

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-9>

УДК 352.075:332.1:355.48](477)

**Леміш Катерина Михайлівна**

кандидат економічних наук  
доцент кафедри економіки, менеджменту та фінансів,  
Бердянський державний педагогічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2587-5404>

**Токаренко Олена Іванівна**

кандидат економічних наук  
доцент кафедри економіки, менеджменту та фінансів,  
Бердянський державний педагогічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0923-6592>

**Сова Антоніна Миколаївна**

магістр менеджменту,  
головний спеціаліст відділу економічного розвитку,  
стратегічного планування та тарифної політики виконавчого комітету  
Боярська міська рада  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7986-2583>

**Kateryna Lemish, Olena Tokarenko**

Berdiansk State Pedagogical University

**Antonina Sova**

Boyarka City Council

**РОЛЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД  
У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ  
В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ****TERRITORIAL COMMUNITIES AS DRIVERS  
OF SUSTAINABLE STATE DEVELOPMENT  
IN THE CONTEXT OF ARMED CONFLICT**

**Анотація.** У статті розглядається ключова роль територіальних громад у забезпеченні сталого розвитку України в умовах збройного конфлікту та в період післявоєнного відновлення. Акцентується увага на важливості стратегічного планування як інструменту інституційного зміцнення громад, що дозволяє ефективно реагувати на кризові виклики, мобілізувати ресурси та формувати бачення майбутнього. Охарактеризовано нормативно-правову базу стратегічного управління в Україні, визначено основні етапи формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Окрему увагу приділено типології інструментів стратегічного планування, включаючи аналітичні, прогностичні, управлінські, фінансові та партисипативні засоби. Обґрунтовується необхідність адаптації корпоративних підходів до публічного управління та підкреслюється значення громад як активних суб'єктів трансформаційних процесів. Доведено, що стратегічне планування має стати не формальністю, а дієвим механізмом згуртування, життєстійкості та розвитку громад в умовах глибоких змін.

**Ключові слова:** територіальні громади, стратегічне планування, сталий розвиток, місцеве самоврядування, післявоєнне відновлення, державне управління, стійкість громад

**Summary.** The article explores the critical role of territorial communities as the institutional foundation of local self-government in Ukraine and emphasizes their systemic significance in the processes of post-war recovery and sustainable development. In the context of ongoing military conflict and large-scale destruction, the need for comprehensive strategic planning becomes especially urgent, as it must simultaneously respond to short-term crisis challenges and anticipate long-term structural transformations in the national economy, labor market, and demographic environment. Strategic planning is presented as a key management instrument that enables communities to transform their existing potential into practical, measurable, and adaptive actions aligned with broader national priorities and global frameworks, particularly the UN Sustainable Development Goals. The paper provides an overview of the regulatory and methodological framework governing strategic planning in Ukraine, with attention

to the main legislative acts, state programs, and practical guidelines that define the standards for local governance. It highlights the logic and sequence of strategic planning, from preparatory and analytical phases to the formulation of vision and priorities, their legitimation through public participation, and further stages of implementation supported by constant monitoring, evaluation, and adaptation to changing conditions. Special emphasis is placed on a typology of planning instruments, including analytical approaches such as SWOT and PEST, forecasting methods, participatory decision-making techniques, financial modeling, and mechanisms for resource mobilization. The combination of these tools allows communities to build inclusive, adaptive, and results-oriented strategies that strengthen governance capacity. The article argues that strategic planning should not be reduced to a formalized procedure; instead, it must be understood as a dynamic, iterative process that contributes to resilience, institutional sustainability, and social cohesion of territorial communities. The findings suggest that in times of deep uncertainty and accelerated change, communities with strong strategic vision, capacity for innovation, and ability to consolidate local resources will serve as the cornerstone of a renewed, democratic, and sustainable Ukraine built on European values and principles of good governance.

**Keywords:** Territorial communities, strategic planning, sustainable development, local self-government, post-war recovery, public administration, community resilience.

**Постановка проблеми.** Територіальні громади становлять інституційний фундамент місцевого самоврядування та покликані відігравати провідну роль у процесах післявоєнної відбудови держави. В умовах збройного конфлікту актуалізується необхідність формування стратегій розвитку, які враховують не лише поточну кризову ситуацію, але й потенційні довгострокові трансформації в структурі національної економіки, ринку праці та демографічного середовища.

У цьому контексті роль територіальних громад у сталому розвитку держави набуває системного значення: саме вони забезпечують безперервність управлінських процесів, локальну стабільність і соціальну взаємодію в умовах розбалансованості загальнонаціональної інфраструктури.

Узгодження цієї ролі з концепцією сталого розвитку неможливе без дієвого управлінського інструментарію, здатного забезпечити довгострокове бачення, ефективну мобілізацію ресурсів та інституційну стійкість. Саме стратегічне планування розвитку територіальних громад виступає тим інструментом, що дозволяє перетворити потенціал громад на практичні рішення, спрямовані як на подолання наслідків війни, так і на побудову майбутнього.

Таким чином, стратегічне планування є «мостом» між щоденним управлінням та загальнодержавними завданнями сталого розвитку. Воно виконує три функції: оперативне реагування на виклики війни, забезпечення соціально-економічної стійкості та довготривале проєктування майбутнього на основі локальних ресурсів і глобальних стандартів.

