

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
Центр підготовки магістрів публічної служби і професійних суддів
Кафедра політичних теорій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему:
«РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ
РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД»

Виконала: здобувачка вищої освіти 2
курсу заочної форми навчання
галузь знань 28 – «Публічне
управління та адміністрування»
спеціальність 281 – «Публічне
управління та адміністрування»
Ільїна Наталя Федорівна
Керівник – д.і.н., проф. Кормич Л.І.
Рецензент–
к.політ.н.,доц. Краснопольська Т.М.

АНОТАЦІЯ

на магістерську роботу Ільїної Наталі Федорівни на тему «Роль стратегічного планування в управлінні розвитком територіальних громад»

Магістерський дослідницький проект на здобуття кваліфікаційного ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2025.

Магістерське дослідження присвячене всебічному аналізу стратегічного планування як ключового інструмента забезпечення сталого розвитку територіальних громад. У сучасних умовах децентралізації, посилення міжрегіональної конкуренції та зростання впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків формування ефективних стратегій розвитку стає необхідною передумовою стабільності, економічної стійкості та підвищення якості життя населення. Саме тому питання методології стратегічного управління, як і механізмів її практичного впровадження, набуває особливої актуальності для місцевого самоврядування.

У першому розділі роботи висвітлено теоретико-методологічні засади стратегічного планування у публічному управлінні, проаналізовано його сутність, основні характеристики, принципи та роль у системі управління розвитком територій. Авторка детально окреслює понятійно-категоріальний апарат, підкреслюючи взаємозв'язок між стратегічним баченням, місією громади та оперативними інструментами реалізації управлінських рішень. Значну увагу приділено нормативно-правовому забезпеченню стратегічного розвитку громад в Україні — від базових законодавчих актів до спеціалізованих методичних рекомендацій. Висвітлено ключові положення, які формують рамкові умови функціонування стратегічного управління на місцевому рівні. Окремий підрозділ присвячено аналізу зарубіжного досвіду, що демонструє ефективні підходи до стратегічного планування в європейських країнах та окреслює можливості їх адаптації в українських

реаліях.

Другий розділ дослідження містить практичний аналіз функціонування системи стратегічного планування в обраній територіальній громаді. Представлено методологічні засади оцінювання ефективності стратегічних планів розвитку, розглянуто індикатори, підходи й критерії, які дають змогу комплексно оцінити прогрес досягнення стратегічних цілей. Висвітлено особливості підготовки, затвердження та імплементації стратегії на місцевому рівні, зокрема визначено сильні та слабкі сторони чинних управлінських практик. Проаналізовано проблеми, що виникають у процесі реалізації стратегії: обмеженість ресурсів, недостатня координація між учасниками процесу, низький рівень інституційної спроможності, слабка участь громадськості та недосконалість механізмів моніторингу. Окреслено, як ці проблеми впливають на темпи розвитку громади й досягнення стратегічних орієнтирів.

У третьому розділі визначено напрями удосконалення стратегічного планування розвитку територіальних громад. Аргументовано пропозиції щодо підвищення ефективності стратегічного управління, зокрема шляхом модернізації процедур планування, впровадження сучасних управлінських інструментів, підсилення аналітичної бази та забезпечення координації між інституціями. Значну увагу приділено ролі громадськості у формуванні та реалізації стратегії — обґрунтовано, що залучення мешканців, бізнесу, громадських організацій і експертного середовища є необхідною умовою підвищення прозорості та результативності стратегічних рішень. У роботі також розглянуто перспективи вдосконалення системи моніторингу й оцінювання, включаючи застосування цифрових інструментів, індикаторного аналізу та регулярної ревізії стратегічних документів.

У висновках узагальнено результати проведеного аналізу та підкреслено, що ефективне стратегічне планування є базовою передумовою сталого розвитку територіальних громад. Наголошено на важливості посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування,

удосконалення нормативно-правової бази та розвитку партнерської взаємодії між владою, громадськістю й бізнесом. Авторка відзначає необхідність формування сучасної моделі управління, орієнтованої на довгостроковий розвиток, відповідальність і прозорість.

Магістерська робота має як теоретичну, так і практичну цінність. Представлені результати можуть бути використані для розробки місцевих стратегій розвитку, удосконалення управлінських процесів у громадах, а також як аналітична основа для подальших досліджень у сфері публічного управління та регіонального розвитку.

Ключові слова: стратегічне планування, територіальна громада, публічне управління, сталий розвиток, нормативно-правове забезпечення, моніторинг стратегії, участь громадськості, інструменти управління розвитком.

ANNOTATION
to the Master's Thesis by Nataliia Fedorivna Illyina
on the topic «The Role of Strategic Planning in Managing the Development of
Territorial Communities»

Master's research project for obtaining the qualification level of Master in specialty 281 «Public Management and Administration». – National University “Odesa Law Academy”, Odesa, 2025.

The master's research is devoted to a comprehensive analysis of strategic planning as a key tool for ensuring the sustainable development of territorial communities. In the modern context of decentralization, increasing interregional competition, and the growing influence of external and internal risks, the formation of effective development strategies becomes a necessary prerequisite for stability, economic resilience, and improving the quality of life of the population. Therefore, the issues of the methodology of strategic management and the mechanisms of its practical implementation are of particular relevance for local self-government.

The first section of the thesis highlights the theoretical and methodological foundations of strategic planning in public management, analyzes its essence, main characteristics, principles, and role in the system of territorial development management. The author outlines the conceptual and categorical framework in detail, emphasizing the interconnection between strategic vision, the community's mission, and operational tools for implementing managerial decisions. Considerable attention is paid to the regulatory and legal framework for strategic development of communities in Ukraine — from fundamental legislative acts to specialized methodological guidelines. The key provisions that form the framework conditions for the functioning of strategic management at the local level are presented. A separate subsection is devoted to the analysis of international experience, which demonstrates effective approaches to strategic planning in European countries and outlines the possibilities of adapting them to Ukrainian realities.

The second section of the research contains a practical analysis of the functioning of the strategic planning system in the selected territorial community.

The methodological principles for evaluating the effectiveness of community development strategic plans are presented, including indicators, approaches, and criteria that enable a comprehensive assessment of progress in achieving strategic goals. The features of preparation, approval, and implementation of the strategy at the local level are examined, including the identification of strengths and weaknesses of current managerial practices. Problems arising during the strategy implementation — limited resources, insufficient coordination among stakeholders, low institutional capacity, weak public participation, and the imperfection of monitoring mechanisms — are analyzed. The study outlines how these issues affect the pace of community development and the achievement of strategic priorities.

The third section identifies directions for improving strategic planning in the development of territorial communities. The proposals for enhancing the effectiveness of strategic management are substantiated, including the modernization of planning procedures, the introduction of modern management tools, strengthening the analytical base, and ensuring coordination among institutions. Considerable attention is paid to the role of public participation in the formation and implementation of the strategy — it is argued that the involvement of residents, businesses, civil society organizations, and the expert community is a necessary condition for increasing the transparency and effectiveness of strategic decisions. The thesis also examines the prospects for improving the system of monitoring and evaluation, including the use of digital tools, indicator-based analysis, and regular revision of strategic documents.

The conclusions summarize the results of the conducted analysis and emphasize that effective strategic planning is a fundamental prerequisite for the sustainable development of territorial communities. The importance of strengthening the institutional capacity of local self-government bodies, improving the regulatory framework, and developing partnership cooperation among authorities, the public, and businesses is highlighted. The author underlines the need to form a modern management model focused on long-term development, responsibility, and transparency.

The master's thesis has both theoretical and practical value. The presented results can be used for the development of local development strategies, the improvement of management processes in communities, and as an analytical basis for further research in the field of public management and regional development.

Keywords: strategic planning, territorial community, public management, sustainable development, regulatory and legal framework, strategy monitoring, public participation, development management tools.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	11
1.1. Поняття, сутність та основні принципи стратегічного планування в публічному управлінні.....	11
1.2. Нормативно-правове забезпечення стратегічного розвитку територіальних громад в Україні.....	16
1.3. Зарубіжний досвід стратегічного планування та можливості його застосування в українських громадах.....	24
<i>Висновки до розділу.....</i>	<i>31</i>
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....	35
2.1. Методологія оцінювання ефективності стратегічних планів розвитку громад.....	35
2.2. Особливості стратегічного планування на прикладі обраної територіальної громади.....	41
2.3. Основні проблеми реалізації стратегії розвитку.....	48
<i>Висновки до розділу.....</i>	<i>52</i>
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	56
3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності системи стратегічного управління у громаді.....	56
3.2. Залучення громадськості до формування стратегії розвитку.....	64
3.3. Перспективи щодо удосконалення інструментів моніторингу та оцінювання виконання стратегії.....	70
<i>Висновки до розділу.....</i>	<i>74</i>
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТГ - територіальна громада;

ОТГ – об'єднана територіальна громада (часто використовується як синонім ТГ у контексті децентралізації);

ОМС – органи місцевого самоврядування;

СП – стратегічне планування;

СРР – стратегія регіонального розвитку (загальний контекст);

M&O – моніторинг та оцінювання;

SMART – критерії формулювання цілей (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound);

PPP – публічно-приватне партнерство (Public-Private Partnership);

KPIs – ключові показники ефективності (Key Performance Indicators);

ЦСР – цілі сталого розвитку;

Logframe – логіко-структурна матриця (інструмент проєктного менеджменту);

ПАС – інтегрована інформаційно-аналітична система;

ГІС – геоінформаційна система;

ШІ – штучний інтелект;

КУРС – Комітету з управління реалізацією стратегії;

SWOT – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

ВСТУП

Сучасний світовий розвиток дедалі частіше стикається з чинниками нестабільності, що впливають на територіальний устрій, економіку та соціальну сферу різних країн. Глобалізація, урбанізація, технологічні зрушення та зростання конкуренції за ресурси формують нові правила функціонування територій та змінюють підходи до управління ними. Територіальні громади, як базовий рівень публічної влади, потребують нових інструментів, здатних забезпечити їх адаптивність, стійкість і розвиток. У цих умовах стратегічне планування постає не просто управлінським механізмом, а інструментом виживання й довгострокового розвитку. Воно дозволяє громадам передбачати ризики, використовувати локальні ресурси ефективніше та формувати власну траєкторію розвитку на основі узгоджених пріоритетів.

Особливо гостро значення стратегічного планування виявляється в умовах війни Російської Федерації проти України. Масштабні руйнування інфраструктури, демографічні зміни, економічні втрати та гуманітарні виклики кардинально трансформували завдання для місцевого самоврядування. Громади зіштовхнулися з необхідністю не лише забезпечувати базові потреби населення, а й оперативно перебудовувати моделі управління, планувати відновлення, планувати безпеку й підвищення стійкості. У цих реаліях стратегія розвитку виступає засобом координації дій, визначення пріоритетів, мобілізації ресурсів і побудови партнерств із державними, міжнародними та приватними структурами. Фактично, стратегічне планування стало фундаментом, на який спирається повоєнне відновлення.

У цьому контексті особливої ваги набуває питання участі громади, комунікації та партнерства як передумов успішності стратегії. Світова практика свідчить, що сталий розвиток можливий лише за умов активного залучення мешканців, бізнесу та інституцій громадянського суспільства. Така взаємодія дозволяє не лише підвищити якість управлінських рішень, а й

знизити ризики соціальної напруги, забезпечуючи прозорість та довіру між владою і мешканцями. Міжнародні організації — ООН, ПРООН, ЄС, Ради Європи — формують стандарти стратегічного управління, що спрямовані на підсилення демократичності, відкритості та стійкості місцевого розвитку. Українські громади, інтегруючись у глобальний простір та прагнучи до європейських принципів *good governance*, активно впроваджують ці підходи, що робить стратегічне планування ключовим елементом реформ.

Важливо й те, що стратегічний розвиток має не лише економічний, а й соціальний, гуманітарний та екологічний виміри. В умовах міграційних процесів, зміни клімату, зростання навантаження на інфраструктуру та появи нових соціальних потреб громади потребують комплексного бачення свого майбутнього. Відсутність стратегічного підходу призводить до хаотичності рішень, нераціонального використання ресурсів, зростання нерівності та вразливості територій перед зовнішніми загрозами. Натомість стратегія розвитку дає можливість формувати збалансовану політику, орієнтовану на якість життя, безпеку та економічну спроможність.

У цих умовах формування стратегій та механізмів їх реалізації стає критично важливим для досягнення стійкого розвитку громад. Україна, уклавши міжнародні угоди, зокрема про асоціацію з Європейським Союзом, узяла на себе зобов'язання щодо впровадження сучасних практик планування, управління та моніторингу розвитку. Це створює основу для синхронізації національної політики із загальноєвропейськими стандартизованими моделями, що забезпечують ефективність управління на місцевому рівні.

Отже, стратегічне планування розвитку територіальних громад є ключовим чинником, що визначає спроможність громад долати сучасні виклики, адаптуватися до криз та формувати довгострокові моделі розвитку. Його актуальність зумовлена необхідністю комплексної координації дій у військових, економічних, соціальних та екологічних умовах, які сьогодні формують нові реалії для України. Усвідомлення цих процесів робить

стратегічне планування фундаментальним інструментом побудови стійких, конкурентоспроможних і безпечних територіальних громад, здатних забезпечувати сталий розвиток у постійно змінюваному глобальному середовищі.

Звертаючись до наукових праць, присвячених стратегічному плануванню управління розвитком територіальних громад варто виокремити ґрунтовні дослідження таких науковців, як: О. Амоша, В. Бабаєв, В. Бакуменко, Т. Безверхнюк, П. Беленький, С. Біла, О. Бобровська, Б. Боврон, А. Бойко, О. Бойко-Бойчук, Є. Бородін, С. Бушуєв, В. Вакуленко, З. Варналій, В. Василенко, О. Васильєва, К. Вітман, М. Войнаренко, П. Ворона, Н. Гончарук, А. Гошко, Г. Дмитренко, В. Дорофієнко, І. Дробот, В. Дзюндзюк, Я. Жаліло, О. Ігнатенко, В. Камп, О. Качний, В. Князєв, Л. Кормич, В.В. Кравченко, Т. Кравченко, В. Куйбіда, О. Лазор, М. Лахижа, М. Лесечко, В. Ляшенко, Т. Маматова, В. Мамонова, Ю. Молодожен, П. Надолішній, О. Оболенський, Л. Оленковська, В. Пархоменко, М. Пітцик, В. Прошко, М. Пухтинський, В. Рач, І. Розпутенко, В. Рубцов, С. Савчук, І. Санжаровська, С. Саханенко, Н. Сментина, С. Серьогін, Ю. Сурмін, Д. Сухінін, О. Тertiшна, В. Толкованов, Ю. Харазішвілі, А. Чемерис, В. Чужиков, Ю. Шаров. та ін. І хоча й існують певні напрацювання в даному напрямку, але й з часом з'являються нові виклики для територіальних громад та гарантій безпеки, як потреба в нових підходах до розуміння та реакції на виклики військової агресії та міжнародної безпеки.

Серед робіт європейських та американських політологів, присвячених стратегічному плануванню управління розвитком територіальних громад, можна визначити наукові праці таких авторів, як: Брайсон Дж., Бережний Я., Браун П., Мінцберг Г. та інші.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління розвитком територіальних громад у контексті сучасних соціально-економічних і безпекових трансформацій. **Предметом** дослідження виступають процеси, механізми та інструменти стратегічного планування, їхня ефективність,

особливості впровадження та вплив на стійкість, конкурентоспроможність і сталий розвиток територіальних громад.

Метою дослідження є визначення сутності, ролі та особливостей стратегічного планування в управлінні розвитком територіальних громад, аналіз його впливу на формування довгострокових пріоритетів та вироблення рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління в умовах сучасних викликів.

Відповідно до сформованої мети необхідно вирішити наступні **завдання** досліджуваної теми:

- охарактеризувати теоретичні засади стратегічного планування розвитку територіальних громад;
- проаналізувати поняття, сутність та основні принципи стратегічного планування в публічному управлінні;
- визначити нормативно-правове забезпечення стратегічного розвитку територіальних громад в Україні;
- окреслити зарубіжний досвід стратегічного планування та можливості його застосування в українських громадах;
- проаналізувати практики стратегічного планування в територіальних громадах
- продемонструвати методологію оцінювання ефективності стратегічних планів розвитку громад;
- визначити стан та особливості стратегічного планування на прикладі обраної територіальної громади;
- оцінити основні проблеми реалізації стратегії розвитку;
- охарактеризувати напрями удосконалення стратегічного планування розвитку територіальних громад;
- визначити пропозиції щодо підвищення ефективності системи стратегічного управління у громаді;
- оцінити механізми залучення громадськості та партнерів до формування та реалізації стратегії розвитку;

- охарактеризувати перспективи щодо удосконалення інструментів моніторингу та оцінювання виконання стратегії.

Наукова новизна даної роботи полягає у тому, що:

розкрито нові підходи до розуміння стратегічного планування як комплексного інструменту, який поєднує управлінські, соціально-економічні та безпекові аспекти розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів;

удосконалено теоретичне визначення поняття «стратегічне планування розвитку територіальної громади» через його розгляд як системного процесу, що забезпечує довгострокову стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність локальних територій;

обґрунтовано взаємозв'язок між стратегічним плануванням, місцевою стійкістю та цілями сталого розвитку, визначено роль стратегічних документів у формуванні політики безпеки, економічного зростання й соціальної згуртованості громади;

запропоновано концептуальну модель удосконалення стратегічного управління територіальними громадами, що базується на принципах інклюзивності, партнерства, цифровізації, прозорості та моніторингової оцінки результатів.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, що забезпечують комплексний підхід до вивчення процесів стратегічного планування та їхнього впливу на стійкий розвиток територіальних громад в умовах сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети застосовано системний та логіко-діалектичний підходи, які дозволили розглядати стратегічне планування як багатовимірне управлінське явище, що формується під впливом економічних, соціальних, політичних та безпекових чинників.

У ході дослідження використано такі методи:

абстрактно-логічний – для уточнення понятійного апарату, формулювання визначень «стратегічне планування», «стійкість громади», «сталий місцевий розвиток» та «стратегічне управління»;

історичний – для аналізу еволюції стратегічного планування у публічному управлінні, дослідження розвитку підходів до місцевого самоврядування та формування стратегій територіального розвитку;

методи аналізу, синтезу та логічного узагальнення – для систематизації наукових концепцій стратегічного управління, визначення факторів, що впливають на ефективність стратегічного планування у громадах;

порівняльно-аналітичний метод – для вивчення досвіду стратегічного планування в різних територіальних громадах України та зарубіжних країнах, виявлення загальних тенденцій, інноваційних практик і проблемних аспектів;

методи систематизації та моделювання – для обґрунтування структури ефективної моделі стратегічного управління громадою, визначення ключових елементів та взаємозв'язків між ними, а також формування рекомендацій щодо вдосконалення стратегічних процесів.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що сформульовані теоретичні положення та аналітичні висновки можуть бути використані:

при розробці стратегій розвитку територіальних громад, програм соціально-економічного та інфраструктурного розвитку, а також інших документів стратегічного і просторового планування на місцевому рівні;

для удосконалення механізмів стратегічного управління, зокрема процедур моніторингу, оцінювання, коригування стратегій та системи прийняття управлінських рішень у громадах;

у практичній діяльності органів місцевого самоврядування, включаючи підвищення ефективності роботи виконавчих органів, підготовку стратегічних проєктів та управління місцевими ресурсами;

у процесі професійної підготовки фахівців у сфері публічного управління, місцевого самоврядування та регіонального розвитку, як

навчальний матеріал для формування компетентностей у галузі стратегічного планування;

як аналітична база для державних установ, міжнародних організацій і донорських інституцій, що здійснюють підтримку процесів відновлення, модернізації та стійкого розвитку територіальних громад України;

для подальших наукових досліджень, пов'язаних із удосконаленням методів стратегічного планування, підвищенням спроможності громад та забезпеченням їхнього сталого розвитку в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Магістерська робота складається з 3 розділів, які підрозділяються на підрозділи, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Поняття, сутність та основні принципи стратегічного планування в публічному управлінні

Розвиток України як демократичної європейської держави можливий завдяки ефективній системі публічного управління та адміністрування, одним із ключових аспектів якої є стратегічне планування. У сучасному турбулентному середовищі саме стратегічне планування виступає ефективним інструментом прогнозування майбутніх можливостей і викликів.

