелевської громади на 2026-2028 роки, де визначено стратегічний пріоритет – підвищення якості життя населення шляхом покращення доступу до базових послуг, інфраструктури та безпеки.

Пропозиція: у додатку до цього плану зробити таблицю відповідності кожного інвестпроєкту до цілей і завдань Стратегії 2022-2027, а також запровадити правило: у план інвестицій включати лише ті проєкти, які мають прямий зв'язок зі стратегічними цілями.

3. На сайті селищної ради вже є Паспорт (профіль) Котелевської громади станом на 1 січня 2025 року з основними характеристиками.

Пропозиція: перед кожним оновленням Програми соціально-економічного розвитку готувати короткий аналітичний дайджест на базі паспорта (демографія, зайнятість, доходи бюджету, стан мереж, ВПО), а

також запровадити два-три сценарії розвитку (оптимістичний, базовий, кризовий), особливо з урахуванням воєнних ризиків та післявоєнного відновлення.

4. Офіційно зазначено, що громада прийняла близько 8500 внутрішньо переміщених осіб, а станом на 16.04.2025 року проживає 1279 ВПО, і в рамках програми з відновлення України за фінансування ЄІБ реалізується проєкт реконструкції будівлі під розміщення ВПО з укриттям.

Пропозиція: виділити в Стратегії та щорічних програмах окремий стратегічний напрям – інтеграція ВПО та післявоєнне відновлення (житло, робочі місця, соціальні послуги, безпека), а також під кожен великий «відновлювальний» проєкт (як ЄІБ) формувати локальні плани заходів з чіткими показниками результативності.

5. Полтавська ОВА у переліку інвестиційних пропозицій області окремо виділяє greenfield-ділянку площею 19,5 га в смт Котельва (землі промисловості, довгострокова оренда, комунальна власність, наявний під'їзд і інженерна інфраструктура).

Пропозиція: розробити локальний інвестиційний план для цієї ділянки як «якірного майданчика» (індустріальний майданчик/парк, логістика, переробка с/г продукції); а також інтегрувати цей план у Стратегію та середньостроковий план інвестицій, при цьому активніше просувати об'єкт через сайт громади й обласні інвест-портали.

Отже, для Котелевської ТГ найбільш обґрунтованими напрямками удосконалення є синхронізація всіх документів стратегічного розвитку, регулярне оновлення Стратегії з урахуванням війни та відновлення, жорсткіший зв'язок між стратегією і бюджетом, посилення проєктної спроможності, впровадження системи моніторингу за індикаторами, інтеграція безпекового підходу в усі рішення, конкретизація економічної спеціалізації громади та розширення участі мешканців у плануванні. Саме ці кроки найкраще відповідають тій офіційній нормативній і документальній базі, яка вже існує на рівні громади, області та держави.

Висновки до розділу 3

Оптимізація функціонування ОДВ та ОМС у сфері стратегічного планування розвитку територіальних громад є необхідною умовою підвищення ефективності публічного управління в Україні. У сучасних умовах стратегічне планування вже не може розглядатися лише як формальна вимога до підготовки програмних документів. Воно має виконувати роль цілісного управлінського механізму, що поєднує довгострокове бачення розвитку, просторове планування, бюджетне забезпечення, інвестиційну політику, безпекову стійкість та участь громадян у прийнятті рішень.

Проведений аналіз свідчить, що ключовим напрямом удосконалення є інтеграція стратегічних, просторових і фінансових документів у єдину систему. Саме узгодженість стратегії розвитку громади, комплексного плану просторового розвитку, програм відновлення, середньострокових інвестиційних планів і щорічних програм соціально-економічного розвитку дає змогу забезпечити послідовність управлінських рішень та уникнути дублювання заходів. Важливим є також перехід до територіально-орієнтованого підходу, за якого враховуються реальні демографічні, економічні, інфраструктурні, екологічні та безпекові особливості кожної громади.

Особливе значення має посилення інституційної спроможності ОМС. Ефективна реалізація стратегічних документів потребує професійних кадрів, здатних застосовувати сучасні методи стратегічного менеджменту, проєктного управління, SMART-планування, логіко-структурного підходу, моніторингу та оцінювання. Без належної кадрової підготовки навіть якісно розроблені стратегії ризикують залишитися декларативними документами, не пов'язаними з реальними бюджетними й інвестиційними рішеннями.