Стратегічне планування в публічному управлінні – це багатокомпонентний процес, спрямований на розробку стратегії інституцій публічної влади з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Воно використовується, по-перше, для формування та ранжування пріоритетних і довгострокових цілей публічного управління, відповідних потребам соціально-економічного розвитку; по-друге, для оцінки та критичного аналізу шляхів і можливостей досягнення цих цілей в існуючих і прогнозованих зовнішніх та внутрішніх умовах функціонування системи; по-третє, для вибору та реалізації управлінських рішень, що забезпечують раціональне використання ресурсів та адаптацію до неочікуваних змін.

За визначенням Організації Об'єднаних Націй, стратегічне планування є особливим видом діяльності суб'єктів господарювання, територіальних органів виконавчої й законодавчої влади (органів місцевого самоврядування, адміністрацій регіонів, регіональних асоціацій), а також державних органів, які беруть участь у підготовці проектів стратегічних рішень. Ця діяльність охоплює розроблення прогнозів на період більш ніж декілька років, програм і планів, що передбачають формування конкретних цілей і стратегій поведінки відповідних суб'єктів управління. Реалізація таких стратегій забезпечує ефективне функціонування в довгостроковій перспективі з урахуванням

ресурсного потенціалу, вибору пріоритетів їх використання та змін зовнішнього середовища [3].

Стратегічне планування також можна розглядати як систему взаємопов'язаних перспективних планів соціально-економічного розвитку, що розробляються органами публічного управління для досягнення довгострокових цілей з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.

Для різних рівнів публічного управління загальні принципи стратегічного планування залишаються незмінними. Водночас якісна складова стратегічного планування визначається орієнтирами та цілями, до яких спрямовують свою діяльність органи публічної влади. Важливо зазначити, що стратегія у цьому контексті виступає інструментом досягнення поставлених цілей. Цілі та орієнтири можуть змінюватися як у певні часові періоди, так і на різних рівнях управління: окремі параметри (показники, індикатори) на одному етапі можуть виступати лише орієнтирами, а на іншому — перетворюватися на повноцінні цілі.

За наявності декількох рівнів публічного управління формується ієрархія стратегічних орієнтирів: на вищому рівні визначаються загальні стратегічні цілі, тоді як на нижчих рівнях ці цілі трансформуються в конкретизовані орієнтири й завдання. У процесі формування стратегії неможливо передбачити всі можливості та обставини, які виникатимуть під час її розроблення та реалізації, що зумовлює необхідність гнучкості, адаптивності та постійного коригування стратегічних рішень [1].

У сфері державного управління важливо розрізняти кілька рівнів планування: планування діяльності окремої організації (міністерства або центрального органу виконавчої влади); планування розвитку певної галузі чи сфери; а також планування на державному, регіональному та муніципальному рівнях.

В умовах глобальних викликів сучасності підхід до стратегічного планування у публічному секторі потребує суттєвого перегляду. Стратегії

мають формуватися за принципом «знизу догори», тобто насамперед повинні розроблятися стратегії розвитку базових адміністративно-територіальних одиниць, потім – стратегічні документи регіонального рівня, і лише після цього – Державна стратегія регіонального розвитку[15, С.16].

Варто підкреслити, що між стратегічним плануванням розвитку приватної компанії та органу місцевого самоврядування існують суттєві відмінності. У корпоративному управлінні рішення стратегічного характеру ухвалює правління або наглядова рада. Натомість у місцевому самоврядуванні обов’язковою умовою є залучення широкого кола суспільних партнерів – мешканців громади, представників громадських організацій, бізнесу. Саме таким вимогам відповідає партисипативна модель стратегічного планування [2].

Державне стратегічне планування становить фундамент життєдіяльності країни та є ключовою ланкою управлінського процесу. Воно дає змогу визначити цілі розвитку, оптимальні методи та інструменти їх досягнення, а також систему показників, що забезпечують контроль та оцінювання виконання поставлених завдань.

Стратегічне планування в публічному управлінні є ключовим інструментом для подолання невизначеності між бажаними цілями та фактичними орієнтирами. Тому критично важливим є посилення зворотного зв'язку. У процесі формування управлінських рішень державні органи регулярно стикаються з появою нових альтернатив, що вимагає постійного пошуку й розробки нових управлінських підходів.

Стратегічне планування в публічному управлінні — це цілеспрямований, системний і довгостроковий процес формування пріоритетів розвитку держави, регіону чи громади, визначення стратегічних цілей, завдань та інструментів їх досягнення з урахуванням ресурсних можливостей та впливу зовнішнього середовища. Його головною метою є забезпечення сталого соціально-економічного,

політичного й управлінського розвитку та підвищення ефективності функціонування органів влади.

Сутність цього процесу полягає у:

- передбаченні тенденцій розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища;
- формуванні бачення (vision) бажаного стану суспільства чи території у майбутньому;
- визначенні місії органу публічної влади, яка задає загальний вектор діяльності;
- постановці довгострокових цілей і конкретних завдань, спрямованих на їх реалізацію;
- розробленні механізмів, інструментів, стратегічних програм та політик, що забезпечують досягнення цілей;
- узгодженні інтересів усіх стейкхолдерів (держава, громада, бізнес, громадськість);
- оцінюванні ризиків та сценарному моделюванні можливих варіантів розвитку подій;
- моніторингу, контролі та коригуванні стратегії відповідно до зміни умов[15, С.47].

Отже, стратегічне планування в публічному управлінні — це цілісний, науково обґрунтований процес визначення пріоритетів і шляхів довготривалого розвитку суспільства. Його ефективність базується на системності, прозорості, залученні громадськості, гнучкому реагуванні на зміни та реалістичному використанні ресурсів.

Так, Г. Мінцберг виокремлює низку ключових зовнішніх і внутрішніх бар'єрів, що виникають під час формування стратегічного плану. До зовнішніх чинників він відносить перешкоди, пов'язані з політико-правовим, економічним, соціокультурним та технологічним середовищем. Внутрішні організаційні бар'єри, на думку автора, включають особливості організаційної культури, недосконалість структури управління, недостатню

підтримку з боку керівництва, обмеженість фінансових ресурсів, нерозвинуту IT-інфраструктуру, слабку систему управління результативністю та недостатній рівень стратегічного мислення [5].

Щодо стадії реалізації стратегічного планування, П. Браун наголошує, що основними перешкодами є відсутність належного контролю за виконанням стратегії, недостатність технологічних ресурсів, слабка система менеджменту та недосконалі управлінські підходи [3]. Водночас Дж. Брайсон окреслює низку бар'єрів, що характерні для різних етапів стратегічного управління в органах державної влади. На стадії формування стратегії типові проблеми пов'язані з нечітким формулюванням бачення, місії та цілей, низьким рівнем обізнаності управлінців щодо стратегічного планування, браком відповідних навичок і знань, надмірною орієнтацією на «планування зверху вниз», а також неякісною оцінкою внутрішнього та зовнішнього середовища [2].

До перешкод, характерних для етапу впровадження стратегії, належать висока плинність управлінського персоналу, слабка організаційна культура підтримки стратегічного планування, недоречність існуючої організаційної структури та неефективний розподіл ресурсів.

Ефективність стратегічного планування в системі державної влади залежить від спільної прихильності до місії, бачення та цінностей організації з боку всіх груп зацікавлених сторін. Тому державні органи повинні гарантувати, що їхня стратегічна діяльність ґрунтується на чітко визначених і узгоджених цінностях, місії та баченні.

Так, Я. Бережний підкреслює, що уряди, у яких стратегічне планування має комплексний характер, зазвичай відзначаються вищою репутацією та стабільною довгостроковою відданістю цьому процесу [1].

Подібно до приватного сектору, організаційна ефективність державних інституцій підвищується тоді, коли вони впроваджують більш комплексний, формалізований і раціональний підхід до планування. Особливого значення у цьому процесі набуває комунікація, оскільки вона забезпечує залучення всіх

відповідних стейкхолдерів. Водночас надмірне розширення кола учасників та передача їм надто великого впливу може ускладнювати процес планування та знижувати його результативність[19, С.29].

Варто виокремити низку чинників, які сприяють успішному стратегічному плануванню та забезпечують позитивні результати. До таких чинників належать: регулярне інформування громадськості про показники стратегічної результативності, узгодження показників індивідуальної діяльності з загальними стратегічними цілями, систематичний моніторинг ефективності, оцінювання реалістичності запропонованих стратегій, а також залучення громадян і зовнішніх стейкхолдерів на початкових етапах планувального процесу.

Отже, стратегічне планування – це не просто підготовка набору документів; це динамічний процес, у межах якого формуються місія, бачення, стратегічні цілі та завдання, а також забезпечується участь як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін. Тому особливу увагу слід приділяти створенню якісно опрацьованого стратегічного плану та його подальшій ефективній реалізації.

Крім того, до основних засобів досягнення цілей урядових організацій належать: контроль за виконанням програм, розв’язання ключових проблем, покращення внутрішніх комунікацій, усунення дисфункцій між структурними підрозділами, визначення пріоритетів, розвиток командної взаємодії, зміцнення управлінського потенціалу, удосконалення процесу ухвалення рішень та підвищення загальної результативності діяльності державних органів.

1.2. Нормативно-правове забезпечення стратегічного розвитку територіальних громад в Україні

Стратегічний розвиток територіальних громад в Україні ґрунтується на комплексній системі нормативно-правових актів, які визначають засади формування, реалізації та моніторингу стратегічних документів місцевого

рівня. Ці акти забезпечують інституціоналізацію стратегічного управління в публічному секторі та спрямовують діяльність органів місцевого самоврядування на довгостроковий соціально-економічний розвиток територій.

Упродовж більш ніж тридцяти років стратегічне планування в органах державної влади привертає стійку увагу як учених, так і практиків. У державному управлінні воно проявляється у вигляді управлінських інновацій та інструментів, спрямованих на майбутній розвиток. Водночас значення стратегічного планування та доцільність його застосування державними інституціями неодноразово ставали предметом дискусій. Частина дослідників висловлює сумніви щодо його ефективності, наголошуючи, що цей процес є надто трудомістким і не завжди забезпечує створення стратегій, здатних приносити очікувані результати[68].

На сьогодні на законодавчому рівні механізми державного стратегічного планування фактично не врегульовані. Існує лише Проект Закону України від 03.11.2011 № 9407 «Про державне стратегічне планування». У ньому державне стратегічне планування визначається як функція державного управління, що передбачає вибір пріоритетів, формування цілей і напрямів розвитку з урахуванням наявних ресурсів, а також підготовку та реалізацію взаємопов'язаних завдань і заходів соціально-економічного розвитку [6].

Стратегічне планування загалом розглядається як системний процес, у межах якого органи влади (подібно до приватних компаній) прогнозують і визначають свою майбутню діяльність. Результатом цього процесу є документ, що задає орієнтири для влади та суспільства з метою досягнення визначених цілей. При цьому стратегічне планування не покликане замінювати інші види планування — воно має доповнювати їх, допомагаючи виявляти ключові проблеми, що стоять перед суспільством або організацією на шляху розвитку [7].

З практичної точки зору стратегічне планування можна охарактеризувати як безперервний процес ухвалення та коригування управлінських рішень у часі [11].

Процес стратегічного планування, за підходом Дж. Брайсона [12], охоплює шість послідовних етапів. Першим кроком є формування початкової угоди, у якій визначають мету роботи, очікувані етапи процесу, формат звітності, часові межі, відповідальних осіб та необхідні ресурси. Наступний етап передбачає уточнення формальних і неформальних зовнішніх повноважень організації, серед яких – законодавчі норми, регулятивні акти та інші вимоги. Третім кроком є формування місії та цінностей організації, тобто пояснення суспільству, для чого існує певний орган державної влади. Четвертий етап включає аналіз зовнішнього середовища та ідентифікацію можливостей і загроз, що можуть впливати на діяльність установи. П'ятим є дослідження внутрішнього середовища з метою виявлення сильних і слабких сторін. Завершальним етапом Брайсон називає визначення стратегічних проблем, які потребують вирішення органом державної влади.

Дослідницький підхід Брайсона підтримує й П. Браун, який підкреслює, що стратегічне планування неможливе без формування бачення, місії, цілей і завдань, а також без комплексного аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників [13]. Він наголошує, що для успішної діяльності у сучасних умовах, а також для ефективного використання своїх ключових компетенцій, державні органи повинні мати чітко сформоване бачення розвитку та збалансовану стратегію, що використовує принципи ринкового підходу.

У дослідженнях також зазначається, що стратегічне планування на центральному рівні державного управління є процесом визначення стратегій і політик міністерства чи іншого центрального органу виконавчої влади. Воно забезпечує прийняття рішень, спрямованих на реалізацію місії, виконання функцій, досягнення поставлених цілей і завдань. Для центральних органів виконавчої влади стратегічне планування виступає

ключовим компонентом управлінського процесу, що дозволяє ухвалювати узгоджені рішення з урахуванням стратегічних підходів до досягнення довгострокових результатів [8].

Важливим елементом стратегічного планування є наявність чітко сформульованої місії, яка визначає сферу діяльності органу влади та створює спільне бачення майбутнього для управлінців. Державні установи повинні формувати коротко- та довгострокові цілі, яких планують досягти у визначені терміни. Такі цілі, пов'язані з підвищенням результативності, конкурентоспроможності та суспільної відповідальності, повинні бути чіткими, вимірюваними, реалістичними та обмеженими у часі. Важливою складовою процесу є й аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, який дає змогу визначити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості й загрози, що впливають на реалізацію її місії.

Отже, стратегічне планування в органах державної влади становить комплекс цілей, інституційних механізмів та управлінських інструментів, що дають змогу спрямовувати діяльність державних органів на досягнення довготривалих пріоритетів соціально-економічного розвитку. Воно забезпечує ефективне використання необхідних ресурсів та формує основу для реалізації місії, повноважень, функцій і завдань відповідних органів публічного управління.

З урахуванням усіх специфік стратегічного планування варто відзначити основні нормативно-правові акти.

Так, Конституція України закріплює принципи місцевого самоврядування (ст. 140–146)[39], визначаючи його як право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення. Це створює базові правові умови для розроблення стратегій розвитку як інструменту здійснення власних повноважень громади.

Ключовим актом є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»[48], який формує нормативні рамки діяльності органів самоврядування та визначає їхні повноваження у сфері управління розвитком

територій. Закон конкретизує компетенцію виконкомів, рад та їхніх структурних підрозділів у сфері планування соціально-економічного розвитку.

Закон України «Про засади державної регіональної політики» [46] задає концептуальні орієнтири регіонального розвитку, включно з інтеграцією стратегічного планування на місцевому, регіональному та державному рівнях. Він визначає принципи партнерства, субсидіарності та узгодженості стратегічних документів різних рівнів.

Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [39] окреслює механізми формування прогнозних документів та програм розвитку. Хоча він орієнтований на державний рівень, його положення застосовуються і на місцевому рівні як методологічна основа.

Бюджетний кодекс України визначає зв'язок між стратегічним плануванням та середньостроковим бюджетним процесом. Зокрема, громади зобов'язані узгоджувати свої стратегії розвитку з бюджетними програмами, що забезпечує ресурсне підґрунтя реалізації стратегічних пріоритетів.

Суттєву роль відіграють постанови Кабінету Міністрів України, які надають інструментарій стратегічного аналізу, прогнозування, оцінювання та моніторингу. Методичні рекомендації щодо формування стратегій розвитку територіальних громад спрямовані на уніфікацію процедур планування та забезпечення їх відповідності державним пріоритетам.

Постанови, що регулюють питання регіонального розвитку та підготовки Державної стратегії регіонального розвитку, визначають вимоги до структури стратегічних документів громад і механізмів їх реалізації через регіональні програми.

З 2014 року відбулися суттєві зміни у законодавчій базі через впровадження реформи децентралізації. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» створив нові підходи до організації управління на локальному рівні. Об'єднані громади отримали розширені

повноваження та ресурси, що стало стимулом до розробки комплексних стратегій розвитку.

Також, важливим нормативним актом є Закон України «Про співробітництво територіальних громад», який визначає можливості для партнерських проєктів та спільного вирішення проблем розвитку. Це має безпосередній вплив на стратегічне планування, оскільки розширює інструменти реалізації стратегічних цілей [46].

Важливою умовою нормативно-правового забезпечення є узгодженість стратегій розвитку громад із:

- Державною стратегією регіонального розвитку;
- Стратегіями розвитку областей;
- Генеральними планами та іншими документами просторового планування.

Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» [45] визначає необхідність інтеграції стратегічного та просторового планування. Це забезпечує відповідність стратегій розвитку громади реальним можливостям території та її просторовим ресурсам.

Нормативна база також охоплює документи, що регламентують формування та реалізацію програмно-цільового методу у бюджетному процесі, систему моніторингу й оцінювання результативності стратегій, підготовку інвестиційних програм та проєктів.

Важливо, що законодавство поступово впроваджує підходи, наближені до європейських стандартів, зокрема вимоги до участі громадськості, забезпечення прозорості, публічності та підзвітності органів місцевого самоврядування.

Нормативно-правова база стратегічного розвитку територіальних громад в Україні є багаторівневою, комплексною та динамічною. Вона включає конституційні положення, профільні закони, підзаконні акти та методичні документи, що забезпечують системність і цілеспрямованість управлінських рішень. У контексті децентралізації ця база стала важливим

інструментом інституційного зміцнення громад та формування ефективної локальної політики розвитку.

У результаті проведення реформи децентралізації та запровадження програмно-цільового підходу в систему управління розвитком територіальних громад органи місцевого самоврядування отримали повноваження щодо здійснення як довгострокового, так і короткострокового планування. Інструментом стратегічного (довгострокового) планування виступає стратегія розвитку територіальної громади, що формується на період 7–10 років. Натомість короткострокове планування реалізується через місцеві програми соціально-економічного розвитку та цільові програми, які зазвичай охоплюють проміжок у 1–3 роки [19, С.39].

Обидва види документів повинні базуватися на комплексній оцінці соціально-економічного потенціалу громади та аналізі актуальних локальних проблем. Стратегія визначає загальні цілі та пріоритети розвитку громади, тоді як місцеві програми забезпечують їх конкретизацію у вигляді завдань, заходів і інструментів реалізації. Таким чином, стратегія та програми мають бути між собою узгодженими і відображати співвідношення «загального й одиничного», коли стратегічні орієнтири задаються у довгостроковому документі, а деталізація та практична реалізація — у короткострокових програмах.

Аналітичний центр «Обсерваторія демократії» здійснив комплексний аналіз нормативно-правових актів, що регламентують процес розробки та реалізації стратегій розвитку територіальних громад, а також дослідив проблемні положення та нормативні колізії, які знижують результативність стратегічного планування в управлінні розвитком громад. Результати проведеного дослідження свідчать, що чинна нормативно-правова база має ознаки недостатньої визначеності, несистемності та фрагментарності. У низці документів наявні взаємні невідповідності, неузгоджені формулювання, а окремі положення є двозначними або суперечливими. Усе це зумовлює

потребу суттєвого оновлення та вдосконалення нормативно-правового середовища[60, С.49].