На прикладі Котелевської ТГ Полтавської області встановлено, що громада вже має необхідну документальну основу для стратегічного розвитку: Стратегію розвитку, програми соціально-економічного розвитку,

середньостроковий план публічних інвестицій, профіль громади та напрацювання щодо комплексного відновлення. Водночас подальше удосконалення потребує чіткішого поєднання цих документів між собою, формування матриці відповідності між стратегічними цілями, проектами, джерелами фінансування, відповідальними виконавцями та індикаторами результативності.

В умовах воєнного стану стратегічне планування повинно бути гнучким, безпеково орієнтованим і здатним до швидкого оновлення. Для Котелевської громади особливо актуальними є інтеграція внутрішньо переміщених осіб, розвиток інфраструктури відновлення, підвищення цивільного захисту, енергоефективності, безбар'єрності та інвестиційної привабливості. Отже, стратегія розвитку громади має стати «живим» документом, який не лише визначає пріоритети, а й безпосередньо впливає на якість публічних послуг, залучення ресурсів і сталий розвиток території.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегічне планування розвитку територіальних громад є одним із ключових інструментів підвищення ефективності публічного управління, оскільки забезпечує узгодження довгострокових цілей державної політики, регіонального розвитку та місцевих потреб населення. В умовах децентралізації, воєнного стану та необхідності післявоєнного відновлення стратегічне планування набуває особливого значення, адже воно дає змогу територіальним громадам виступати не лише об'єктами управлінського впливу, а й повноцінними суб'єктами власного соціально-економічного розвитку.

У роботі з'ясовано, що стратегічне планування у сфері державного регулювання економічних процесів виконує не лише прогностичну, а й координаційну, інтеграційну та комунікативну функції. Його значення полягає у формуванні спільного бачення майбутнього розвитку території, раціональному використанні ресурсного потенціалу, підвищенні прозорості управлінських рішень та посиленні взаємодії між ОДВ, ОМС, бізнесом і громадянським суспільством. Водночас встановлено, що на практиці стратегічне планування часто залишається фрагментарним і формалізованим, що зумовлює потребу в удосконаленні його організаційних, нормативних, методичних та інституційних засад.

Теоретичний аналіз засвідчив, що стратегічне планування розвитку територіальних громад слід розглядати як системний процес визначення довгострокових пріоритетів, цілей, завдань, інструментів і ресурсів розвитку. Його ефективність залежить від якості аналітичної бази, реалістичності поставлених цілей, узгодженості стратегічних документів із бюджетними можливостями, наявності індикаторів результативності та здатності органів влади своєчасно коригувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього середовища. Особливо важливою є інтеграція стратегічного, просторового та бюджетного планування, оскільки саме вона забезпечує

перехід від декларативних документів до реального механізму управління розвитком території.

Дослідження нормативно-правового забезпечення показало, що в Україні сформовано базові законодавчі передумови для стратегічного планування розвитку громад. Водночас чинна система правового регулювання потребує подальшого вдосконалення через наявність неузгодженостей між окремими нормативними актами, дублювання документів, недостатню визначеність їх ієрархії та відсутність єдиних методичних підходів до розроблення, реалізації й моніторингу стратегій. У зв'язку з цим важливим завданням є посилення вимог до змісту стратегічних документів, їх узгодження з державною регіональною політикою, просторовим плануванням, програмами комплексного відновлення та середньостроковим бюджетним плануванням.

У роботі обґрунтовано, що оптимізація функціонування ОДВ та ОМС у сфері стратегічного планування має здійснюватися через перехід до територіально-орієнтованого підходу. Такий підхід передбачає врахування демографічних, економічних, природно-ресурсних, інфраструктурних, безпекових та соціальних особливостей кожної громади. Він дає змогу уникнути шаблонності у формуванні стратегій і забезпечує адаптацію управлінських рішень до реальних умов розвитку конкретної території. Важливо, щоб стратегія громади була пов'язана не лише з поточними потребами, а й із довгостроковими викликами, зокрема демографічними змінами, міграційними процесами, наслідками війни, потребами відновлення інфраструктури та забезпеченням економічної стійкості.