Доцільно внесення таких змін:

1. Зміни до Закону України «Про засади державної регіональної політики»[39]. Доцільно доповнити Закон окремою статтею, яка б чітко регламентувала процедуру розробки та реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Крім того, у ч. 2 ст. 16, де визначено повноваження сільських, селищних і міських рад у сфері стратегічного планування, варто замінити чинне формулювання «можуть розробляти та затверджувати... стратегії» на більш імперативні варіанти: «розробляють та затверджують» або «мають розробляти та затверджувати». Це дозволить усунути дискусії щодо обов'язковості наявності стратегії розвитку громади.

2. Зміни до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»[43,С.39]. У ч. 1 ст. 26 та п. «а» ст. 27 доцільно включити положення про повноваження місцевих рад із затвердження стратегій розвитку громад, а також розширити компетенцію виконавчих комітетів, доповнивши її функціями з розроблення та реалізації стратегічних документів. Це сприятиме більш чіткому розподілу відповідальності між представницькими та виконавчими органами місцевого самоврядування.

3. Удосконалення Постанови Кабінету Міністрів України № 932 від 11.11.2015р. Оскільки Міністерство розвитку громад та територій вважає Постанову № 932 придатною для застосування в процесі підготовки стратегічних документів громад (що відображено в Наказі № 75 від 30.03.2016 р.), доцільно адаптувати її таким чином, щоб її назва та зміст враховували особливості роботи не лише над регіональними, а й над локальними стратегіями територіальних громад.

4. Доопрацювання Методичних рекомендацій (Наказ Мінрегіону № 75 від 30.03.2016 р.)[49]. Мінрегіону варто модернізувати та розширити чинні «Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної

територіальної громади», трансформувавши їх у комплексний нормативно-правовий акт. Такий документ мав би регулювати не лише розроблення та виконання планів соціально-економічного розвитку, а й порядок створення стратегій і цільових програм територіальних громад.

Отже, упровадження зазначених змін забезпечить певну стандартизацію процесів стратегічного планування та формування програмних документів у громадах, сприятиме кращому розумінню органами місцевого самоврядування своїх функцій, повноважень і відповідальності, а також підвищить ефективність управління розвитком територій і загальну якість локальної публічної політики.

1.3. Зарубіжний досвід стратегічного планування та можливості його застосування в українських громадах

Світовий досвід демонструє, що стратегічне планування є багатофункціональним інструментом, здатним ефективно вирішувати широкий спектр управлінських завдань. Його застосування охоплює розвиток окремих підприємств на мікрорівні, територіальних утворень на мезорівні та національної економіки в цілому на макрорівні.

Система стратегічного планування у Франції побудована за індикативним принципом, що забезпечує координацію між інтересами держави та приватного бізнесу. Вона охоплює стратегічно важливі макроекономічні параметри, такі як виробництво, ціни, зайнятість та платіжний баланс, сприяючи таким чином пом'якшенню факторів економічної невизначеності та досягненню більш збалансованого національного економічного стану. При цьому переважно використовуються непрямі методи впливу на державний і приватний сектори економіки, а основна увага зосереджена на реалізації коротко- та середньострокових прогнозних цілей[57].

Хоча більшість заходів у рамках стратегічних планів економічного розвитку Франції безпосередньо не спрямовані на досягнення конкретних

регіональних цілей, ці загальні стратегії мають чітко виражений просторовий вимір. Стратегія, яку розробляє Генеральна комісія з планування, містить аналіз актуальних регіональних проблем та перспектив, визначає специфіку участі приватного сектора у просторовому економічному розвитку. Вона також формує принципи територіального планування, конкретизує місцевий розвиток з урахуванням європейських територіальних категорій та окреслює напрями для посилення співпраці між державами-членами Ради Європи, а також участі регіонів та окремих економічних суб'єктів у цьому процесі.

Регіональна складова у формуванні та реалізації стратегії економічного розвитку розглядається у Франції, як і в більшості країн Європи, як постійний пріоритет. Акцент робиться на реструктуризації регіонів, максимальному використанні їхнього внутрішнього потенціалу та підтримці малого й середнього підприємництва. Слід зазначити, що вирішальне значення має не стільки зміст самої стратегії економічного розвитку, скільки механізм її розробки. Саме цей механізм дозволяє координувати інтереси держави та інших суб'єктів економіки й об'єднувати їхні зусилля для розв'язання важливих економічних проблем.

Механізм базується на процесах консультування та узгодження параметрів державного плану з представниками приватного бізнесу. При цьому до планового процесу безпосередньо залучаються всі економічні суб'єкти, включно з регіональними та місцевими органами влади. На основі такої узгодженої структури стратегія конкретизується шляхом включення до неї приватних інвестиційних проєктів, які відповідають стратегічним орієнтирам розвитку національної економіки. Стратегічні плани економічного розвитку характеризуються чітким розмежуванням між обов'язковими та прогнозними аспектами, що свідчить про те, що стратегія у Франції є засобом активного інформаційного впливу держави на розвиток національної економіки. Загалом, механізм формування стратегій забезпечує ефективне функціонування французької системи планування як індикатора очікуваного стану економічної кон'юнктури[57].

У 2000 році у Франції була впроваджена реформа у сфері стратегічного планування, відома як SRU (Солідарність та оновлення міст). Реалізація цієї реформи була спрямована на досягнення чотирьох ключових цілей. По-перше, відновити міжмуніципальне планування, трансформувавши загальний план (СД) у Схему територіальної узгодженості (SCoT). По-друге, реформувати комунальне планування, замінивши план землекористування (POS) на План місцевих ресурсів (PLU), який повинен бути сумісним із SCoT. По-третє, підкреслити, що стратегічний план має забезпечувати послідовну реалізацію державної політики та рішень.

Положення щодо приєднання земель відповідно до Проекту планування та сталого розвитку (SPSD) території, на якій розташовується муніципалітет, мають бути обов'язково включені до SCoT або PLU при реалізації його стратегічного плану розвитку. По-четверте, дозволити планування поза рамками зонування наявних земель або земель, які будуть приєднані до території міста в перспективі, згідно з PSD, як при розробці SCoT, так і при формуванні PLU, оскільки напрямки розвитку, позначені як пріоритетні для одного муніципалітету, можуть визначати цілі та етапи реалізації проєктів для всього району[59].

У 2008 році стратегічні плани французьких міст, відповідно до прийнятого національного законодавства, були доповнені новими завданнями, які посилили екологічну та кліматичну спрямованість планування. До цих нових пріоритетів належать: боротьба проти регресу сільськогосподарських та природних районів; створення або відновлення екологічних зон та забезпечення позитивної екологічної обстановки в цілому; протидія зміні клімату та розробка можливих етапів адаптації до неї; а також скорочення викидів парникових газів, економія енергоспоживання та збереження видобувних ресурсів.

Водночас, стратегічне планування в Німеччині побудоване на основі чіткої федеративної структури, що спирається на чотири основні рівні. Це

федеральний рівень, рівень федеральних земель, регіональний рівень та муніципальний рівень[78].

Система стратегічного планування Німеччини функціонує на чотирьох рівнях із чітким розмежуванням повноважень. На федеральному рівні відбувається встановлення загальних рамкових умов для просторового розвитку економіки на всій території Федеративної Республіки Німеччина. На рівні федеральних земель розробляється земельна програма територіальної організації. У ній закріплюються основні положення щодо територіальної організації та розвитку конкретної федеральної землі.

На регіональному рівні, який є складовою федеральних земель, стратегічне планування економічного розвитку реалізується через регіональні планові об'єднання, що мають розгалужені господарські та суспільні зв'язки. Регіональне планування займається конкретизацією головних цілей, сформульованих плановими органами на рівні земель. При цьому на регіональному рівні здійснюється координація планових рішень, прийнятих окремими громадами, та їх узгодження з цілями земельного планування.

Основними складовими місцевого стратегічного планування економічного розвитку є планування розвитку муніципальних утворень та перспективний розвиток містобудування. На муніципальному рівні відбувається формування комплексного плану економічного розвитку громади, а також стратегії будівництва на її території, яка набуває чинності як закон у Федеральній сукупності законів про будівництво для території ФРН. На цьому рівні встановлюються рамки повноважень при реалізації стратегічних заходів, а також здійснюється координація та контроль за діяльністю основних суб'єктів розвитку економіки відповідно до поставлених стратегічних завдань[49].

Стратегічне планування регіонального економічного розвитку в США здійснюється на основі єдиної мережі, що включає дев'ять економічних районів країни, яка слугує базою для комплексного регулювання

регіонального розвитку. Відповідальність за реалізацію цього підходу покладена на спеціалізовану установу — Адміністрацію економічного розвитку (колишню Адміністрацію районного планування), головною метою якої є робота з депресивними регіонами. Вона контролює їхній розвиток відповідно до національної стратегії, використовуючи для цього різноманітні заходи, від податкових знижок до прямого державного фінансування окремих проєктів та розміщення державних замовлень[79].

Особливістю системи стратегічного планування США є системне регулювання, яке поєднує методи централізованого управління бюджетними витратами та ринковими механізмами. Система має акцент на документи короткострокового планування, як правило, на один рік. Винятком є Стратегічний план федеральних органів, який розробляється до першого понеділка лютого наступного року після вступу на посаду нового президента на період не менше чотирьох років, починаючи з фінансового року його опублікування. Це забезпечує обов'язкове врахування поставлених стратегічних цілей у проєкті бюджету та плані роботи відповідного відомства.

Ключову роль у системі державного стратегічного планування в Сполучених Штатах Америки відіграє Федеральний закон «Про оцінку результатів діяльності державних установ». Цей законодавчий акт встановлює чітку процедуру звітності та визначає порядок дій у разі невиконання планів. Він також закріплює необхідність визначення пріоритетів федерального уряду та агентств (міністерств), встановлення підсумкових ефектів (результатів) і необхідних управлінських покращень на федеральному рівні для забезпечення досягнення цих результатів. Закон запроваджує принцип персональної відповідальності за досягнення показників, створює інститут головних виконавців агентств (посада затверджується в кожному агентстві з певними функціями) та Раду з поліпшення результатів діяльності (Performance Improvement Council). Крім того, він визначає відповідальних посадових осіб з функціями координації та

оперативного забезпечення діяльності керівництва, а також встановлює обов'язковий формат результативних планів та звітів[61, С.147].

Система стратегічного планування регіонального розвитку в США значною мірою спирається на тотальну комп'ютеризацію процесів збору, класифікації, групування, первинної обробки, зберігання та передачі інформації, яка має критичне значення для розробки стратегічних рішень. Арсенал застосовуваного програмно-цільового інструментарію постійно вдосконалюється. Важливим свідченням цього є террабітний проєкт (Terra project), запущений адміністрацією США під керівництвом Національного наукового фонду. Цей проєкт спрямований на забезпечення революційної швидкості обробки інформації, що є яскравим підтвердженням високого рівня індустріалізації централізованого планування в країні.

Чітко визначені параметри загальнонаціональних пріоритетів розвитку в Сполучених Штатах Америки слугують основою для узгодження дій різних суб'єктів регіональних економік. Співвіднесення регіонального розвитку з цими пріоритетами активно заохочується через різноманітні фіскальні послаблення, надання пільгових замовлень, забезпечення доступу до інформаційних баз та інші стимулюючі заходи. Оцінка діяльності міністерств і відомств також проводиться з позиції їхньої відповідності національним інтересам, що сприяє ефективній інтеграції різних сфер суспільства та галузей економіки, об'єднуючи їхні інтереси[78, С. 139].

Канада використовує багаторівневу систему індикативного планування, де кожен рівень реалізує власні програми, які, проте, узгоджуються з рекомендованою стратегією Федерального уряду. Жорстко дотримуючись принципів федералізму, Канада прийняла рішення про децентралізацію управління багатьма елементами, необхідними для реалізації концепції сталого розвитку, передавши ці повноваження на рівень територій, областей та муніципалітетів. Це дозволяє їм розробляти власні стратегії сталого розвитку. Відносно програм стратегічного розвитку, сформованих на федеральному рівні, ці нижчі органи виконують направляючу функцію,

визначаючи напрямок звітування та індикативні елементи розвитку. Додатковим елементом стратегії розвитку є Щорічний Економічний план Канади (ЕПК), який розробляється Радою міністрів[78, С.139].

Законодавство Канади чітко встановлює обов'язкові елементи стратегічного плану, які мають бути розроблені та опубліковані органами місцевої влади. До них належать місія та бачення розвитку, контекст (аналіз соціально-економічного розвитку), питання (основні проблеми, на вирішення яких спрямовано стратегічний план), стратегічні напрями, можливі напрями діяльності, експериментальні райони та цілі, показники ефективності, формування сукупної таблиці показників і напрямів, а також вклад у державні пріоритети та напрями розвитку. Важливою вимогою також є обов'язковість апробації інструментарію, передбаченого у стратегічному плані, на окремих територіальних майданчиках адміністративних утворень. Крім того, Казначейство може визначати вимоги до відображення інформації в плані за періодичністю, територією дії та інструментами. Водночас, науковці, проводячи аналіз стратегічного плану розвитку, відзначають, що подібні чіткі законодавчі вимоги можуть знижувати можливості формування гнучкого проєктного плану, зводячи стратегію лише до схеми розвитку[19].

Механізм реалізації стратегії економічного розвитку в Японії багато в чому спирається на одну з найважливіших рис японської нації — жорстку орієнтацію на досягнення групових цілей. Саме завдяки цій особливості японського характеру величезна кількість японських компаній планують свою діяльність, виходячи з показників національної стратегії.

Дієвим інструментом підпорядкування розвитку окремих компаній національним інтересам у Японії є адміністративне керівництво. Масштабне та інтенсивне використання державними відомствами неформального примусу представників приватного бізнесу до здійснення певних дій ґрунтується на застосовуваному в країні методі, згідно з яким центральний уряд визначає спектр інструментів регіонального розвитку, а його реалізація покладається на регіональні органи. Відповідно до цього методу, центральне

управління формує загальну спрямованість інструментів розвитку. Враховуючи ці орієнтири та власні відмінні особливості, регіони розробляють регіональні плани та впроваджують їх після затвердження урядом. Такий підхід забезпечує консолідацію зусиль нації у подоланні найважливіших проблем на кожному етапі розвитку[19, С.178].

Процес стратегічного планування економічного розвитку та реалізація стратегій у Японії чітко регламентований законодавчо. Водночас, загальнодержавні плани соціально-економічного розвитку формально не мають сили закону. Виражені у вигляді окремих державних програм, вони набувають характеру орієнтирів, відповідно до яких суб'єкти економіки вибудовують свою діяльність. Проте, на практиці обов'язковість виконання параметрів державного стратегічного плану є фактично рівнозначною законодавчо визначеній.

П'ятирічні плани-програми, що формують найважливіші стратегічні цілі, мають індикативний характер і представляють собою сукупність державних програм, спрямованих на мобілізацію економічних зв'язків для досягнення загальнонаціональних цілей. Вони розробляються за завданням уряду та надають інформацію про найбільш вірогідні сценарії розвитку національної економіки, окреслюють потенційні проблеми, з якими можуть зіткнутися уряд та ділові кола, а також обґрунтовують рекомендації щодо їх вирішення. Націленість стратегій регіонального економічного розвитку Японії на комплексний розвиток країни обумовлює важливу роль економічного районування, яке слугує основою для економічного аналізу та планування розвитку держави в цілому.

Висновки до розділу

Враховуючи усе вищезазначене, можемо дійти до узагальнення, що стратегічне планування в органах державної влади — це система цілей, інститутів та інструментів управління, яка забезпечує спрямування діяльності державних органів на досягнення довгострокових пріоритетів соціально-

економічного розвитку. Воно також передбачає формування необхідних ресурсів для реалізації цих пріоритетів, що відповідають місії органу влади, його функціям, цілям і завданням.

Водночас існують проблеми, що можуть негативно вплинути на процес стратегічного планування, якщо органи державного управління відмовляться мислити стратегічно та дотримуватися класичного процесу планування. У сучасному швидкозмінному середовищі це фактично означатиме втрату спроможності ефективно функціонувати. Традиційна модель розробки стратегії здебільшого розглядається як формальний і лінійний процес, який ґрунтується на «низхідному» ухваленні рішень та залучає переважно керівників вищої й середньої ланки. Водночас вона виключає нижчий рівень управління та інших зацікавлених стейкхолдерів, що може знизити їхню відповідальність і залученість у процес.

Стратегічний розвиток територіальних громад в Україні спирається на розгалужену, але водночас фрагментовану нормативно-правову базу, яка визначає засади формування, реалізації та моніторингу стратегічних документів місцевого рівня. Попри наявність ключових законів і підзаконних актів, нормативне середовище все ще залишається неповним, несистемним і таким, що містить низку суперечностей та неузгодженостей. Це ускладнює ефективне застосування стратегічного підходу до управління та потребує комплексного оновлення, у тому числі через чітке визначення обов'язковості розроблення стратегій розвитку громад і вдосконалення існуючих методичних рекомендацій. Децентралізація надала громадам значно ширші повноваження, однак їх ефективна реалізація без належної нормативної підтримки може бути суттєво обмеженою.

У сучасних умовах стратегічне планування постає як необхідний інструмент довгострокового управління, що забезпечує узгодженість місії, цілей і функцій органів влади з реальними потребами соціально-економічного розвитку. Міжнародні та науково обґрунтовані підходи, зокрема моделі Брайсона і Брауна, підкреслюють важливість системності,

аналітичності та участі зацікавлених сторін у планувальному процесі. Впровадження рекомендацій щодо вдосконалення законодавства, зокрема уточнення повноважень місцевих рад, оновлення методичних документів і стандартизація процедур, створить підґрунтя для підвищення ефективності стратегічного управління. Це сприятиме формуванню послідовної локальної політики розвитку та забезпечить громадам здатність результативно планувати й реалізовувати свої пріоритети у довгостроковій перспективі.

Перехід від традиційного стратегічного планування до дієвого стратегічного управління вимагає активної, колективної та безперервної участі керівників найвищої ланки. Якщо органи державної влади прагнуть створювати справді значущі та життєздатні стратегії, вони повинні ефективно планувати, впроваджувати та оцінювати весь цикл стратегічного управління. Це дозволить їм стати більш орієнтованими на громадян, децентралізованими, відкритими до співпраці та орієнтованими на результат.

Окрім традиційних підходів до стратегічного планування, які включають інтеграцію стратегій різних рівнів, залучення цільових груп, забезпечення активної позиції стейкхолдерів та застосування комплексного підходу, для економіки України особливо актуальними є наступні положення, поширені у світовій практиці. Необхідно забезпечити зворотний зв'язок, постійний моніторинг та коригування цілей і напрямків реалізації планів, що має на меті оцінку процесів здійснення заходів стратегій, їхньої ефективності, а також відповідності розвитку регіону планам та очікуванням. Критичним є застосування механізмів, ідеології та принципів державно-приватного партнерства (ДПП) на регіональному та місцевому рівнях, що включає використання диверсифікованих джерел фінансування, зокрема на умовах ДПП, та впровадження прогресивних технологій.

Стратегічні документи мають складатися на основі виявлених сильних сторін та можливостей території, що забезпечить розуміння її потенціалу для подальшого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності. Важливим є посилення зовнішньоекономічної

складової при стратегічному плануванні розвитку території, оскільки ця сфера господарської діяльності є невід'ємною. Потребує вдосконалення система оновлення складу та цільових показників розвитку регіону, які повинні коригуватися відповідно до соціально-економічних процесів, що відбуваються в державі, забезпечуючи адаптивність стратегії.

Нарешті, необхідно посилити професіоналізм щодо стратегічного планування, створюючи структури, де сконцентовано висококваліфіковані кадри, які беруть безпосередню участь в обґрунтуванні напрямків і механізмів регіонального розвитку. Удосконалення цих положень обов'язково має будуватися на основі творчого осмислення зарубіжного та вітчизняного досвіду з урахуванням специфіки нашої країни.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

2.1. Методологія оцінювання ефективності стратегічних планів розвитку громад

Методологія оцінювання ефективності стратегічних планів розвитку територіальних громад ґрунтується на поєднанні кількісних і якісних підходів, що дають змогу комплексно проаналізувати ступінь реалізації стратегічних цілей, відповідність заходів визначеним пріоритетам, а також оцінити реальний вплив стратегії на соціально-економічний розвиток громади. Така методологія виходить із розуміння стратегічного планування як безперервного циклу управління, у межах якого оцінювання виступає невід’ємним елементом, що забезпечує можливість ухвалення обґрунтованих рішень та коригування політики розвитку.

Оцінювання ефективності стратегічних планів охоплює кілька взаємопов’язаних компонентів. Насамперед важливою складовою є аналіз результативності виконання запланованих заходів, що передбачає співставлення фактичних показників із запланованими індикаторами. У межах цього підходу використовується система моніторингових показників, сформованих відповідно до методології SMART, що дозволяє оцінювати конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та часову визначеність цілей. Такий підхід сприяє підвищенню об’єктивності оцінювання та дає змогу робити висновки щодо реалістичності встановлених завдань, а також визначати системні недоліки у плануванні або реалізації[57].

Другим важливим аспектом є оцінювання ефективності управлінських процесів, пов’язаних із реалізацією стратегії. Воно включає аналіз інституційної спроможності громади, якості координації між структурними підрозділами, рівня залучення зацікавлених сторін, а також відповідності управлінських процедур вимогам державних методик і міжнародних стандартів. Такий аналіз дозволяє виявити, наскільки система управління здатна забезпечити належне виконання стратегічних рішень і наскільки

органи місцевого самоврядування володіють необхідними компетенціями, ресурсами й інструментами для досягнення поставлених цілей[68].

Не менш важливим елементом є оцінка впливу стратегічних планів на розвиток громади. У межах цього підходу аналізується зміна соціально-економічних параметрів, таких як рівень зайнятості, динаміка місцевих бюджетних надходжень, якість громадських послуг, інвестиційна активність чи рівень задоволеності населення. Оцінювання впливу передбачає не лише фіксацію кількісних змін, а й аналіз причинно-наслідкових зв'язків, що дозволяє визначити, які саме заходи забезпечили досягнення конкретних результатів та якою була їхня реальна ефективність у порівнянні з витраченими ресурсами.

У рамках методології також застосовуються елементи порівняльного аналізу, що передбачає співставлення динаміки розвитку громади з аналогічними громадами або середніми регіональними показниками. Такий підхід дозволяє виявити конкурентні переваги та слабкі місця, визначити місце громади в загальнонаціональному контексті та сформулювати рекомендації щодо удосконалення стратегічних документів.

Важливою складовою методології є аналіз ризиків і гнучкості стратегії. Оцінюється здатність стратегічного плану адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін, таких як кризові явища, демографічні зміни, воєнні загрози або економічні обмеження. Такий аналіз дозволяє зрозуміти, наскільки стратегія є стійкою, чи передбачає вона механізми реагування на непередбачувані виклики та чи здатна громада забезпечити безперервність розвитку навіть за умов невизначеності[21, С.57].

Загалом методологія оцінювання ефективності стратегічних планів розвитку громад спрямована на створення інструментів, що забезпечують прозорість, обґрунтованість і доказовість управлінських рішень. Вона підтримує громадську підзвітність, сприяє посиленню інституційної спроможності та забезпечує основу для формування нових стратегічних документів, які враховують попередній досвід, уникнення повторення

помилки і підвищення якості місцевого управління. Такий підхід дозволяє громадам рухатися у напрямі сталого розвитку, підвищення добробуту населення та ефективного використання доступних ресурсів.

Загалом під час наукового дослідження стратегічного планування територіальних громад варто відзначити[78]. Абстрактно-логічний метод у процесі стратегічного планування використовується для кристалізації понятійного апарату й побудови теоретичної рамки дослідження та практичної роботи органів управління. Конкретно це полягає у декомпозиції і уточненні ключових термінів (наприклад, «стратегічне планування», «сталий розвиток», «стійкість громади», «стратегічне управління»), виокремленні їх ознак, встановленні логічних зв'язків між поняттями та формуванні робочих визначень, які надалі стають орієнтирами при розробленні цілей, завдань і критеріїв оцінки. У практиці це реалізується через побудову логічних схем, дерев цілей, матриць причинно-наслідкових зв'язків; на їхній основі формулюються гіпотези щодо очікуваних результатів і критеріїв їх вимірювання. Абстрактно-логічний підхід також дозволяє уніфікувати мову документації й уникнути термінологічних невідповідностей між зацікавленими сторонами.

Історичний метод застосовується для відстеження еволюції підходів до стратегічного планування та оцінки їх прийнятності у конкретних умовах громади. Практичне використання цього методу включає хронологічний аналіз попередніх стратегічних документів, планів розвитку, звітів про виконання, а також аналіз зовнішніх змін (законодавчих, економічних, соціальних), які впливали на формування підходів. За допомогою історичного методу виявляють інституційні закономірності, накопичені помилки й успішні практики, що дає можливість врахувати тривалі тренди при формулюванні нових цілей і механізмів адаптації стратегії до майбутніх викликів. Історичний аналіз також використовується для побудови сценаріїв розвитку, де моделюються варіанти майбутнього на основі минулих тенденцій.

Методи аналізу, синтезу та логічного узагальнення застосовуються на всіх етапах стратегічного циклу. Аналіз означає розбір на складові: статистичних даних, фінансових показників, результатів опитувань, SWOT/Pest-матриць, індикаторів надання послуг тощо; це дозволяє виділити ключові проблеми, ризики й ресурси. Синтез — це зведення розрізнених результатів у цілісну картину, наприклад об'єднання висновків соціо-економічного аналізу з результатами громадських консультацій для формулювання пріоритетів. Логічне узагальнення служить для формулювання рекомендацій і висновків на основі зібраних даних; воно забезпечує перехід від фактичної інформації до стратегічних рішень. У практиці це проявляється у створенні консолідованих аналітичних довідок, коротких оглядів для керівництва та рекомендаційних блоків у стратегічних документах[78].

Порівняльно-аналітичний метод використовується для benchmark-аналізу: порівняння стану й практик конкретної громади з іншими громадами або з галузевими/регіональними стандартами. У застосуванні це передбачає відбір репрезентативних кейсів, стандартизоване зіставлення індикаторів (наприклад, рівень інвестицій на душу населення, показники зайнятості, індекс якості послуг) та якісний аналіз відмінностей у підходах до управління, фінансування і залучення громадян. Результат — виявлення кращих практик, а також виявлення «вузьких місць», які потребують трансформації. Цей метод особливо корисний при розробці рекомендацій щодо інституційного реформування та при аргументації необхідності оптимізації бюджетних пріоритетів.

Методи систематизації та моделювання застосовуються для побудови функціональної моделі стратегічного управління громади й візуалізації взаємозв'язків між цілями, заходами, ресурсами та результатами. Конкретні техніки включають матриці логіки втручання (logical framework), моделі теорії змін (theory of change), сценарне моделювання та оптимізаційні підходи для розподілу ресурсів. Моделювання дозволяє тестувати

альтернативні варіанти реалізації (наприклад, різні сценарії фінансування інфраструктурних проектів) і оцінювати їхні наслідки до фактичного впровадження. На практиці це виявляється у створенні програмно-цільових матриць, бюджету-орієнтованих логік та імітаційних розрахунків, що підвищують обґрунтованість управлінських рішень.

Дослідницькі та емпіричні методи (опитування, фокус-групи, інтерв'ю, кейс-стаді) використовуються для збору первинних даних і забезпечення партисипативного підходу. Опитування населення й бізнесу дають кількісні маркери проблем і пріоритетів; фокус-групи й експертні інтерв'ю дозволяють отримати глибше розуміння причин явищ, очікувань та бар'єрів. Ці дані інтегруються з офіційною статистикою та аналітичними звітами для формування повної картини і для валідації припущень, побудованих на основі логіко-теоретичних моделей[78].

Метод триангуляції застосовується для підвищення достовірності висновків шляхом комбінування кількісних і якісних даних, різних джерел інформації та методів аналізу. У процесі стратегічного планування це означає, що статистичні тенденції зіставляються з результатами опитувань та експертними оцінками, а моделі — з реальними кейсами реалізації заходів. Такий підхід мінімізує упередження окремих методів і сприяє формуванню більш збалансованих, підтверджених емпірично рішень.

Оцінювальні методи (формативна й сумативна оцінка, економіко-ефективнісні аналізи, оцінка впливу) використовуються для контролю реалізації та вимірювання результатів. Формативна оцінка проводиться у ході впровадження, щоб коригувати дії в реальному часі; сумативна — на кінці циклу для підбиття підсумків і визначення доцільності продовження або масштабування ініціатив. Аналіз витрати/ефект (cost–benefit, cost–effectiveness) дозволяє зіставити витрачені ресурси з досягнутими результатами і пріоритезувати заходи за їхньою віддачею. Практично це проявляється у включенні у систему моніторингу фінансових показників, у

підготовці періодичних звітів та у прийнятті рішень щодо перенапрямлення ресурсів.

Нарешті, методи комунікації та партисипації — фасилітація стратегічних сесій, робота з громадськими радами, відкриті консультації й digital-платформи — забезпечують залученість стейкхолдерів і легітимність рішень. Використання цих методів підсилює прийнятність стратегії, покращує інформаційну прозорість і сприяє підзвітності органів управління.

Загалом комбіноване застосування наведених методів дозволяє забезпечити надійність аналітичних висновків, практичну спрямованість стратегічних рішень і гнучкість управління в умовах невизначеності; кожен метод виконує свою функцію — від теоретичного обґрунтування до емпіричної верифікації та моніторингу впровадження, що забезпечує комплексний і доказовий підхід до стратегічного планування в управлінні[78].

Методологія оцінювання ефективності стратегічних планів розвитку громад забезпечує системний підхід до вимірювання результативності управлінських рішень і досягнення визначених цілей. Вона ґрунтується на поєднанні якісних і кількісних індикаторів, що дозволяє комплексно оцінити стан соціально-економічного розвитку, рівень задоволеності населення, ефективність використання ресурсів та відповідність стратегічних заходів реальним потребам громади. Використання стандартизованих методів аналізу — таких як SWOT, логіко-структурні матриці, порівняльні та економіко-ефективнісні підходи — дає змогу отримувати об'єктивні результати та відстежувати динаміку змін упродовж усього циклу реалізації стратегії.

Водночас методологія оцінювання виконує важливу управлінську функцію, оскільки створює підґрунтя для коригування стратегічних пріоритетів, оптимізації програм розвитку та підвищення прозорості й підзвітності органів місцевого самоврядування. Вона дозволяє не лише фіксувати досягнуті результати, а й виявляти недоліки, ризики та потенціал

для вдосконалення. Застосування комплексної методології сприяє формуванню більш адаптивних, орієнтованих на довгостроковий ефект стратегій, що підвищує стійкість громад і забезпечує більш ефективне управління розвитком на локальному рівні.

2.2. Особливості стратегічного планування на прикладі обраної територіальної громади

Стратегія розвитку є важливою у діяльності територіальних громад в Україні, і її роль особливо зростатиме у повоєнний період, за умов значних політичних змін та неминучої економічної кризи. Стратегія є дорожньою картою, що дає змогу підвищити ефективність діяльності та своєчасно реагувати як на внутрішні, так і на зовнішні виклики. Це одна з ключових концепцій сучасної епохи [19], яка підкреслює результативність досягнення поставлених цілей[19].

Стратегія ґрунтується не на переході від реальності до плану, а навпаки — на русі від планованого до фактичного[19], тобто спирається на бачення територіальної громади. Процес планування є довготривалим творчим процесом, необхідним для реалізації певних дій, що забезпечують стратегічно оптимальний рівень сталості територіальної громади [49].

Стратегічне управління у державному секторі не є новим явищем. Воно існує з 1980-х років [59]. Стратегічне планування — це продуманий і дисциплінований процес, спрямований на ухвалення фундаментальних рішень і здійснення відповідних дій [83]. Це аналіз, що передбачає поділ цілей на кроки, які можна керовано реалізовувати для досягнення бажаного результату [67]. Процес формування стратегії є ефективним інструментом територіального розвитку [23].

Важливість розробки стратегії розвитку та її вплив на кінцеві результати досягнення поставлених цілей важко переоцінити [39]. Стратегічне управління є основою та важливим етапом усіх процесів розвитку держави та її територій, що включає цілі, ефективні засоби, методи

й інструменти для їх досягнення, а також визначені індикатори виконання цілей і завдань.

Алфорд і Грів зазначають, що менеджери державного сектору повинні приділяти більше уваги формуванню пропозицій суспільної цінності під час розробки стратегії розвитку, а також залучати всіх зацікавлених сторін і громадян до цього процесу. Політики, стейкхолдери та громадяни відіграють важливу роль у досягненні цілей стратегії. Мор також наголошує, що державні менеджери мають зосереджуватися на «створенні суспільної цінності» з активів, довірених їм суспільством. До таких активів належать державні кошти, зібрані через оподаткування для забезпечення суспільного добробуту[29].

Дослідження наявності стратегій розвитку у територіальних громадах Івано-Франківського району показало, що лише 9 із 20 громад цього району мають розроблені та затверджені стратегії розвитку [68]. Це свідчить про те, що процес формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад триває і триватиме надалі через свою необхідність і циклічний характер. Проблемою також є те, що сама наявність стратегії розвитку ще не є доказом її ефективності.

На основі методики оцінювання рівня ефективності стратегії територіальної громади було проведено оцінку розроблених стратегій на прикладі територіальних громад Івано-Франківського району. Результати оцінювання подано в табл. 1.

Таблиця 1. Оцінка рівня ефективності стратегії розвитку територіальної громади Івано-Франківського району

Територіальна громада	Оцінка рівня ефективності стратегії розвитку територіальної громади, балів
Дубовецька ТГ	—
Угринівська ТГ	11

Тисменицька ТГ	—
Лисецька ТГ	—
Загвиздянська ТГ	—
Тлумацька ТГ	16
Ямницька ТГ	—
Букачівська ТГ	13
Бурштинська ТГ	11
Старобогородчанська ТГ	16
Солотвинська ТГ	—
Більшівцівська ТГ	—
Богородчанська ТГ	—
Рогатинська ТГ	—
Галицька ТГ	—
Дзвиняцька ТГ	16
Єзупільська ТГ	—
Обертинська ТГ	—
Івано-Франківська ТГ	—
Олешанська ТГ	—

Джерело: [87, С.185].

Як видно з таблиці 1, стратегії розвитку всіх досліджених територіальних громад Івано-Франківського району, за винятком тих, чиї стратегії не були розроблені або не опубліковані на офіційному сайті, характеризуються середнім рівнем ефективності. Серед основних недоліків більшості стратегій можна відзначити: відсутність сценаріїв розвитку, відсутність місії та неврахування Цілей сталого розвитку ООН. Також суттєвою проблемою є те, що під час формування оперативних цілей не враховуються критерії SMART, які включають специфічність, вимірюваність, досяжність, релевантність та обмеження в часі.

На наступному етапі було розраховано індекси ефективності стратегій розвитку територіальних громад Івано-Франківського району (табл. 2).

Таблиця 2. Індекси ефективності стратегій розвитку територіальних громад Івано-Франківського району

Територіальна громада	Індекс ефективності
Дубовецька територіальна громада	—
Угринівська територіальна громада	0,46
Тисменицька територіальна громада	—
Лисецька територіальна громада	—
Загвіздянська територіальна громада	—
Тлумацька територіальна громада	0,67
Дубовецька територіальна громада	—
Угринівська територіальна громада	0,46
Тисменицька територіальна громада *	—
Лисецька територіальна громада *	—
Загвіздянська територіальна громада *	—
Тлумацька територіальна громада	0,67

Ямницька територіальна група *	—
Букачівська територіальна група	0,54
Бурштинська територіальна група	0,46
Старобогородчанська територіальна група	0,67
Солотвинська територіальна група *	—
Більшівцівська територіальна група *	—
Богородчанська територіальна група *	—
Рогатинська територіальна група *	—
Галицька територіальна група *	—
Дзвиняцька територіальна група	0,67
Єзупільська територіальна група *	—
Обертинська територіальна група *	—
Івано-Франківська територіальна група *	—
Олешанська територіальна група *	—

Джерело: [87, С.185].

З таблиці 2 можна зробити висновок, що найефективнішими є стратегії розвитку Тлумацької, Старобогородчанської та Дзвиняцької територіальних громад (індекс ефективності — 0,67). Менш ефективною є стратегія Букачівської громади з індексом 0,54. Угринівська та Бурштинська територіальні громади характеризуються найнижчим рівнем ефективності серед досліджених.

Таким чином, розроблена методика для оцінювання рівня ефективності стратегії розвитку територіальної громади дає змогу виявити недоліки сформованої стратегії та можливість їх усунення після відповідних доопрацювань на засіданнях робочої групи.

Стратегічне управління є фундаментом і важливим етапом у процесах розвитку держави та її територіальних одиниць, особливо у післявоєнний період. Воно охоплює чітко визначені цілі, ефективні інструменти, методи та засоби їх досягнення, а також вимірювані показники, що відображають прогрес і результати. Добре розроблена стратегія розвитку має посилювати конкурентні переваги та підвищувати інвестиційну привабливість громади. Водночас стратегія відіграє подвійну роль: вона є механізмом досягнення стратегічних цілей і засобом налагодження зв'язку між громадою та ширшим ринковим середовищем. Тому важливо не лише мати стратегію, але й забезпечити її ефективність, якість та відповідність основним критеріям стратегічного планування[57, С.67].

Розроблена методика оцінювання ефективності стратегій розвитку територіальних громад дає змогу виявляти та усувати недоліки під час їх реалізації, що сприяє підвищенню якості та результативності стратегічних дій. Її практична цінність полягає у зміцненні спроможності територіальних громад досягати визначених цілей і вдосконалювати управлінські процеси. Запропонований методичний підхід є універсальним і може застосовуватися як у національних, так і в міжнародних умовах.

Для українських територіальних громад поширеною практикою є залучення зовнішніх консультантів до підготовки місцевих стратегій

розвитку. Проте часто це призводить до появи малопридатних і відірваних від реальності документів, які громади фактично не можуть використовувати. Натомість партисипативний підхід, який застосовує DESPRO, забезпечує створення практичного та стійкого стратегічного документу, що не потребує переписування після кожної зміни місцевої влади. Додатково, робота моніторингового комітету сприяє ефективному впровадженню стратегії та її своєчасному оновленню за потреби[56, С.98].

Методологія стратегічного планування DESPRO, поєднана з тренінговими програмами Школи місцевого самоврядування, підтвердила свою результативність і сприяла формуванню сталих процесів розвитку громад. Учасники школи навчаються у змішаних групах, що дозволяє зміцнювати довіру між представниками влади, бізнесу та громадського сектору, а також поглиблювати їхню взаємодію. Крім того, учасники отримують переваги від заходів, які підтримують соціальну згуртованість та підсилюють їхні компетентності.

Важливо підкреслити, що розроблення стратегій громад обов'язково має включати дії, спрямовані на посилення соціальної єдності. У цьому контексті DESPRO концентрувався на чотирьох ключових аспектах соціальної згуртованості[19]:

- безпека в громаді, що формує довіру до місцевої влади та між мешканцями;
- місцева ідентичність, яка стримує відтік населення до великих міст;
- налагоджені продуктивні взаємини між жителями громади;
- рівний доступ до послуг і ресурсів.

Під час створення стратегічних планів громади нерідко встановлюють надто амбітні й нереалістичні цілі, що ускладнює їхнє досягнення, провокує розчарування, спонукає владу до необґрунтованих кроків і може зрештою звести стратегію до формального «паперового» документа. Деколи у стратегії навіть відсутня чітка загальна мета, або ж стратегічні цілі не узгоджуються з операційними заходами.