Окрему увагу приділено кадровому потенціалу ОМС. Встановлено, що недостатній рівень професійної підготовки посадових осіб у сфері стратегічного менеджменту, проектного управління, SMART-планування, логіко-структурного підходу, моніторингу та оцінювання є одним із чинників, що знижує результативність стратегічного планування. Тому підвищення кваліфікації працівників ОМС, розвиток аналітичних,

управлінських і комунікаційних компетентностей, а також формування сталої проєктної спроможності мають розглядатися як необхідні умови ефективної реалізації стратегій розвитку територіальних громад.

Аналіз сучасних викликів засвідчив, що повномасштабна війна суттєво змінила зміст і пріоритети стратегічного планування. У цих умовах стратегічні документи мають поєднувати довгострокові цілі розвитку з коротко- та середньостроковими заходами кризового реагування. Особливого значення набувають питання цивільного захисту, безпеки інфраструктури, інтеграції внутрішньо переміщених осіб, відновлення житла, підтримки місцевої економіки, енергоефективності, безбар'єрності та соціальної згуртованості. Отже, стратегічне планування повинно бути гнучким, адаптивним і здатним до регулярного оновлення відповідно до змін безпекової ситуації.

На прикладі Котелевської ТГ Полтавської області встановлено, що громада має важливу документальну та інституційну основу для подальшого стратегічного розвитку. Зокрема, наявність Стратегії розвитку на 2022–2027 роки, щорічних програм соціально-економічного розвитку, паспорта громади, середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій та напрацювань щодо комплексного відновлення свідчить про формування системи планувальних документів. Водночас ефективність цієї системи залежить від того, наскільки зазначені документи взаємопов'язані між собою та впливають на реальні бюджетні, інвестиційні й управлінські рішення.

Установлено, що одним із першочергових напрямів удосконалення стратегічного планування Котелевської громади є синхронізація всіх документів розвитку в межах єдиного управлінського циклу. Стратегія має визначати довгострокові пріоритети, план заходів – конкретизувати середньострокові завдання, програма комплексного відновлення – відобразити просторово-безпекові рішення, а середньостроковий план публічних інвестицій – забезпечувати фінансове підґрунтя реалізації стратегічних цілей. Доцільним є запровадження матриці відповідності між

стратегічними цілями, проектами, джерелами фінансування, відповідальними виконавцями, строками виконання та індикаторами результативності.

Важливим напрямом удосконалення є посилення зв'язку між стратегічним плануванням і бюджетним процесом. Кожна місцева програма, бюджетний запит або інвестиційний проєкт повинні мати чітке обґрунтування через відповідність стратегічним цілям громади. Такий підхід дозволить уникнути розпорошення ресурсів, підвищити ефективність використання бюджетних коштів, посилити аргументованість залучення державного фінансування, міжнародної допомоги та приватних інвестицій. Особливої уваги потребує формування постійного портфеля проєктів громади з поділом на підготовлені до реалізації, перспективні та концептуальні.

Доведено необхідність запровадження повноцінної системи моніторингу й оцінювання реалізації стратегічних документів Котелевської громади. Така система має передбачати не лише звітування про виконані заходи, а й оцінку реальних змін у якості життя населення, доступності послуг, стані інфраструктури, рівні безпеки, інвестиційній активності та соціальній інтеграції. Щорічне публічне звітування за індикаторами сприятиме підвищенню прозорості діяльності ОМС, зміцненню довіри мешканців і своєчасному коригуванню управлінських рішень.

Значущим резервом розвитку Котелевської громади є конкретизація її економічної спеціалізації. З урахуванням наявних ресурсів, інвестиційних пропозицій та регіональних пріоритетів перспективними напрямками можуть бути розвиток агропродовольчого сектору, переробки сільськогосподарської продукції, логістики, малого підприємництва, туризму та локальних послуг. Особливої уваги потребує використання наявних інвестиційних майданчиків, зокрема земельної ділянки промислового призначення, яка може стати основою для створення індустріального або логістично-виробничого об'єкта. Інтеграція таких можливостей у стратегію та середньостроковий інвестиційний план здатна посилити економічну спроможність громади.

Отже, результати дослідження підтверджують, що стратегічне планування розвитку територіальних громад має розглядатися як безперервний, відкритий і практично орієнтований процес. Його результативність залежить від узгодженості дій ОДВ та місцевого самоврядування, якості нормативного забезпечення, професійної спроможності кадрів, активної участі громадськості, наявності достовірних даних і реального зв'язку між стратегією, бюджетом та інвестиціями. Для Котелевської ТГ пріоритетними завданнями є оновлення стратегічних документів з урахуванням воєнних ризиків і потреб відновлення, посилення проєктної спроможності, розвиток системи моніторингу, інтеграція ВПО, підвищення безпекової стійкості та активізація економічного потенціалу. Саме реалізація цих напрямів дозволить перетворити стратегію розвитку на дієвий інструмент управління, здатний забезпечити сталість, конкурентоспроможність і підвищення якості життя мешканців громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Державне управління і державно-управлінські рішення: вступ до досліджень. *Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України*. 1999. № 4. С. 68-79.

2. Барицька В. Проблеми реформування системи прогнозування та планування розвитку ТГ держави. *Фінансовий простір*. 2021. №2(2). С. 80-84.

3. Беззубко Б. Проблеми сучасного етапу стратегічного планування розвитку територіальних громад у Донецькій області. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2(52). С. 17-20. URL: [https://www.evd-journal.org/download/2018/2\(52\)/EVD_2018-2-17-20.pdf](https://www.evd-journal.org/download/2018/2(52)/EVD_2018-2-17-20.pdf) (дата звернення: 17.11.2025).

4. Беззубко Б. Сучасний стан державних механізмів стратегічного планування розвитку ТГ територій. *Реформування публічного управління: теорія, практика, міжнародний досвід* : матеріали Всеукраїнської, науково-практичної конференції за міжнародною участю, присвяченої 20-річчю утворення інституту, м. Одеса, 12 травня 2024 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2024. С. 9-10.

5. Беззубко Б. Удосконалення діяльності ОДВ у сфері стратегічного планування розвитку територій. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2024. №2 (25). С. 95-103.

6. Берданова О.В., Вакуленко В.М., Тертичка В.В. Стратегічне планування : Навчальний посібник. Львів : ЗУКЦ, 2008. 138 с. URL: <https://law.ukma.edu.ua/berdanova-o-v-vakulenko-v-m-tertychka-v-v-strategichne-planuvannya-navchalnyj-posibnyk/> (дата звернення: 15.11.2025).

7. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «Софія -А», 2012. 88 с.

8. Бережний Я.В. Стратегічне планування в державному управлінні як аналітичний процес. *Державне управління: теорія та практика*. 2008. № 2

(8). URL: http://www.academy.gov.ua/ej8/doc_pdf/berezhnyj.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

9. Бережний Я.В. Стратегічне планування в державному управлінні як аналітичний процес: автореф. дис. ... канд. наук. з держ. управління : спец. 25.00.02. Київ, 2011. 20 с.

10. Біла С.О. Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості. Аналітична доповідь / С.О. Біла та ін. Київ : НІСД, 2010. 25 с

11. Біла С.О. Реформування державного управління регіональним розвитком: стан та перспективи / С.О. Біла та ін. Київ : НІСД, 2012. 96 с.

12. Біла С.О. Механізми формування регіональних пріоритетів розвитку. Аналітична доповідь / С.О. Біла та ін. Київ : НІСД, 2013. 88 с.

13. Браун П. Посібник з аналізу державної політики / П.Браун, пер. з англ. Н. М. Середи. Київ : Основи, 2000. 243 с.

14. Бюджетний кодекс України Кодекс : Закон України від 08 липня 2020 р. № 2456-VI, зі змінами від 01 січня 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 20.10.2025).

15. Васейчук Л. Наукове та кадрове забезпечення процесу стратегічного планування. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2012. №9. С. 15-21.

16. Васейчук Л. Нормативно-правова база стратегічного планування в Україні (Регіональний аспект). *Збірник наукових праць «Ефективність державного управління»*. 2014. №30. С. 262-268.