Отже, необхідно приділяти більше уваги створенню якісної системи моніторингу, зокрема шляхом формування SMART-індикаторів — конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних і визначених у часі. Такі індикатори дають змогу громадам своєчасно оцінювати хід реалізації стратегії та коригувати діяльність у разі потреби.

2.3. Основні проблеми реалізації стратегії розвитку

Реалізація стратегій розвитку територіальних громад в Україні залишається складним та багатовимірним процесом, що супроводжується низкою системних, організаційно-управлінських, фінансових, інституційних і соціальних проблем. Незважаючи на наявність нормативно визначених процедур розроблення стратегічних документів, їх втілення часто здійснюється нерівномірно, з низькою ефективністю або взагалі не доходить до практичного рівня.

Однією з ключових причин цього є недостатня якість базового стратегічного аналізу, який має лежати в основі формування цілей, завдань та інструментів розвитку громади. У багатьох випадках аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища проводиться формально, обмежуючись переліком проблем без виявлення їхніх причинно-наслідкових зв'язків та без визначення реальних можливостей громади. Як наслідок, стратегії містять або надто загальні декларативні положення, або завдання, що значно перевищують фінансові, кадрові та інституційні спроможності громади [28, С. 89].

Недосконалість формулювання стратегічних цілей є другою суттєвою проблемою. Часто стратегічні документи включають такі цілі, які не піддаються вимірюванню, не мають визначених термінів виконання або встановлених індикаторів результативності. Відсутність SMART-критеріїв призводить до того, що реалізація стратегії перетворюється на хаотичне здійснення окремих проєктів без загальної логіки й орієнтирів. Це ускладнює моніторинг виконання, оскільки громади не можуть оцінити, чи рухаються

вони у напрямі досягнення стратегічної мети. Більш того, через нечіткість формулювань часто неможливо визначити відповідальних за виконання певних заходів, що призводить до розмивання відповідальності між структурними підрозділами органів місцевого самоврядування.

Фінансові обмеження є одним із найсерйозніших бар'єрів для реалізації стратегічних документів. Багато територіальних громад, особливо невеликі та сільські, стикаються з нестачею власних доходів, обмеженою базою оподаткування, залежністю від трансфертів державного бюджету та коливаннями міжбюджетних відносин. За таких умов навіть добре розроблена стратегія залишається нереалізованою через брак ресурсів на інвестиційні проєкти, розвиток інфраструктури, модернізацію комунальних підприємств чи впровадження соціальних програм[45].

Крім того, громади часто не мають належної експертизи у сфері проєктного менеджменту та залучення зовнішнього фінансування, що обмежує їхні можливості отримання грантів, міжнародної технічної допомоги чи партнерських інвестицій. Відсутність сталого фінансового планування також спричиняє нерівномірність реалізації заходів, коли окремі напрями залишаються недофінансованими або реалізуються фрагментарно.

Кадровий потенціал місцевого самоврядування виступає ще одним фактором, який визначає успіх або провал реалізації стратегічних планів. У багатьох громадах спостерігається нестача фахових спеціалістів у сферах стратегічного управління, економічного аналізу, фінансового планування, просторового розвитку та управління інфраструктурними проєктами. І навіть за наявності кваліфікованих кадрів навантаження на них часто є надмірним, оскільки невеликі громади мають обмежений штат[68, С.98].

Брак професійної підготовки та системи підвищення кваліфікації призводить до того, що працівники місцевих рад не володіють сучасними методами аналітики, не вміють працювати з індикаторами ефективності та інструментами стратегічного моніторингу, не застосовують підходи до оцінки ризиків і не мають досвіду комунікації зі стейкхолдерами. Політична

залежність посадовців також негативно впливає на виконання стратегії, оскільки пріоритети часто змінюються залежно від політичної кон'юнктури, виборчих циклів або зміни керівництва громади.

Організаційні недоліки є критичною групою проблем. Зміна голови громади, депутатського корпусу чи керівників виконавчих органів нерідко веде до переформатування управлінської команди та повного перегляду стратегічних орієнтирів. Внаслідок цього наступність стратегічного планування порушується, попередні напрацювання втрачають актуальність або перестають підтримуватися, а частина проєктів зупиняється.

Часто це супроводжується відсутністю налагоджених механізмів внутрішньої координації між різними структурними підрозділами, що призводить до дублювання функцій, суперечливих рішень та низької оперативності у реалізації заходів. Комунікація між виконавчими органами та депутатським корпусом також може бути неефективною, що негативно позначається на погодженні бюджетних рішень та формуванні політики розвитку[78, С.19].

Недостатній рівень моніторингу та оцінювання реалізації стратегії створює окремі виклики. У багатьох громадах досі відсутні системи регулярного збору даних, інструменти аналізу динаміки показників та механізми публічного звітування. Моніторингові комітети, передбачені методичними рекомендаціями, часто функціонують суто формально, не здійснюючи ґрунтовного аналізу виконання заходів. Це унеможливорює вчасне коригування стратегічних рішень, що особливо важливо в умовах воєнних загроз, економічної нестабільності, демографічних змін та трансформації ринку праці. Відсутність якісної аналітики може призводити до продовження реалізації неефективних заходів або, навпаки, недооцінки перспективних напрямів, які потребують підтримки.

Суттєвою проблемою є низький рівень залучення місцевої громадськості, бізнесу та громадських організацій. У багатьох громадах участь населення в обговоренні стратегій є обмеженою, а консультації

можуть проводитися формально, без реального включення жителів у процес ухвалення рішень.

Як наслідок, стратегічні документи не завжди відображають актуальні інтереси громадян, що знижує їхню підтримку та готовність долучатися до реалізації. Низький рівень довіри між владою та населенням посилює проблему, оскільки громадяни не бачать реальних результатів від реалізації стратегії та вважають її формальним документом. Бізнес-спільнота також не завжди бере активну участь у стратегічному плануванні, що ускладнює розроблення ефективних заходів економічного розвитку.

Крім того, механізми партнерства між владою, бізнесом та громадським сектором розвинені недостатньо, що обмежує можливості координації зусиль у реалізації проєктів[67, С.89].

Інституційні та правові бар'єри також впливають на результативність стратегій розвитку. Нечіткість нормативного забезпечення, часті зміни законодавства, відсутність єдиних стандартів оцінювання результативності та різнобій у методичних підходах створюють труднощі у впровадженні стратегічних документів на місцях. У деяких громадах відсутні або неефективно функціонують спеціалізовані інституції, такі як агентства розвитку, комунальні підприємства або окремі управлінські підрозділи, що мають координувати процес реалізації стратегії.

В умовах воєнного стану інституційні ризики зростають, оскільки громади стикаються з новими викликами, пов'язаними з безпекою, релокацією населення, руйнуванням інфраструктури, зміною економічних зв'язків та зниженням інвестиційної активності.

Нарешті, важливим викликом є низька адаптивність стратегій до змінного середовища. Події останніх років показали, наскільки швидко можуть змінюватися умови життя громад: від воєнних дій та економічних криз до демографічних змін, цифровізації та кліматичних викликів[50]. Стратегії, які не передбачають механізмів гнучкого коригування, швидко втрачають актуальність, перетворюючись на статичні документи, що не

відповідають новим реаліям. Брак сценарного планування, прогнозування ризиків і системи адаптації стратегічних рішень призводить до того, що громади залишаються вразливими до зовнішніх потрясінь та не можуть ефективно реагувати на непередбачувані зміни.

У комплексі ці проблеми створюють значні перешкоди для ефективної реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Їх подолання вимагає системного підходу, розвитку управлінських компетенцій, інституційного зміцнення місцевого самоврядування, формування дієвих механізмів співпраці з громадськістю та бізнесом, удосконалення процедур моніторингу й оцінювання, а також впровадження фінансових і адміністративних інструментів підтримки стратегічного планування. Лише комплексне усунення зазначених бар'єрів здатне забезпечити перехід громад від формального планування до реального управління розвитком, що відповідає принципам сталості, ефективності та орієнтації на довгостроковий результат.

Висновки до розділу

Методологія оцінювання ефективності стратегічних планів розвитку громад забезпечує всебічний підхід до аналізу результативності управлінських дій та ступеня досягнення стратегічних цілей. Вона спирається на збалансоване використання кількісних і якісних показників, що дозволяє глибоко оцінити соціально-економічний стан громади, рівень задоволеності мешканців, раціональність використання місцевих ресурсів і відповідність запланованих заходів реальним потребам території. Застосування усталених аналітичних інструментів, зокрема SWOT-аналізу, логіко-структурного підходу, порівняльних і економічних методів, формує об'єктивну інформаційну базу для відстеження змін на кожному етапі реалізації стратегії.

Разом з тим ця методологія виконує ключову роль у вдосконаленні місцевого управління, оскільки забезпечує можливість вчасного коригування стратегічних напрямів, підвищення результативності програм та посилення

прозорості роботи органів самоврядування. Вона дає змогу не лише визначати досягнення та позитивні зрушення, а й своєчасно виявляти проблеми, ризики та напрямки, що потребують покращення. Використання такої комплексної системи оцінювання сприяє створенню більш гнучких та стійких стратегій розвитку громад, що забезпечує вищу якість управлінських рішень і довгостроковий розвиток територій.

Основні напрями економічного розвитку територіальної громади відображаються у відповідних стратегіях. Через відмінності в умовах функціонування адміністративно-територіальних одиниць, пріоритети розвитку в стратегіях та політиках різних громад можуть суттєво відрізнятися. Водночас ці напрями можна згрупувати за кількома категоріями. Такі групи частково перетинаються, адже в кожній громаді набір пріоритетів свій, і одна й та сама ініціатива може належати до різних сфер підтримки — економічної діяльності, розвитку малого й середнього бізнесу, освіти тощо.

На підготовчому етапі стратегічного планування визначають місію громади, стратегічні цілі, формують дерево цілей та окреслюють стратегічні завдання. Під час розроблення стратегічного плану відбувається деталізація цих елементів та планування їх реалізації. Невід'ємною складовою процесу є моніторинг та контроль виконання плану, що передбачає визначення показників стратегічного контролю й здійснення регулярної оцінки результатів. Оскільки стратегічне планування є безперервним циклом, важливим етапом є аналіз виконаних заходів і тактичних рішень, на основі чого проводять коригування стратегічного плану.

Реалізація стратегій розвитку територіальних громад в Україні характеризується комплексом системних та операційних викликів, що детермінують низьку результативність стратегічного управління. Ключові проблеми концентруються навколо недостатньої якості базового аналітичного забезпечення процесу планування, яке часто є формальним та не спроможне ідентифікувати глибинні причинно-наслідкові зв'язки проблем

і реальні спроможності громади. Це призводить до формулювання стратегічних цілей, які є декларативними, не відповідають критеріям SMART та не мають чітких вимірюваних індикаторів, що унеможлиблює ефективний моніторинг та оцінювання прогресу. Суттєві обмеження накладають фінансова залежність від трансфертів та обмежена податкова база, що, в поєднанні з низьким рівнем експертизи у сфері проєктного менеджменту та залучення зовнішнього фінансування, блокує перехід стратегічних ініціатив на практичний рівень реалізації.

Крім того, критичними чинниками є кадровий дефіцит фахових спеціалістів у сфері стратегічного управління та проєктного менеджменту, а також організаційна нестабільність, спричинена політичною кон'юнктурою та зміною керівництва, що порушує наступність у виконанні планів. Недостатня адаптивність стратегічних документів до динамічного зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнних загроз, та формальність залучення стейкхолдерів (громадськості, бізнесу) знижують легітимність стратегій та їхню підтримку. Таким чином, для підвищення ефективності реалізації стратегій необхідний системний інституційний розвиток, що охоплює підвищення якості аналітичного етапу, перехід до результатно-орієнтованого планування з чіткими фінансовими механізмами, зміцнення кадрового потенціалу, забезпечення політичної стабільності стратегічних пріоритетів та посилення прозорих механізмів моніторингу та оцінювання з активним залученням громадянського суспільства.

Комплекс зазначених проблем — від аналітичної слабкості та нечіткості цілей до фінансової залежності, кадрового дефіциту та організаційної нестабільності — створює значні перешкоди для ефективної реалізації стратегій територіальних громад. Подолання цих бар'єрів вимагає системного підходу, що включає інституційне зміцнення ОМС, розвиток управлінських компетенцій, впровадження результатно-орієнтованого планування та формування дієвих механізмів співпраці з громадськістю та бізнесом. Тільки комплексне усунення цих недоліків забезпечить перехід

громад від формального документування до реального, сталого управління розвитком.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності системи стратегічного управління у громаді

Зростання значущості стратегічного управління для успішної діяльності органів місцевого самоврядування в сучасних умовах України обумовлене кількома ключовими факторами. По-перше, це спричинено динамічними змінами та реформами, які охоплюють практично всі сфери соціально-економічного та політичного життя і які формують постійно мінливе зовнішнє середовище об'єднаних територіальних громад (ОТГ).

Так, успішне управління на місцевому рівні вимагає безперервного моніторингу цих зовнішніх впливів та забезпечення динамічного балансу між внутрішніми спроможностями і зовнішніми викликами[81].

По-друге, необхідність переорієнтації на нові моделі управління виникає через вимоги виборців щодо зростання результативності та ефективності роботи ОТГ, що, у свою чергу, вимагає чіткого визначення цілей, а також розробки конкретних проєктів та програм для їх досягнення.

По-третє, надання територіальним громадам самостійності в умовах децентралізації обумовлює нагальну потребу у створенні методологічної бази, яка дозволить місцевим суб'єктам управління самостійно обирати стратегічні шляхи власного розвитку.

Нарешті, зростання ролі стратегічного управління також викликане потребою у використанні ефективних, але гнучких технологій управління, які відповідають принципам відкритості, прозорості, підзвітності та підконтрольності влади місцевій громадськості[81].

З огляду на зазначені чинники, для забезпечення успішності управлінської діяльності менеджменту об'єднаних територіальних громад (ОТГ) доцільно інтегрувати у процеси розвитку стратегічний та проєктний підходи, оскільки останній є загальновизнаним як високо-ефективний інструмент реалізації стратегій на різних рівнях ієрархії.

Так, протягом останніх п'ятнадцяти років колектив кафедри менеджменту та управління проєктами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління під науковим керівництвом доктора наук з державного управління, професора Ю. П. Шарова, акумулював значний досвід участі у розробленні та експертизі низки стратегій місцевого розвитку. Цей досвід охоплює як великі, так і середні та малі міста (зокрема, Горішні Плавні, Миргород, Бердянськ, Дніпро), а також значну кількість ОТГ Дніпропетровської області (включно з Софіївською, Томаківською, Іларіонівською, Васильківською, Лихівською, Миколаївською Петропавлівського району, Миколаївською Васильківського району тощо)[35, С.49].

Слід підкреслити, що ініціальним етапом розробки стратегії розвитку ОТГ традиційно було вивчення та оцінювання потреб громади, що є необхідною передумовою для адекватного визначення стратегічних пріоритетів і цільових орієнтирів. Зазначена оцінка емпірично здійснювалася шляхом проведення анкетування. Однак, у цьому контексті анкетування функціонувало виключно як інструмент первинного збору даних, тоді як для повноцінної реалізації процедури оцінювання була необхідна подальша якісна та кількісна обробка та інтерпретація отриманих емпіричних матеріалів.

У процесі стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад нерідко постає питання щодо визначення кола суб'єктів, доцільних для залучення до оцінювання потреб населення. Практика впровадження таких процедур демонструє, що у випадку використання анкетування як базового інструменту збору первинної інформації ініціатива зазвичай має належати сільській або селищній раді. Саме вона організовує поширення анкет серед жителів громади та забезпечує належний рівень охоплення респондентів. Натомість на етапі аналітичного опрацювання зібраних даних, який передбачає здійснення оцінювання та формування висновків, доцільним є залучення фахівців із розвиненими

аналітичними компетентностями [35, С.89]. Йдеться про осіб, які володіють методиками соціологічних досліджень, мають стратегічні та проєктні компетентності й здатні надавати експертно-консультаційний супровід. Такими фахівцями можуть бути як запрошені експерти, так і працівники органів місцевого самоврядування, які мають відповідну кваліфікацію.

Після завершення процедури оцінювання потреб громади розпочинається тривалий та змістовно складний етап формування стратегічного плану розвитку ОТГ. Основні елементи цього процесу, як правило, включають уточнення стратегічного бачення, визначення місії, цілей та пріоритетів розвитку, що узагальнено відображається у відповідних схемах і моделях. Водночас розробка та ухвалення стратегії розвитку на пленарному засіданні сесії сільської чи селищної ради становить лише початкову фазу на шляху реалізації стратегічних намірів громади. Стратегічний підхід у сфері муніципального управління вимагає не тільки формулювання довгострокових орієнтирів і деталізації цілей шляхом їх декомпозиції на стратегічний та операційний рівні, а й визначення інструментів, які забезпечують керований перехід від наявного стану розвитку до бажаного майбутнього[35, С.78].

У стратегіях розвитку об'єднаних територіальних громад, підготовлених за консультаційно-експертної підтримки Ю. П. Шарова, особливий акцент робився на формуванні портфеля проєктів, спрямованих на реалізацію визначених стратегічних пріоритетів місцевого розвитку. Ефективність виконання стратегії значною мірою залежала від якості опрацювання такого портфеля, а також від професійності управління ним. Значну увагу приділено й опису основних підходів до управління портфелем проєктів, організації моніторингу, контролю та оцінювання ходу реалізації стратегії в цілому, що дозволяє забезпечити її послідовність, адаптивність та результативність.

Виконання стратегічних документів розвитку ОТГ ґрунтується на системі принципів, що визначають підходи до їх практичної реалізації. До

ключових з них належать: забезпечення змістовної узгодженості стратегії з іншими плановими документами, що регулюють поточний та перспективний розвиток громади; принцип «першого керівника», який передбачає покладання загального керівництва та повноти відповідальності за реалізацію стратегії на голову громади; дотримання своєчасності управлінських дій та принципу попередження; персональна відповідальність виконавців; відкритість і прозорість для громадськості, що передбачає регулярне оприлюднення звітів про виконання стратегії; забезпечення постійної науково-комунікаційної підтримки процесів імплементації; а також узгодженість із стратегічними документами вищого рівня – секторальними стратегіями децентралізації, Національною стратегією сталого розвитку «Україна – 2020», Енергетичною стратегією України до 2035 року та іншими державними й регіональними рамковими документами[81].

Варто підкреслити, що ключовою передумовою ефективного управління процесом реалізації стратегії розвитку громади є багаторівнева система персональної відповідальності, структурно узгоджена з ієрархією цілей стратегічного документа. Це означає, що для кожного окремого проєкту, а також для стратегії в цілому мають бути визначені конкретні відповідальні особи. Для невеликих соціально-територіальних утворень, зокрема селищних і сільських ОТГ, типова модель розподілу відповідальності включає декілька взаємопов'язаних управлінських рівнів.

На найвищому рівні реалізації стратегії застосовується «принцип першого керівника», згідно з яким загальне управління процесом впровадження стратегічних рішень здійснює голова громади, на якого покладається повнота відповідальності за досягнення стратегічних цілей. Наступний рівень передбачає відповідальність за виконання стратегічних пріоритетів, яка зазвичай делегується заступникам голови. Реалізація стратегічних та операційних цілей покладається на керівників відповідних структурних підрозділів виконавчого комітету або на старост[81]. Виконання

конкретних проєктів забезпечує призначений керівник проєкту, який організовує та координує роботу проєктної команди.

Сформований перелік відповідальних осіб, затверджений розпорядженням голови ОТГ, є обов'язковим додатком до стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади та забезпечує прозорість, чіткість розподілу повноважень і підзвітність у процесі реалізації стратегічних рішень.

Згідно з принципом постійної науково-комунікаційної підтримки, упродовж усього періоду реалізації стратегії відповідальні за виконання кожного стратегічного пріоритету мають право ініціювати проведення різних науково-комунікативних заходів за участю науковців, експертів і практиків. До таких заходів належать науково-практичні конференції, спеціалізовані семінари, круглі столи, професійні дискусії, у тому числі в онлайн-форматах, наприклад, на електронних платформах типу DESPRO та в спільнотах практиків. Також передбачено можливість організації виїзних занять з метою обміну досвідом реалізації окремих пріоритетів як в Україні, так і за її межами, а також проведення тематичних навчальних програм — дистанційних або очних. Фінансування таких заходів має бути включене до щорічної Програми соціально-економічного розвитку та супроводжуватися відповідною звітністю під час щорічного звіту про виконання стратегії на засіданні селищної ради[89].

У підсумковому документі стратегії розвитку ОТГ обов'язково визначається система управління її реалізацією. Центральне місце в цій системі відводиться спеціально уповноваженому органу, що затверджується розпорядженням сільського або селищного голови. Раніше, відповідно до рекомендацій Ю. П. Шарова, у подібних органах застосовувався термін «стратегічний комітет», який виконував функції ще на етапі формування концепції стратегії. Проте для ОТГ доцільно створювати окремий орган — Комітет з управління реалізацією стратегії (КУРС), який має ширший і більш операційний функціонал. Основним завданням КУРС є координаційне та

поточне управління всіма процесами, що забезпечують імплементацію стратегії[89].

Функціональні повноваження КУРС охоплюють: організацію взаємодії між структурними підрозділами виконавчих органів ради та зовнішніми партнерами; моніторинг виконання проєктів та контроль за їх фінансовим забезпеченням; регулярну кількісну оцінку рівня реалізації проєктів, операційних і стратегічних цілей за спеціальною методикою; коригування очікуваних вигід і результатів для громади; моніторинг соціально-економічної динаміки для оцінювання досягнення стратегічних результатів.

Крім того, КУРС аналізує успішні практики реалізованих проєктів і формує рекомендації щодо їх поширення на інші території громади; здійснює бенчмаркінг діяльності громад-аналогів, узагальнює кращі практики конкурентного середовища та пропонує шляхи їх інтеграції у власну стратегію; оцінює ризики та загрози, пов'язані з діяльністю сусідніх громад-конкурентів. Також КУРС відповідає за підготовку квартальних і піврічних звітів щодо стану реалізації стратегії, їх подання голові громади та презентацію на засіданнях виконавчого комітету й селищної ради[35, С.87].

Щороку комітет готує підсумковий звіт, який презентується на останньому засіданні ради в році та публікується на офіційному сайті громади. Окремим важливим напрямом діяльності є формування пропозицій щодо внесення змін до цілей, проєктів та індикаторів стратегії у відповідь на виявлені виклики, ризики, загрози та нові можливості.

Засідання Комітету з управління реалізацією стратегії (КУРС) скликаються за рішенням його голови, проте не рідше одного разу на квартал. У контексті високого рівня невизначеності та динамічності умов функціонування громад виникає потреба в оперативному коригуванні змісту стратегічних документів. За необхідності до базового підсумкового документа стратегії розвитку ОТГ, затвердженого на сесії місцевої ради, можуть уноситися зміни, що стосуються уточнення стратегічних і операційних цілей, переліку проєктів, обсягів фінансування, строків

виконання, відповідальних виконавців, прогнозованих результатів тощо. Причиною таких коригувань можуть бути трансформації зовнішнього середовища, втрата актуальності окремих цілей або поява нових, а також результати моніторингу реалізації стратегії[35, С.87].

Процес унесення змін до підсумкового стратегічного документа передбачає три послідовні етапи. На першому етапі ініціатива та обґрунтування змін формулюються проєктною командою та оформлюються у вигляді окремого документа, підписаного керівником проєкту та відповідальними за реалізацію відповідних операційних цілей і стратегічних пріоритетів. На другому етапі цей документ подається до КУРС і розглядається на найближчому його засіданні. На третьому етапі, у разі схвалення запропонованих змін, інформація передається на розгляд сільської або селищної ради під час чергового звіту щодо реалізації стратегії, після чого зміни мають бути затверджені або відхилені[81].

Аналіз практик стратегічного управління, зокрема в новоутворених ОТГ, засвідчує, що питання створення системи управління реалізацією стратегії, а також опис процедур і механізмів її впровадження нерідко залишаються недостатньо опрацьованими. У зв'язку з цим доцільно звернути особливу увагу на низку аспектів, важливих для успішного здійснення реформи децентралізації. По-перше, потребує розвитку якісна професійна підготовка у сфері стратегічного та проєктного управління для осіб, залучених до реалізації проєктів місцевого розвитку, окремих напрямів стратегічного розвитку та стратегії в цілому. До таких осіб можуть належати не лише працівники апарату органів місцевого самоврядування, але й підприємці, громадські активісти, працівники комунальних закладів та представники громадських організацій, які входять до складу КУРС або визначені відповідальними за виконання стратегічних цілей та проєктів[89].

По-друге, важливою є розробка організаційного механізму здійснення ключових управлінських функцій у процесі реалізації стратегії. Однією з них є управління вартістю, що набуває особливої актуальності в умовах

обмежених бюджетних ресурсів і потреби залучення багатоджерельного фінансування проєктів місцевого розвитку. Управління часом також має ключове значення, оскільки часові межі стратегічного планування часто корелюють із тривалістю каденції виборних органів. Важливими функціями є управління змістом і забезпечення інтеграції результатів, оскільки діяльність органів місцевого самоврядування є багатокомпонентною, а рівень задоволеності громадян значною мірою визначається узгодженістю дій у різних сферах. Не менш важливим є управління ризиками, що стає критично необхідним у динамічному, мінливому й часто непередбачуваному зовнішньому середовищі[81].

Реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади в Україні зумовлюють формування нового територіального простору та трансформацію управлінських підходів на місцевому рівні. Ефективність цих реформ безпосередньо залежить від створення спроможних територіальних громад, здатних результативно управляти власним розвитком та ресурсами. У зв'язку з цим особливої ваги набуває розвиток муніципального управління як інструментарію забезпечення сталого економічного зростання та суспільного прогресу.

Поступальний розвиток суспільства свідчить, що збалансоване соціально-економічне зростання є ключовим індикатором ефективного управління. Світовий і вітчизняний досвід доводить, що одним із найважливіших механізмів розвитку територіальних систем є стратегія, яка визначає пріоритети та напрями руху певної території. Територіальні громади, як соціо-еколого-економічні системи, не є винятком: їхній розвиток базується на впровадженні цілеспрямованих трансформацій, спрямованих на оптимізацію структурних пропорцій між продуктивними силами, суспільством та природним середовищем. Відповідно, стратегічне планування відіграє ключову роль у прийнятті управлінських рішень щодо раціонального використання ресурсів задля задоволення потреб жителів громади[89].

Збереження у громадах традиційних, директивних форм публічного менеджменту, що ґрунтуються на адміністративному підході до планування, обумовлює низьку результативність діяльності органів місцевого самоврядування. Тому стратегічне завдання сталого розвитку українських громад полягає у запровадженні інноваційних управлінських підходів, які передбачають підвищення вимог до цільових показників розвитку з урахуванням територіальної специфіки та просторових характеристик.

У межах стратегічного управління та планування доцільно виокремити три ключові економічні суб'єкти територіальної громади: спільноту (жителів громади), суб'єктів господарювання та органи місцевого самоврядування. Стратегічне планування спрямоване на забезпечення балансу інтересів цих суб'єктів у процесі управління сталим розвитком території. Інструментами їхньої взаємодії виступають соціальна відповідальність, програмно-цільовий підхід, бюджетування, державно-приватне партнерство, механізми громадської участі, стратегічна екологічна оцінка, громадський аудит та інші інструменти сучасного муніципального менеджменту.

3.2. Залучення громадськості до формування стратегії розвитку

У процесі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкт стратегічного управління визначає поточний стан розвитку територіальної громади, що характеризується співвідношенням її сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз. На цьому етапі організовуються дослідницькі роботи, проводяться PEST- та SWOT-аналізи території або застосовуються інші релевантні методики. Стратегічний аналіз дає змогу виявити ключові проблеми, які стримують повноцінну реалізацію потенціалу громади та можливості її сталого розвитку.

Так, ідентифікація та аналіз проблем є важливим складником прогнозування та екстраполяції показників розвитку території. Вони дозволяють визначити форми й інструментарій досягнення стратегічних цілей шляхом розробки комплексу заходів та ухвалення управлінських

рішень, спрямованих на ліквідацію протиріч між: очікуваним рівнем життя населення й фактичним станом соціальної сфери; рівнем здоров'я населення та станом екологічної безпеки; розвитком виробництва й купівельною спроможністю населення; інфраструктурним забезпеченням та природно-ресурсним потенціалом; продуктивними силами та суспільними відносинами; рівнем використання природно-ресурсного потенціалу та темпами його відновлення тощо[49, С. 89].

На основі оцінки поточного стану та прогнозування можливих трансформацій соціально-економічних умов визначається співвідношення між очікуваннями та перспективами розвитку території. Це дозволяє сформувати стратегічне бачення, яке відображає довгострокові інтереси ключових економічних суб'єктів громади і слугує підґрунтям для визначення місії, стратегічних цілей та завдань.

Наступним етапом стратегічного планування сталого розвитку є розроблення власне стратегії, що включає визначення головної стратегічної мети, комплексу стратегічних цілей і завдань, а також формування стратегічних альтернатив і вибір оптимального варіанта розвитку. Цей етап передбачає побудову різних сценаріїв, базисом яких є моделювання соціально-економічних процесів у межах локальної соціо-еколого-економічної системи громади. Для цього застосовуються економіко-математичні й економіко-статистичні методи, методи порівняльного аналізу, теорія ігор та інші аналітичні підходи. Для підвищення точності, автоматизації розрахунків і забезпечення якісної візуалізації результатів використовуються сучасні програмні продукти для моделювання та прогнозування[49, С. 89].

За результатами сформованої стратегії розробляється стратегічний план її реалізації. На етапі впровадження визначаються відповідальні особи, порядок та особливості виконання запланованих заходів. Інформація доводиться до всіх учасників стратегічного процесу, після чого

розпочинається практична реалізація ініціатив, спрямованих на досягнення стратегічних цілей сталого розвитку територіальної громади.

Процес стратегічного планування є складною, багаторівневою системою процедур, які перебувають у постійній взаємодії та не повинні суперечити одна одній, забезпечуючи при цьому ефективність розроблених заходів. На кожному етапі стратегічного планування, особливо на етапі реалізації стратегічного плану, здійснюється систематична верифікація та аналіз фактичних показників ефективності виконання стратегії. У разі виявлення відхилень від планових параметрів проводиться коригування як процесу та інструментарію реалізації, так і, за необхідності, окремих елементів стратегії сталого розвитку територіальної громади[49, С. 92].

Враховуючи структурну побудову елементів стратегічного планування, а також узагальнюючи сучасні інтерпретації понять «стратегія», «управління» та «планування» у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, сформовано уточнене визначення категорії «стратегічне планування сталого розвитку територіальних громад». На відміну від поширених підходів, воно передбачає врахування соціо-еколого-економічних особливостей територій і розглядає стратегічне планування як процес, що виникає в результаті діяльності суб'єкта управління та включає визначення стратегічної позиції громади з урахуванням наявних потенціалів, вибір оптимальної стратегії сталого розвитку серед альтернативних варіантів, а також розроблення стратегічного плану для досягнення визначених цілей [49, С. 89].

У контексті аналізу соціальної, екологічної, економічної та просторової складових територіальної громади слід підкреслити, що вони формують складну, ієрархічно організовану систему з високою динамічністю внутрішніх процесів. Соціо-еколого-економічний простір громади є одночасно результатом господарської діяльності її суб'єктів та умовою подальшого розвитку. Саме тому просторовий аспект виступає ключовою

передумовою економічного зростання, визначаючи вектор, масштаби та потенціал розвитку громади.

Збалансування просторового та соціально-економічного розвитку можливе завдяки застосуванню матричного підходу, який системно поєднує чинники впливу на розвиток території. Така матриця дозволяє оцінити галузевий потенціал — тобто вплив основних видів діяльності на економічний розвиток громади — та паралельно визначити рівень її конкурентоспроможності за ключовими видами потенціалу: економічним, природно-ресурсним, фінансовим, інфраструктурним та соціальним. Водночас варто зазначити, що навіть високий рівень розвитку одного з потенціалів або окремої групи чинників не гарантує повноцінного соціально-економічного прогресу громади. Лише їх комплексна взаємодія забезпечує досягнення бажаних результатів сталого розвитку[49, С. 91].

Ефективний розвиток територіальної громади потребує інтегрованого впливу на систему чинників, що формують її просторово-економічний та соціальний потенціал, із урахуванням наявних сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Тому одним із ключових напрямів удосконалення стратегічного планування, на нашу думку, має стати узгодження пріоритетів стратегічних планів соціально-економічного розвитку територіальної громади з просторовими схемами її організації. Така інтеграція дає змогу забезпечити взаємну відповідність цілей, ресурсів, функціональних зон та параметрів розвитку території.

Особливого значення нині набуває саме інтегральний підхід до стратегічного планування розвитку територіальних громад. Застосування такого підходу дає можливість у процесі розроблення стратегічних документів і схем просторового планування забезпечити погодженість стратегічних цілей із реальними характеристиками території, її ресурсною базою, демографічною структурою, економічною спеціалізацією та екологічними обмеженнями. Інтегральний підхід сприяє гармонізації

інтересів різних учасників розвитку громади та формує підґрунтя для комплексного й збалансованого соціоеколого-економічного розвитку[81].

Залучення громадськості та ключових партнерів до процесу формування і подальшої реалізації стратегії розвитку територіальних громад є фундаментальною передумовою легітимності, ефективності та сталості стратегічного управління. Цей процес виходить за рамки формальних консультацій, перетворюючись на інтерактивний механізм співпраці (governance), що забезпечує синергію ресурсів та узгодження різноспрямованих інтересів стейкхолдерів. Методологічно участь громадськості та партнерів повинна охоплювати всі етапи стратегічного циклу, починаючи від початкового аналізу і закінчуючи моніторингом та коригуванням[49, С. 89].

На етапі стратегічного аналізу та діагностики залучення громадськості та бізнесу набуває критичного значення для забезпечення об'єктивності та повноти інформаційної бази. Місцеві жителі, громадські організації та підприємці є носіями унікальних знань про внутрішні проблеми, неформальні ресурси, приховані ризики та реальні потреби громади, які часто залишаються поза увагою офіційної статистики та адміністративного аналізу. Застосування таких інструментів, як глибинні інтерв'ю, фокус-групи, громадські слухання, краудсорсинг і робота у стратегічних сесіях з представниками бізнес-спільноти, дозволяє не лише ідентифікувати реальні соціально-економічні виклики, але й здійснити валідацію виявлених сильних сторін і можливостей. Залучення цих суб'єктів на ранній стадії мінімізує ризик формування стратегічних пріоритетів, які не відповідають актуальним інтересам та потенціалу території[49, С. 90].

Наступний етап — формування стратегічного бачення, цілей та пріоритетів — вимагає переходу від збору даних до колективного цілепокладання. У цьому процесі ключова роль відводиться робочим групам та моніторинговим комітетам, які повинні мати збалансований склад, що включає представників органів місцевого самоврядування (ОМС), бізнесу,

наукових кіл та громадських активістів. Таке широке представництво забезпечує політичну нейтральність та соціальну прийнятність обраних стратегічних орієнтирів. Залучення партнерів дозволяє трансформувати загальні декларативні цілі у вимірювані, реалістичні та часово визначені SMART-завдання, інтегруючи їх із потребами ринку праці та інвестиційними можливостями. Відсутність партнерської участі на цьому етапі може призвести до розробки стратегії, яка сприйматиметься громадськістю як документ, нав'язаний адміністративним апаратом[89].

Ефективність реалізації стратегії критично залежить від механізмів публічно-приватного партнерства (Public-Private Partnership, PPP) та соціального партнерства. Залучення бізнесу є необхідним для мобілізації приватних інвестицій, впровадження інноваційних технологій, створення робочих місць та підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки. Це вимагає створення прозорих механізмів взаємодії, включаючи спільне управління проектами, співфінансування інфраструктурних об'єктів та консультаційні ради з питань економічного розвитку.

Громадські організації, зі свого боку, виступають агентами змін у соціальній сфері, залучаючи волонтерські ресурси, реалізуючи низові ініціативи та забезпечуючи соціальний контроль за виконанням стратегічних заходів. Інституціоналізація цих партнерських відносин, наприклад, через створення Агенцій регіонального розвитку, де ОМС, бізнес та громадськість мають рівні права, суттєво підвищує операційну спроможність громади[89].

Особливого значення набуває залучення партнерів у контексті фінансового забезпечення стратегії. Брак власних доходів у багатьох ОТГ вимагає пошуку зовнішніх ресурсів. Тут ключову роль відіграють: міжнародні донори, інститути міжнародної технічної допомоги та громадські фонди. Залучення цих суб'єктів вимагає високої прозорості, підтвердженої соціальної легітимності стратегії та відповідності проектів міжнародним стандартам. Активна участь громадськості у співфінансуванні та підтримці

проектів (наприклад, через механізми бюджету участі) створює відчуття спільної власності на результати, зміцнюючи соціальний капітал[49, С. 91].

На етапі моніторингу та оцінювання (М&О) залучення громадськості є гарантом підзвітності та прозорості влади. Впровадження механізмів громадського моніторингу дозволяє відстежувати не лише формальне виконання заходів, але й їхній фактичний вплив на якість життя населення. Моніторингові комітети із залученням незалежних експертів та представників громадянського суспільства повинні регулярно аналізувати індикатори результативності та ключові показники ефективності (KPIs), визначені у стратегії. Публічне звітування про досягнення та невдачі, використання цифрових платформ для зворотного зв'язку та механізмів public hearing створюють основу для своєчасного коригування стратегічних рішень, роблячи процес управління гнучким та адаптивним до швидкоплинних змін зовнішнього середовища[49, С. 92].

Отже, залучення громадськості та партнерів перетворює стратегічне планування з адміністративної процедури на дієву політику розвитку, що базується на принципах інклюзивності, консенсусу та спільної відповідальності. Це не просто дотримання демократичних норм, а життєво необхідна умова для сталості розвитку територіальних громад, особливо в умовах обмежених ресурсів, високої політичної волатильності та структурних реформ. Системний характер залучення забезпечує перехід від стратегії, написаної для громади, до стратегії, сформованої та реалізованої разом з громадою.

3.3. Перспективи щодо удосконалення інструментів моніторингу та оцінювання виконання стратегії

Удосконалення інструментів моніторингу та оцінювання (М&О) виконання стратегій розвитку територіальних громад є одним із критично важливих напрямів підвищення ефективності системи стратегічного управління в умовах децентралізації та необхідності забезпечення сталості

розвитку. Сучасні виклики, включно з економічною нестабільністю, воєнними загрозами та динамічними соціально-демографічними змінами, вимагають переходу від традиційних, часто формалізованих підходів до М&О до гнучких, інтегрованих та результатноорієнтованих систем. Перспективи удосконалення концентруються навколо методологічних інновацій, технологічної модернізації, інституційного зміцнення та поглиблення залучення стейкхолдерів[74].

Звичайно, першочерговою перспективою удосконалення є зміна методологічної парадигми М&О – перехід від акценту на моніторингу виконання заходів (процесу) до оцінювання досягнення стратегічних цілей (результату та впливу). Це вимагає впровадження стандартизованої, але адаптивної системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPIs), які мають бути чітко пов'язані з цілями сталого розвитку (ЦСР) та європейськими стандартами регіональної політики[39].