17. Васейчук Л. Регіональні особливості стратегічного планування в Україні URL: www.nbuv.gov.ua/portal/ (дата звернення: 03.10.2025).

18. Верхоглядова Н.І. Стратегічні важелі регіонального розвитку ТГ. *Держава та регіони, серія: економіка та підприємництво*. 2024. №4. С. 29-32.

19. Гнатенко А. Зарубіжний досвід стратегічного планування у сфері державного управління регіональним розвитком. *Вісник Національної академії державного управління*. 2013. №4. С. 275-286.

20. Губані Г.Г., Ходикіна І.Ю., Кравчук Л.М. Прогнозування регіонального розвитку: аналіз проблем та підходів до їх розробки. *Сталий розвиток економіки*. 2021. №1. С. 30-94.

21. Дикий О.В. Основні пріоритети та механізм стратегічного планування розвитку ТГ регіонів. *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://www.economv.navka.com.ua/index.php?operation=1&iid=803> (дата звернення: 03.10.2025).

22. Диха М.В. Стратегічне планування розвитку ТГ країни: еволюційно-історичний аспект і сучасні реалії. *Економіка і регіон*. 2014. №5 (21). С. 2-11.

23. Дробенко Г.О., Брусак Р.Л., Свірський Ю.А. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Львів : СПОЛОМ, 2001. 118 с.

24. Запровадження стратегічного планування в Україні : зб. док. і мат. / укл. В. Тертичка. Київ : Центр досліджень адміністративної реформи НАДУ, 2004. 371 с.

25. Івашків Ю.Д. Напрями формування системи регіонального стратегічного планування. *Регіональна економіка*. 2014. №7. С.8-11.

26. Коментар до проекту доктрини інформаційної безпеки України. URL: www.rainbow.gov.ua/news/942.html (дата звернення: 14.10.2025).

27. Конституція: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР, тлумачення від 15 травня 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 14.10.2025).

28. Коритько Т.Ю. Стратегічне планування розвитку ТГ регіону. *Економіка і регіон*. 2014. №4 (19). С. 12-18.

29. *Котелевська селищна рада* : офіційний веб-сайт. URL: <https://kotelevska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 19.11.2025).

30. Кривчик Ю.П. Удосконалення процесів стратегічного планування розвитку ТГ територій. Матеріали науково-практичної конференції Таврійського державного агротехнологічного університету секції: «Аналіз і контролінг». Мелітополь, 2014. С.20-27.

31. Кривчик Ю.П. Маркетинговий підхід до процесів стратегічного планування розвитку ТГ. *Розвиток соціально-економічних систем у трансформаційних умовах* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Бердянськ, 2014. С. 4-11.

32. Кукса І.М., Гончаров Є.В., Чернякова І.С. Стратегічне планування розвитку ТГ регіону. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2011. №17 (171). С. 218-224.

33. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : Міністерство розвитку громад та територій України, 2022. 40 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text> (дата звернення: 27.10.2025).

34. Осипов В.М., Півоварчук І.Д., Парасюк І.Л. Стратегічне планування як ефективний інструмент управління регіональним розвитком. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2011. №1. С. 89-100.

35. Панухник О.В. Методичне забезпечення стратегічного планування в регіонах України. *Актуальні Проблеми Економіки*. 2009. №1(91). С. 152-157.

36. Податковий кодекс України Кодекс : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 11.11.2025).

37. Полеся В.М., Гавура О.П. Стратегічне планування розвитку регіонів України: основні поняття, механізми розробки та проблеми. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: економічні науки*. 2014. №4 (81). С. 166-174.

38. Порядок підготовки публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій : Постанова КМУ від 28.02.2025 р. № 527. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2025-п#Text> (дата звернення: 27.10.2025).

39. Про Генеральну схему планування території України : Закон України від 07.02.2002 р. № 3059-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3059-14> (дата звернення: 12.10.2025).

40. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення: 12.10.2025).

41. Про державне стратегічне планування : Проект Закону України від 03.11.2021 р. №9407. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=9407&sk1=7 (дата звернення: 14.11.2025).

42. Про державні цільові програми : Закон України від 18.03.2004 р. № 1621-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15> (дата звернення: 14.11.2025).

43. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 01.07.2020 р. № 2411-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text> (дата звернення: 13.11.2025).

44. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 11.11.2025).

45. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова КМУ від 5.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (дата звернення: 14.11.2025).

46. Про Концепцію державної регіональної політики : Указ Президента України від 25.05.2001 р. № 341/2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001#Text> (дата звернення: 10.11.2025).

47. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 10.11.2025).

48. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 10.11.2025).

49. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 08.09.2021 р. № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text> (дата звернення: 12.10.2025).

50. Про публічні інвестиції: покрокова інструкція нової системи для всіх рівнів влади. *Децентралізація* : веб-сайт. URL: <https://decentralization.ua/news/19617> (дата звернення: 25.10.2025).

51. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2021 р. № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення: 17.10.2025).

52. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року : Проект Закону України від 07.08.2018 р. № 9015. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ЖН6УF00А> (дата звернення: 07.11.2025).

53. Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань розвитку ТГ України: Постанова Кабінету Міністрів України від 04 жовтня 2006 р. № 504-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2006-р#Text> (дата звернення: 07.11.2025).

54. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 02.11.2025).

55. Програма економічного і соціального розвитку Полтавської області на 2026 рік. *Полтавська ОВА* : веб-сайт. URL: <https://media.poda.gov.ua/docs/l2ddaquyb/programa-2026.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).

56. Розенфельд Р.А. Лекції з державної політики. Київ : К.І.С, 2002. 60 с. URL: <https://ipas.org.ua/old/doc/tr-2002-2.pdf> (дата звернення: 30.10.2025).

57. Свистович М. Аналіз стратегічного процесу розвитку ТГ України через призму теоретичних засад різних шкіл стратегічного планування. *Ефективність державного управління* : збірник наукових праць. 2014. №40. С. 317-323.

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

59. Сментина Н.В., Фіалковська А.А. Стратегічне планування місцевого розвитку : навчальний посібник. Київ : ФОРМ Гуляєва В.М., 2019. 244 с. URL: <https://rp.onmu.org.ua/handle/123456789/1752> (дата звернення: 26.10.2025).

60. Стратегія розвитку Котелевської селищної ТГ на 2022-2027 роки. URL: <https://kotelevska-gromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-kotelevskoi-selischnoi-teritorialnoi-gromadi-na-20222027-roki-10-52-49-14-01-2022/> (дата звернення: 29.09.2025).

61. Стратегія розвитку Полтавської області на 2021-2027 роки. URL: <https://poda.gov.ua/documents/138471> (дата звернення: 7.11.2025).

62. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року : проект-2017. ПРООН в Україні : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/strategiya-staloho-rozvytku-ukrayiny-do-2030-roku> (дата звернення: 29.10.2025).

63. Структура керівних документів державної політики в інформаційній сфері: нагальні проблеми та шляхи впорядкування. Аналітична записка. Київ : НІСД, 2014. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyni-strategii/struktura-kerivnikh-dokumentiv-derzhavnoi-politiki-v> (дата звернення: 29.10.2025).

64. Тіщенко А.П. Стратегічне планування розвитку регіону: основні поняття, вимоги та алгоритм здійснення. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. №2(10). С. 84-89.

65. Хошуляк О. Роль стратегічного планування в системі забезпечення сталого розвитку територіальних громад. *Науковий вісник Полісся*. 2023. №2(25). С. 124-136. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-124-136](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-124-136).

66. Шебанін В.С., Уманська В.В., Решетілов Г.О. Розвиток територій у системі державної регіональної політики. *Регіональна економіка*. 2021. №3. С. 28-35.

67. Шестаковська Т., Дементов І. Державна політика підтримки сталого розвитку територіальних громад в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340(2). С. 359-366. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-57>.

68. Як організувати процес стратегічного планування: практичні рекомендації для українських міст та районів. URL: <https://www.tsatu.edu.ua/ipod/wp-content/uploads/sites/46/jak-orhanizuvaty-proces-stratehichnoho-planuvannja.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).

69. Thompson Arthur A., Strickland Alonzo J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Irwin/McGraw-Hill, 1999. 1059 p. URL: <https://www.scribd.com/document/491754221/Strategic-Management-book> (дата звернення: 28.10.2025).

ДОДАТКИ