Удосконалення повинно включати розробку та обов'язкове застосування логіко-структурних матриць (Logframe) для кожного проєкту, що забезпечує чітке визначення взаємозв'язку між вхідними ресурсами, діяльністю, безпосередніми продуктами, проміжними результатами та довгостроковим впливом. Важливим елементом є впровадження сценарного планування в систему М&О, що дозволяє громадам не лише фіксувати поточний стан виконання, а й оперативно оцінювати, як зовнішні шоки (економічні кризи, зміни законодавства, безпекові виклики) впливають на ймовірність досягнення цілей.

Це створює основу для адаптивного управління (Adaptive Management), при якому стратегічні рішення можуть бути гнучко переглянуті на основі даних М&О, а не лише за фактом закінчення звітного періоду. Також необхідно розвивати методологію оцінки впливу (Impact Assessment), використовуючи як кількісні (економетричні моделі, показники доданої вартості), так і якісні методи (наративний аналіз, оцінка змін у соціальному капіталі)[39].

Ключовим каталізатором удосконалення є цифровізація процесів М&О. Перспективою є створення Єдиних інтегрованих інформаційно-аналітичних систем (ІІАС) стратегічного управління ТГ, які функціонуватимуть на єдиній платформі та будуть сумісні з національними реєстрами та базами даних (наприклад, з даними Державної служби статистики, Державної казначейської служби, Реєстром адміністративно-територіальних одиниць). Така система повинна забезпечувати автоматизований збір, обробку та візуалізацію даних у режимі реального часу. Це мінімізує вплив людського фактора, знижує часові витрати на формування звітів і забезпечує високу достовірність інформації.

Важливим напрямом є використання геоінформаційних систем (ГІС-технологій) для просторового моніторингу виконання інфраструктурних проєктів, оцінки впливу на навколишнє середовище та моніторингу землекористування. Це дозволить візуалізувати прогрес у просторі та виявляти територіальні диспропорції в розвитку. Крім того, перспективним є впровадження елементів штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування трендів, виявлення прихованих кореляцій між різними показниками (наприклад, між інвестиціями в освіту та рівнем зайнятості) та для автоматизованого генерування аналітичних висновків та рекомендацій на основі великих масивів даних (Big Data Analytics). Це дозволить ОМС не просто збирати дані, а перетворювати їх на знання для прийняття рішень[50, С. 78].

Успіх удосконалення інструментів М&О безпосередньо залежить від інституційної спроможності та кадрового потенціалу ОМС. Перспективою є інституалізація незалежної функції оцінювання шляхом створення або посилення незалежних структур, наприклад, Агенцій регіонального/місцевого розвитку, які матимуть повноваження здійснювати не лише моніторинг, а й неупереджену оцінку результативності стратегій. Це вимагає чіткого розмежування функцій між виконавчими органами (які реалізують заходи) та структурами М&О (які здійснюють контроль).

Ключовим моментом є стандартизація процедур М&О на національному рівні з обов'язковою адаптацією до потреб і розмірів конкретної громади[50, С. 78].

Це включає розробку єдиних методичних рекомендацій, шаблонів звітів та критеріїв оцінки. Найважливішою перспективою є систематичне підвищення кваліфікації кадрів ОМС у сферах проєктного менеджменту, роботи з даними (data literacy), аналітичного моделювання та використання цифрових платформ. Створення постійно діючих навчальних програм та механізмів обміну досвідом між громадами щодо найкращих практик М&О є необхідним для формування культури, орієнтованої на результат.

Удосконалення М&О має бути тісно пов'язане з принципом інклюзивності та прозорості. Перспектива полягає у розширенні участі громадськості, бізнесу та незалежних експертів на всіх етапах М&О, що забезпечує соціальний контроль та підвищує довіру до стратегічного процесу. Необхідно впровадити обов'язкові механізми публічного звітування про виконання стратегії не лише перед депутатським корпусом, а й перед широкою громадськістю, використовуючи доступні та зрозумілі формати (наприклад, інтерактивні дашборди, інфографіку, публічні слухання) [50, С. 78].

У цьому контексті важливою перспективою є застосування методів громадського моніторингу (Citizen Monitoring) та партисипативної оцінки (Participatory Evaluation). Це дозволяє залучати мешканців до збору даних про якісні аспекти впливу проєктів (наприклад, оцінка якості послуг, задоволеності інфраструктурою), використовуючи мобільні додатки або онлайн-платформи для зворотного зв'язку. Таке залучення сприяє виявленню непередбачених негативних наслідків (unintended consequences) реалізації стратегії та забезпечує оперативне коригування.

Крім того, необхідно вдосконалювати механізми комунікації результатів М&О, переходячи від сухих статистичних звітів до наративного висвітлення успіхів та прозорого пояснення причин невдач.

Нарешті, ключовою інституційною перспективою є повна інтеграція системи М&О з процесом бюджетування та управління ризиками. Удосконалення передбачає перехід до програмно-цільового методу в бюджетуванні, де фінансування виділяється не на функцію чи процес, а на досягнення конкретних стратегічних результатів, визначених системою М&О [50, С. 78].

Це означає, що оцінка ефективності реалізації стратегічних програм повинна безпосередньо впливати на рішення про подальше фінансування або перерозподіл ресурсів. Крім того, необхідно інтегрувати М&О з системою управління ризиками ТГ. Моніторинг повинен не лише фіксувати поточні показники, а й відстежувати індикатори раннього попередження (Early Warning Indicators), що сигналізують про зростання ймовірності настання ризиків (наприклад, різке падіння інвестиційної активності, збільшення трудової міграції, зміна демографічної структури). Це дозволить ОМС застосовувати превентивні заходи та коригувати стратегію до того, як ризики матимуть катастрофічні наслідки. У комплексі ці удосконалення створюють передумови для формування стійкої, гнучкої та відповідальної системи стратегічного управління розвитком територіальних громад.

Висновки до розділу

Таким чином, управління стратегічним розвитком об'єднаної територіальної громади не завершується на етапі ухвалення підсумкового стратегічного документа сесією селищної чи сільської ради. Після затвердження стратегія переходить у фазу практичної реалізації, де ключовими стають процеси управління проєктами. На цьому етапі особливого значення набуває комплексне управління вартістю, часом, змістом, інтеграцією, ризиками та іншими аспектами реалізації стратегічних рішень. Ефективність впровадження стратегічних змін залежить не лише від обраної моделі управління, а й від рівня професійної підготовки членів Комітету з управління реалізацією стратегії.

Відповідно, подальші дослідження у сфері стратегічного управління розвитком громад потребують розширення підходів до організаційного, методичного і технологічного забезпечення реалізації стратегій. Одним із ключових напрямів удосконалення повинно стати формування та розвиток управлінських компетентностей команд, залучених до виконання стратегічних документів на місцевому рівні. Це дозволить підвищити професійну спроможність органів місцевого самоврядування, зміцнити якість управлінських процесів і забезпечити результативне досягнення стратегічних цілей у межах об'єднаних територіальних громад.

Загалом, системне стратегічне планування, що передбачає врахування основних чинників впливу та подальше управління ними, базується на актуальній і достовірній інформації про зміни соціальних, політичних, правових, економічних, адміністративних та інших екзогенних і ендегенних впливів на економічну систему території. Такий підхід створює методологічні передумови для мінімізації загроз та ризиків у взаємодії між елементами системи та забезпечує на цій основі сталий розвиток територіальної громади в довгостроковій перспективі.

Зростання значущості стратегічного управління в діяльності органів місцевого самоврядування детерміноване комплексом екзогенних і ендегенних чинників, що вимагають кардинальної зміни управлінських парадигм в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ). Ключову роль тут відіграє динаміка зовнішнього середовища, спричинена реформами та кризовими явищами, що вимагає від менеджменту ОТГ постійного моніторингу та забезпечення балансу між внутрішніми спроможностями і зовнішніми впливами. Додатковим каталізатором є підвищення вимог виборців щодо результативності та ефективності місцевого управління, що змушує переходити до чіткого цілепокладання та проєктного підходу.

Надання ОТГ фінансової та адміністративної самостійності в умовах децентралізації обумовлює нагальну потребу у створенні власного методологічного підґрунтя для стратегічного вибору напрямів розвитку.

Отже, для успішної діяльності ОТГ необхідно застосовувати стратегічний та проєктний підходи як найбільш ефективні інструменти реалізації цілей, що відповідають сучасним вимогам прозорості, підзвітності та підконтрольності влади громадськості.

Інтеграція стратегічного та проєктного підходів підтверджується накопиченим досвідом, зокрема, практикою Дніпропетровського регіонального інституту державного управління, який брав участь у розробленні стратегій для великих і малих міст та численних ОТГ регіону. Цей досвід засвідчує, що критично важливим початковим етапом у формуванні стратегії є вивчення та оцінювання потреб громади, що слугує обов'язковою передумовою для адекватного визначення стратегічних пріоритетів і цілей.

При цьому для збору первинних емпіричних даних традиційно застосовується анкетування. Однак, для забезпечення валідності кінцевого оцінювання потреб, отримані дані не можуть бути використані лише в сирому вигляді; вони потребують подальшої якісної та кількісної обробки, що підкреслює необхідність методологічної строгості на аналітичному етапі стратегічного планування.

Удосконалення інструментів моніторингу та оцінювання є критично важливим для забезпечення ефективності стратегічного управління розвитком територіальних громад, вимагаючи комплексної методологічної, технологічної та інституційної трансформації. Ключова перспектива полягає у зміні парадигми М&О: від простого відстеження виконання заходів до оцінки досягнення стратегічних результатів та довгострокового впливу, що має бути тісно узгоджено з цілями сталого розвитку.

Це вимагає впровадження стандартизованих, але адаптивних ключових показників ефективності, застосування логіко-структурних матриць та інтеграції сценарного планування для забезпечення адаптивного управління. Технологічна модернізація, що передбачає створення Єдиних інтегрованих інформаційно-аналітичних систем із функціоналом ГІС-технологій та

елементами Штучного Інтелекту, дозволить забезпечити автоматизований збір, обробку та візуалізацію даних у режимі реального часу, мінімізуючи суб'єктивізм та підвищуючи достовірність аналітики. Інституційне зміцнення має бути спрямоване на інституалізацію незалежної функції оцінювання та систематичне підвищення кваліфікації кадрів ОМС у сфері роботи з даними та аналітичного моделювання.

Поглиблення ефективності М&О неможливе без реалізації принципів інклюзивності, підзвітності та прозорості. Перспектива полягає у розширенні участі громадськості, бізнесу та експертів на всіх етапах М&О через механізми громадського та партисипативного моніторингу, що є гарантом соціального контролю та джерелом якісних даних про реальний вплив проєктів. Впровадження обов'язкових та зрозумілих форматів публічного звітування (інтерактивні дашборди) створює необхідну прозорість для своєчасного коригування стратегічних рішень.

Найважливішою інституційною перспективою є повна інтеграція системи М&О з процесом бюджетування, що передбачає перехід до програмно-цільового методу, де фінансування прямо залежить від оцінки результативності, а також інтеграція з системою управління ризиками через відстеження індикаторів раннього попередження. У сукупності ці удосконалення дозволять трансформувати М&О з формального звітного процесу на потужний, гнучкий та результатно-орієнтований інструмент управління сталим розвитком територіальних громад.

ВИСНОВКИ

Вивчення обраної тематики допомогло формуванню висновків, які відповідають поставленим завданням актуальної теми, а саме:

1. Встановлено, що стратегічне планування в органах державної влади — це система цілей, інститутів та інструментів управління, яка забезпечує спрямування діяльності державних органів на досягнення довгострокових пріоритетів соціально-економічного розвитку. Воно також передбачає формування необхідних ресурсів для реалізації цих пріоритетів, що відповідають місії органу влади, його функціям, цілям і завданням.

Водночас існують проблеми, що можуть негативно вплинути на процес стратегічного планування, якщо органи державного управління відмовляться мислити стратегічно та дотримуватися класичного процесу планування. У сучасному швидкозмінному середовищі це фактично означатиме втрату спроможності ефективно функціонувати. Традиційна модель розробки стратегії здебільшого розглядається як формальний і лінійний процес, який ґрунтується на «низхідному» ухваленні рішень та залучає переважно керівників вищої й середньої ланки. Водночас вона виключає нижчий рівень управління та інших зацікавлених стейкхолдерів, що може знизити їхню відповідальність і залученість у процес.

2. Визначено, що стратегічний розвиток територіальних громад в Україні спирається на розгалужену, але водночас фрагментовану нормативно-правову базу, яка визначає засади формування, реалізації та моніторингу стратегічних документів місцевого рівня. Попри наявність ключових законів і підзаконних актів, нормативне середовище все ще залишається неповним, несистемним і таким, що містить низку суперечностей та неузгодженостей. Це ускладнює ефективне застосування стратегічного підходу до управління та потребує комплексного оновлення, у тому числі через чітке визначення обов'язковості розроблення стратегій розвитку громад і вдосконалення існуючих методичних рекомендацій.

Децентралізація надала громадам значно ширші повноваження, однак їх ефективна реалізація без належної нормативної підтримки може бути суттєво обмеженою.

3. Оцінено, що стратегічне планування постає як необхідний інструмент довгострокового управління, що забезпечує узгодженість місії, цілей і функцій органів влади з реальними потребами соціально-економічного розвитку. Міжнародні та науково обґрунтовані підходи, зокрема моделі Брайсона і Брауна, підкреслюють важливість системності, аналітичності та участі зацікавлених сторін у планувальному процесі. Впровадження рекомендацій щодо вдосконалення законодавства, зокрема уточнення повноважень місцевих рад, оновлення методичних документів і стандартизація процедур, створить підґрунтя для підвищення ефективності стратегічного управління. Це сприятиме формуванню послідовної локальної політики розвитку та забезпечить громадам здатність результативно планувати й реалізовувати свої пріоритети у довгостроковій перспективі.

Перехід від традиційного стратегічного планування до дієвого стратегічного управління вимагає активної, колективної та безперервної участі керівників найвищої ланки. Якщо органи державної влади прагнуть створювати справді значущі та життєздатні стратегії, вони повинні ефективно планувати, впроваджувати та оцінювати весь цикл стратегічного управління. Це дозволить їм стати більш орієнтованими на громадян, децентралізованими, відкритими до співпраці та орієнтованими на результат.

4. Охарактеризовано, що окрім традиційних підходів до стратегічного планування, які включають інтеграцію стратегій різних рівнів, залучення цільових груп, забезпечення активної позиції стейкхолдерів та застосування комплексного підходу, для економіки України особливо актуальними є наступні положення, поширені у світовій практиці. Необхідно забезпечити зворотний зв'язок, постійний моніторинг та коригування цілей і напрямків реалізації планів, що має на меті оцінку процесів здійснення заходів стратегій, їхньої ефективності, а також відповідності розвитку регіону

планам та очікуванням. Критичним є застосування механізмів, ідеології та принципів державно-приватного партнерства (ДПП) на регіональному та місцевому рівнях, що включає використання диверсифікованих джерел фінансування, зокрема на умовах ДПП, та впровадження прогресивних технологій.

5. Стратегічні документи мають складатися на основі виявлених сильних сторін та можливостей території, що забезпечить розуміння її потенціалу для подальшого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності. Важливим є посилення зовнішньоекономічної складової при стратегічному плануванні розвитку території, оскільки ця сфера господарської діяльності є невід'ємною. Потребує вдосконалення система оновлення складу та цільових показників розвитку регіону, які повинні коригуватися відповідно до соціально-економічних процесів, що відбуваються в державі, забезпечуючи адаптивність стратегії.

Нарешті, необхідно посилити професіоналізм щодо стратегічного планування, створюючи структури, де сконцентровано висококваліфіковані кадри, які беруть безпосередню участь в обґрунтуванні напрямків і механізмів регіонального розвитку. Удосконалення цих положень обов'язково має будуватися на основі творчого осмислення зарубіжного та вітчизняного досвіду з урахуванням специфіки нашої країни.

6. Методологія оцінювання ефективності стратегічних планів розвитку громад забезпечує всебічний підхід до аналізу результативності управлінських дій та ступеня досягнення стратегічних цілей. Вона спирається на збалансоване використання кількісних і якісних показників, що дозволяє глибоко оцінити соціально-економічний стан громади, рівень задоволеності мешканців, раціональність використання місцевих ресурсів і відповідність запланованих заходів реальним потребам території. Застосування усталених аналітичних інструментів, зокрема SWOT-аналізу, логіко-структурного підходу, порівняльних і економічних методів, формує

об'єктивну інформаційну базу для відстеження змін на кожному етапі реалізації стратегії.

7. Визначено, що методологія виконує ключову роль у вдосконаленні місцевого управління, оскільки забезпечує можливість вчасного коригування стратегічних напрямів, підвищення результативності програм та посилення прозорості роботи органів самоврядування. Вона дає змогу не лише визначати досягнення та позитивні зрушення, а й своєчасно виявляти проблеми, ризики та напрямки, що потребують покращення. Використання такої комплексної системи оцінювання сприяє створенню більш гнучких та стійких стратегій розвитку громад, що забезпечує вищу якість управлінських рішень і довгостроковий розвиток територій.

Основні напрями економічного розвитку територіальної громади відображаються у відповідних стратегіях. Через відмінності в умовах функціонування адміністративно-територіальних одиниць, пріоритети розвитку в стратегіях та політиках різних громад можуть суттєво відрізнятися. Водночас ці напрями можна згрупувати за кількома категоріями. Такі групи частково перетинаються, адже в кожній громаді набір пріоритетів свій, і одна й та сама ініціатива може належати до різних сфер підтримки — економічної діяльності, розвитку малого й середнього бізнесу, освіти тощо.

8. Охарактеризовано, що на підготовчому етапі стратегічного планування визначають місію громади, стратегічні цілі, формують дерево цілей та окреслюють стратегічні завдання. Під час розроблення стратегічного плану відбувається деталізація цих елементів та планування їх реалізації. Невід'ємною складовою процесу є моніторинг та контроль виконання плану, що передбачає визначення показників стратегічного контролю й здійснення регулярної оцінки результатів. Оскільки стратегічне планування є безперервним циклом, важливим етапом є аналіз виконаних заходів і тактичних рішень, на основі чого проводять коригування стратегічного плану.

Реалізація стратегій розвитку територіальних громад в Україні характеризується комплексом системних та операційних викликів, що детермінують низьку результативність стратегічного управління. Ключові проблеми концентруються навколо недостатньої якості базового аналітичного забезпечення процесу планування, яке часто є формальним та не спроможне ідентифікувати глибинні причинно-наслідкові зв'язки проблем і реальні спроможності громади. Це призводить до формулювання стратегічних цілей, які є декларативними, не відповідають критеріям SMART та не мають чітких вимірюваних індикаторів, що унеможлиблює ефективний моніторинг та оцінювання прогресу. Суттєві обмеження накладають фінансова залежність від трансфертів та обмежена податкова база, що, в поєднанні з низьким рівнем експертизи у сфері проєктного менеджменту та залучення зовнішнього фінансування, блокує перехід стратегічних ініціатив на практичний рівень реалізації.

9. Оцінено, що критичними чинниками є кадровий дефіцит фахових спеціалістів у сфері стратегічного управління та проєктного менеджменту, а також організаційна нестабільність, спричинена політичною кон'юнктурою та зміною керівництва, що порушує наступність у виконанні планів. Недостатня адаптивність стратегічних документів до динамічного зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнних загроз, та формальність залучення стейкхолдерів (громадськості, бізнесу) знижують легітимність стратегій та їхню підтримку. Таким чином, для підвищення ефективності реалізації стратегій необхідний системний інституційний розвиток, що охоплює підвищення якості аналітичного етапу, перехід до результатно-орієнтованого планування з чіткими фінансовими механізмами, зміцнення кадрового потенціалу, забезпечення політичної стабільності стратегічних пріоритетів та посилення прозорих механізмів моніторингу та оцінювання з активним залученням громадянського суспільства.

Таким чином, управління стратегічним розвитком об'єднаної територіальної громади не завершується на етапі ухвалення підсумкового

стратегічного документа сесією селищної чи сільської ради. Після затвердження стратегія переходить у фазу практичної реалізації, де ключовими стають процеси управління проєктами. На цьому етапі особливого значення набуває комплексне управління вартістю, часом, змістом, інтеграцією, ризиками та іншими аспектами реалізації стратегічних рішень. Ефективність впровадження стратегічних змін залежить не лише від обраної моделі управління, а й від рівня професійної підготовки членів Комітету з управління реалізацією стратегії.

Відповідно, подальші дослідження у сфері стратегічного управління розвитком громад потребують розширення підходів до організаційного, методичного і технологічного забезпечення реалізації стратегій. Одним із ключових напрямів удосконалення повинно стати формування та розвиток управлінських компетентностей команд, залучених до виконання стратегічних документів на місцевому рівні. Це дозволить підвищити професійну спроможність органів місцевого самоврядування, зміцнити якість управлінських процесів і забезпечити результативне досягнення стратегічних цілей у межах об'єднаних територіальних громад.

Загалом, системне стратегічне планування, що передбачає врахування основних чинників впливу та подальше управління ними, базується на актуальній і достовірній інформації про зміни соціальних, політичних, правових, економічних, адміністративних та інших екзогенних і ендегенних впливів на економічну систему території. Такий підхід створює методологічні передумови для мінімізації загроз та ризиків у взаємодії між елементами системи та забезпечує на цій основі сталий розвиток територіальної громади в довгостроковій перспективі.

Зростання значущості стратегічного управління в діяльності органів місцевого самоврядування детерміноване комплексом екзогенних і ендегенних чинників, що вимагають кардинальної зміни управлінських парадигм в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ). Ключову роль тут відіграє динаміка зовнішнього середовища, спричинена реформами та

кризовими явищами, що вимагає від менеджменту ОТГ постійного моніторингу та забезпечення балансу між внутрішніми спроможностями і зовнішніми впливами. Додатковим каталізатором є підвищення вимог виборців щодо результативності та ефективності місцевого управління, що змушує переходити до чіткого цілепокладання та проєктного підходу.

Надання ОТГ фінансової та адміністративної самостійності в умовах децентралізації обумовлює нагальну потребу у створенні власного методологічного підґрунтя для стратегічного вибору напрямів розвитку. Отже, для успішної діяльності ОТГ необхідно застосовувати стратегічний та проєктний підходи як найбільш ефективні інструменти реалізації цілей, що відповідають сучасним вимогам прозорості, підзвітності та підконтрольності влади громадськості.

Інтеграція стратегічного та проєктного підходів підтверджується накопиченим досвідом, зокрема, практикою Дніпропетровського регіонального інституту державного управління, який брав участь у розробленні стратегій для великих і малих міст та численних ОТГ регіону. Цей досвід засвідчує, що критично важливим початковим етапом у формуванні стратегії є вивчення та оцінювання потреб громади, що слугує обов'язковою передумовою для адекватного визначення стратегічних пріоритетів і цілей.

При цьому для збору первинних емпіричних даних традиційно застосовується анкетування. Однак, для забезпечення валідності кінцевого оцінювання потреб, отримані дані не можуть бути використані лише в сирому вигляді; вони потребують подальшої якісної та кількісної обробки, що підкреслює необхідність методологічної строгості на аналітичному етапі стратегічного планування.

Удосконалення інструментів моніторингу та оцінювання є критично важливим для забезпечення ефективності стратегічного управління розвитком територіальних громад, вимагаючи комплексної методологічної, технологічної та інституційної трансформації. Ключова перспектива полягає

у зміні парадигми М&О: від простого відстеження виконання заходів до оцінки досягнення стратегічних результатів та довгострокового впливу, що має бути тісно узгоджено з цілями сталого розвитку.

Це вимагає впровадження стандартизованих, але адаптивних ключових показників ефективності, застосування логіко-структурних матриць та інтеграції сценарного планування для забезпечення адаптивного управління. Технологічна модернізація, що передбачає створення Єдиних інтегрованих інформаційно-аналітичних систем із функціоналом ГІС-технологій та елементами Штучного Інтелекту, дозволить забезпечити автоматизований збір, обробку та візуалізацію даних у режимі реального часу, мінімізуючи суб'єктивізм та підвищуючи достовірність аналітики. Інституційне зміцнення має бути спрямоване на інституалізацію незалежної функції оцінювання та систематичне підвищення кваліфікації кадрів ОМС у сфері роботи з даними та аналітичного моделювання.

Поглиблення ефективності М&О неможливе без реалізації принципів інклюзивності, підзвітності та прозорості. Перспектива полягає у розширенні участі громадськості, бізнесу та експертів на всіх етапах М&О через механізми громадського та партисипативного моніторингу, що є гарантом соціального контролю та джерелом якісних даних про реальний вплив проєктів. Впровадження обов'язкових та зрозумілих форматів публічного звітування (інтерактивні дашборди) створює необхідну прозорість для своєчасного коригування стратегічних рішень.

Найважливішою інституційною перспективою є повна інтеграція системи М&О з процесом бюджетування, що передбачає перехід до програмно-цільового методу, де фінансування прямо залежить від оцінки результативності, а також інтеграція з системою управління ризиками через відстеження індикаторів раннього попередження. У сукупності ці удосконалення дозволять трансформувати М&О з формального звітного процесу на потужний, гнучкий та результатно-орієнтований інструмент управління сталим розвитком територіальних громад.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проєктами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
2. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування: навч. посіб. Львів: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
3. Бережний Я. Роль і значення стратегічного планування в системі децентралізованого державного управління. *Суспільна політика та стратегічний менеджмент*. 2008. №1. С. 59–67.
4. Бібліотека. Офіційна сторінка Децентралізації в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/finance/library>
5. Білик О.В., Поліщук С.П. Стратегічне планування в системі публічного управління. *Білоцерківський національний аграрний університет*. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5585/1/strategichne_planuvannya.pdf
6. Білоус Я.Ю. Аналіз показників оцінки соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад. *Вісник СНУ ім. В. Даля* 2017. № 10(240). С. 12-17.
7. Боришкевич , І. Методика оцінки рівня ефективності стратегії розвитку територіальної громади. *Журнал Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*. № 9. 3. 2022. С. 28–35. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.9.3.28-35>
8. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій: Пер. з англ. А.Кам'янець. Л.: Літопис. 2004. 352 с.
9. Браун П. Посібник з аналізу державної політики: Пер. з англ. К.: Основи. 2000. 243 с.
10. Бурлуцька С.В. Пружні стратегії забезпечення сталого розвитку національної економіки: теорія та практика [монограф.] / С.В. Бурлуцька; наук. ред. Н.Ю. Рекова; МОН України. ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет». Слов'янськ, 2016. 320с.

- 11.Васильченко Г. Планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко. *Київ, ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ»*. 2015. 256 с.
- 12.Вітман К. М. Стратегія «зворотного Кіссінджера» в умовах гібридної конфронтації: геополітична дилема США / К. М. Вітман, О. Г. Капсамун. *Європейські орієнтири розвитку України: нові виміри у воєнний час : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 16 трав. 2025 р.) : у 2 т. / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса : Фенікс, 2025. Т. 2. С. 358-360. URL: <https://hdl.handle.net/11300/30699>*
- 13.Вітман К.М. Невизнані держави пострадянського та постсоціалістичного простору: шлях до міжнародного визнання. *Держава і право*. 2011. С.34-39.
- 14.Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/>
- 15.Децентралізація в Україні та її вплив на соціально-економічний розвиток територій: методичні підходи та результати оцінювання : наукова доповідь / наук. ред. І. З. Сторонянська. *Львів: ІРД НАНУ*. 2018. 144 с.
16. Досвід об'єднання територіальних громад на сході України: економіко-правові аспекти : колективна монографія / за наук. ред. В. А. Устименка та І. В. Заблудської. *НАНУ України. Інститут економіко-правових досліджень*. К. : ТОВ "ВІСТКА", 2018. 210 с.
17. Екзархов Д. І. Стратегія розвитку Іларіонівської селищної об'єднаної територіальної громади на період 2017 – 2022 рр.: наук.-практ. розробка / Д. І. Екзархов, Ю. П. Шаров. *Іларіоново-Дніпро*. 2017. 93 с.
18. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» № 157-VIII від 05.02.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

19. Закон України «Про засади державної регіональної політики»
№ 156-VIII від 05.02.2015. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
20. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»
№ 280/97-ВР від 21.05.1997. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
21. Закон України «Про місцеві державні адміністрації»
№ 586-XIV від 09.04.1999. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>
22. Закон України «Про оцінку впливу на довкілля»
№ 2059-VIII від 23.05.2017. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text>
23. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності»
№ 3038-VI від 17.02.2011. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>
24. Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку»
№ 2354-VIII від 20.03.2018. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text>
25. Казюк Я., Демиденко С., Венцель В., Герасимчук І. Методичні рекомендації до порядку розрахунку фінансової спроможності перспективної об'єднаної територіальної громади. *Мінрегіон*. 2018. 30 с.
26. Калашник І. В. Стратегія розвитку Томаківської селищної об'єднаної територіальної громади на період 2017 – 2022 рр.: наук.-практ. розробка / І. В. Калашник, Ю. П. Шаров. *Томаківка-Дніпро*. 2017. 132 с.
27. Конституція України: станом на 01 січ. 2024 р. *Верховна Рада України*. Київ : Офіц. вид., 2024. 92 с. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

- 28.Кормич Л.І., Краснопольська Т.М., Завгородня Ю.В. Конструктивізм та деструктивність суспільних змін у Східній та Центрально-Східній Європі в усвідомленні українського соціуму. *Актульні проблеми політики*. №73. 2024. С. 5-15.
29. Кухарська Н. Закордонний досвід стратегічного планування регіонального розвитку. *Economic Analysis*. Volume 30. № 1. 2020.
- 30.Левітас Т., Джикіч Я. Реформа врядування на субнаціональному рівні та фінанси органів місцевого самоврядування в Україні:-2018 роки: звіт. 2019. 50 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/498/PolicyBrief-UKR-FINAL.pdf>
- 31.Лещишин Р. Адміністративно-правові основи стратегічного планування у державному секторі. *Актуальні проблеми правознавства*. 2020. №4 (24). С. 49–54.
- 32.Методичні рекомендації з формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад. *Міністерство розвитку громад та територій України*. Київ : Мінрегіон, 2021. 56 с.
33. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. *Київ : Вид-во Олексія Капусти*. 2008. 389 с.
34. Місцеві бюджети 159 об'єднаних територіальних громад. *За 2016 рік: фінансово-аналітичні матеріали*. 2016. URL: http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/04/Decentr_297x210_April-2017.pdf
- 35.Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. 2018. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/7997?page=5>
- 36.Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / Лендшел М., Винницький Б., Ратейчак Ю. *Київ: Видавництво «К.І.С.»*. 2007. 120 с.

37. Ноймаєр С., Сибірянська Ю., Венцель В. Результати оцінки системи управління фінансами в об'єднаних територіальних громадах. *Фінальний звіт; пер. з англ.* URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/479/10_AHs_assessment_final_report.pdf.
38. Нормативно-правове забезпечення розробки стратегій громад: колізії та проблеми. *Блог Аналітичного центру «Обсерваторія демократії»*. 2019. URL: <https://od.org.ua/>
39. Оцінка фінансових показників бюджетів 806 ОТГ. Рейтинг за 2019 рік. *Офіційна сторінка Децентралізації в Україні*. 2019. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12192>
40. Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : *постанова Кабінету Міністрів України* від 11 листопада 2015 р. № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/932-2015-%D0%BF>
41. Постанова КМУ № 1186 «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації» від 11.11.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text>
42. Постанова КМУ № 348 «Про затвердження Порядку розроблення прогностичних та програмних документів економічного і соціального розвитку» від 26.04.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF#Text>
43. Постанова КМУ № 821 «Про затвердження Порядку проведення стратегічної екологічної оцінки» від 07.08.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2023-%D0%BF#Text>
44. Постанова КМУ № 932 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки»

- від 05.08.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
45. Про внесення змін до Методики формування спроможних територіальних громад : постанова КМУ від 24 січня 2020 р. № 34.
URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-metodiki-formuvannya-spromozhnih-teritorialnih-gromad-i240120-34>
46. Про державне стратегічне планування : Проект Закону України від 03.11.2011 № 9407. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=e7b8af7a-7c03-4d5b-aaa5-e1c0d7e84388&lang=uk-UA&title=ProektZakonuUkrainipro%20DerzhavneStrategichnePlanuvannia>
47. Про запровадження оцінки міжрегіональної та внутрішньорегіональної диференціації соціально-економічного розвитку регіонів : постанова КМУ від 20 трав. 2009 р. № 476.
URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/476-2009-%D0%BF>
48. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : постанова Кабінету Міністрів України від 23 серп. 2022 р. № 951.
Офіційний вісник України. Київ, 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16/ed20190517#Text>
49. Про основи національної безпеки України. Закон України від 19.06.2003 № 964-IV URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=964-15>
50. Про основні напрями зовнішньої політики України. Постанова Верховної Ради України від 02.07.1993 № 3360-XII URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3360-12>
51. Про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами. Угода, Протокол,

- Міжнародний документ від 14.06.1994. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/998_012.
52. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 26.05.2015 р. № 287/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015>
53. Про транскордонне співробітництво : Закон України № 1861-IV Верховна Рада України. 2012. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1861-1520>
54. Розпорядження КМУ «Про затвердження Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» № 333-р від 01.04.2014. С. 118-125.
55. Сментина Н.В., Фіалковська А.А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. Київ: ФОП Гуляєва В.М, 2019. 244 с.
56. Стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2020 року. URL: <https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/rozvitku-dnipropetrovskoi-oblasti-na-period-do-2020-roku.pdf>.
57. Територіальний розвиток та регіональна політика в Україні / наук. редактор В.С. Кравців; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2016. 218 с.
58. Хошуляк О.О., Стратегічне планування в системі управління сталим розвитком територіальних громад. *Інноваційна економіка*. № 4. 2022. С. 68-73.
59. Чикаренко І. А., Чикаренко О. О., Ушакова А. С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного правління*. Том 6. № 10. 2018. С.54-61.
60. Alford, J., & Greve, C. Strategy in the Public and Private Sectors: Similarities, Differences and Changes. *Administrative Sciences*, 7(4). 2017. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci7040035>

61. Babandi, I. The Impact of Strategic Planning on Growth of Small Businesses in Nigeria. *SEISENSE Journal of Management*. 2019. 2(1). P. 69–84. URL: <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.85>
62. Baumgartner, R. and Rauter, R. «Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization». *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 140, pp. 81-92.
63. Belov, A. National strategic development of the state: concept and meaning. *Economics of Development*. 2018. № 17(3). P. 50-63. URL: [https://doi.org/10.21511/ed.17\(3\).2018.05](https://doi.org/10.21511/ed.17(3).2018.05)
64. Boryshkevych, I.I. & Yakubiv, V. M. Features and importance of forming a development strategy for the local community. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University*. 2022. № 33 (2). URL: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/21>
65. Brorström, S. (2020). The strategy process as a result of learning, questioning, and performing in a city organization. *International Public Management Journal*. №23(5). P. 611–630. URL: <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1606127>
66. Bryl', M.M., Vrublevs'kyi, O.S., Dancheva, O.V., Seitosmanov, A., & Chubarov, E. Successful territorial community: we build together. 2018. URL: <https://cutt.ly/LNtHiKM>
67. Bryson, J.M., Hamilton Edwards, L. & Van Slyke, D.M. Getting Strategic about Strategic Planning Research. *Public Management Review*. 2018. № 20 (3). P. 317–339. URL: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
68. Buryk, Z.M. Strategic planning of territorial development as a management tool. *Publichne uriaduvannia*. 2020. №. 5(25), pp. 53-62.
69. Carter, C. The age of strategy: strategy, organizations and society. *Business History*. 2013. № 55(7). P. 1047–1057. <https://doi.org/10.1080/00076791.2013.838030>

- 70.Суходоля О. Геополітичне протиборство: енергетика, санкції і майбутнє. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2020. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/geopolitichne-protiborstvo-energetika-sankcii-i-maybutne>
- 71.Favoreu,C., Carassus,D. & Maurel,C. Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach? *International Review of Administrative Sciences*. 2016. №82 (3). P.435–453. URL: <https://doi.org/10.1177/0020852315578410>
- 72.Ferlie, E. & Ongaro,E. Strategic Management in Public Services Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues.Abingdon. UK: Routledge. 2015. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003054917>
- 73.Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R. & Sabattin, J. Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review. *Descriptive. Journal of Engineering*. 2020. 1-21. URL: <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
74. Furdychko, O.I. Shkuratov, O.I. «Strategic management of environmental security in the agricultural sector». *AhroSvit*. 2016. №. 8, pp. 3-8.
- 75.Höglund,L. & Svärdsten,F. Strategy work in the public sector –A balancing act of competing discourses. *Scandinavian Journal of Management*. 2018. № 34(3). P. 225–232. URL: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.06.003>
- 76.Kormych, L., Krasnopolska, T. & Zavhorodnia, Yu. Digital Transformation and National Security Ensuring. *Evropsky Politicky Pravni Diskurz*. 2024. № 11. p.29-37. URL: <https://doi.org/10.46340/eppd.2024.11.1.4>
77. Kovalenko, A.O. Stratehichne planuvannia staloho rozvytku Ukrainy. *ProfKnyha*. Kyiv. Ukraine. 2018. 424 p.
- 78.Liudmyla Kormych, Yuliia Zavhorodnia The concept of modern political confrontation in cyber space. *Journal of Cybersecurity*. Volume 9. Issue 1. 2023. URL: <https://academic.oup.com/cybersecurity/article/9/1/tyad017/7240366>

79. Moore, M. H. Creating Public Value: The Core Idea of Strategic Management in Government. *International Journal of Professional Business Review*. 2021. №6(1). URL: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.219>
80. Neugebauer, F., Figge, F. & Hahn, T. Planned or Emergent Strategy Making? Exploring the Formation of Corporate Sustainability Strategies. *Business Strategy and the Environment*. №25(5). 2016. P. 323–336. URL: <https://doi.org/10.1002/bse.1875>
81. Pastukh, K. Strategic planning of the development of territorial communities. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*. 2021. Iss. 1(7), pp. 195-215.
82. Romaniuk, S.A. Teoriia ta praktyka stratehichnoho upravlinnia. *NADU*. Kyiv. Ukraine. 2019. 232 p.
83. Shcherbak, N.V. Strategic planning in the state administration system. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*. 2020. Iss. 3(46), pp. 52-60.
84. Strategic Concept for the Defence and Security of the Members of the North Atlantic Treaty Organization. Adopted by Heads of State and Government at the NATO Summit in Lisbon 19-20 November 2010. *NATO*. 2010. URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_publications/20120214_strategic-concept-2010-eng.pdf
85. Syroezhin, I.M. Ivanov, V.V. Planomernost, planirovanie, plan: teoreticheskie ocherki. *Ekonomika*. 1986. 248 p.
86. Willerding, I.A., Silveira, A.C., Berchin, I.I. et al. «Strategic management for sustainable development and the organizational aesthetic perspective», *Revista Eletrônica de Estratégia and Negócios*. 2016. № 9(2), pp. 134-166.
87. Yakubiv, V., Boryshkevych, I., Strategy for the Development of Bioenergy Based on Agriculture: Case for Ukraine. *International Journal of Renewable Energy Research*. №10(3). 2020. P.1092–1102. URL: <https://doi.org/10.20508/ijrer.v10i3.10867.g7983>