Воєнний стан підтвердив, що без стратегічного підходу громади не можуть залишатися життєстійкими в умовах невизначеності. Якісно підготовлені стратегії дають змогу інтегруватися у державні й міжнародні програми відновлення, створюючи основу «знизу» для нової моделі управління в Україні.

Отже, інституціоналізація стратегічного планування є ключовою умовою для перетворення

територіальних громад на рушій сталого розвитку держави в умовах післявоєнної трансформації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У контексті збройної агресії проти України питання посилення ролі територіальних громад у забезпеченні сталого розвитку набуло особливої актуальності. За останні роки в українському науковому дискурсі сформувався комплекс досліджень, що розкривають як концептуальні, так і прикладні аспекти трансформацій місцевого самоврядування в умовах кризових викликів.

На думку ряду дослідників, зокрема Мельника А., Берданової О., Вакулєнка В., Пастух К. та інших, стратегічне планування розглядається як інструмент довготривалого управління, основною метою якого є забезпечення адаптації організації до зовнішніх викликів та ефективне використання наявних ресурсів [4, 17, 18]. Західні дослідники, зокрема Bryson J., Friedmann J. та Healey P., підкреслюють демократичний характер стратегічного планування, наголошуючи на його інклюзивності та розвитку стратегічного мислення як ключових чинників підвищення спроможності громад до сталого розвитку [1, 2, 3].

У дослідженні Шестаковської Т. та Дементова І. детально аналізується державна політика підтримки сталого розвитку громад у контексті процесів децентралізації [26]. Автори акцентують на ключовій ролі міжбюджетного вирівнювання, цифровізації та активізації участі населення у процесі ухвалення управлінських рішень як чинників підвищення ефективності місцевого самоврядування.

Значний внесок у розвиток інклюзивної парадигми розвитку здійснено у дослідженні Жуковської А. та Желіюк Т., де територіальні громади розглядаються як простори безпеки, адаптації та соціальної згуртованості [12]. Розроблені стратегічні напрями дозволяють враховувати інтереси вразливих категорій населення в умовах війни.

Проблематику економічної резистентності досліджують Єфімова Г. та Павлова М., які підкреслюють необхідність розвитку економічної

самодостатності громад шляхом диверсифікації діяльності, мобілізації внутрішніх ресурсів та управління ризиками [11]. Автори наголошують на важливості стратегічного планування та ефективного використання наявних ресурсів для адаптації до змінюваних умов та зменшення вразливості до зовнішніх та внутрішніх ризиків.

У дослідженні Кондратенка Н., Величка В. та Трояна В. систематизується стан і проблеми розвитку громад після проведення адміністративно-територіальної реформи. Автори акцентують на важливості врахування локальних особливостей при формуванні стратегічних планів, що сприяє більш ефективному та сталому розвитку територіальних громад [15].

Мануїлова К., Склярська О. і Стецюк О. підкреслюють необхідність переосмислення стратегічного планування в громадах в умовах воєнного стану, наголошуючи на поєднанні інноваційного управління, аналітики та практичних заходів для забезпечення стійкого розвитку та безпеки громад [16, 24].

Таким чином, сучасні наукові дослідження однотайно підтверджують, що територіальні громади не лише залишаються основною ланкою системи місцевого самоврядування, а й поступово перетворюються на активних суб'єктів відновлення, інновацій та демократичних змін. Вони

виконують функцію платформи для реалізації глобальних принципів сталого розвитку, адаптованих до національного та локального контекстів. Попри наявні труднощі, громади демонструють зростаючу спроможність до стратегічного мислення, мобілізації ресурсів і партнерств, що є визначальним фактором майбутньої трансформації української державності.

**Метою статті** є дослідити роль стратегічного планування як ключового інструменту забезпечення сталого розвитку територіальних громад України в умовах збройного конфлікту, проаналізувати наявні інструменти стратегічного управління, виявити проблеми їх імплементації та запропонувати напрями підвищення ефективності стратегій на місцевому рівні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Еволюція стратегічного планування як управлінського інструменту у сфері публічного управління засвідчує поступовий перехід від запозичених корпоративних моделей до формування власних методологічних підходів, адаптованих до публічної сфери (табл. 1).

Аналіз визначень стратегічного планування, запропонованих українськими та західними дослідниками, дозволяє зробити висновок, що стратегічне планування в контексті територіальних громад є багатовимірним процесом. Воно включає

**Таблиця 1 – Визначення поняття «стратегічне планування розвитку територіальної громади» українських та зарубіжних науковців**

Автор	Визначення
Мельник А. [17]	система дій та рішень, що спрямовані на довгострокове забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку громади та підвищення її конкурентоспроможності з урахуванням місцевих ресурсів та інтересів населення
Берданова О., Вакуленко В. [4]	систематичний процес, за допомогою якого громада формує бачення свого майбутнього та визначає етапи його досягнення на основі місцевих ресурсів
Романюк С. [23]	соціальний процес, за допомогою якого громада реагує на внутрішні та зовнішні проблеми, пов'язані з управлінням своєю територією
Пастух К. [18]	важливий інструмент управління, який забезпечує обґрунтований вибір пріоритетних напрямів розвитку на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, з метою досягнення стійкого соціально-економічного розвитку
Євтушенко О., Ємельянов В., Андріяш В. [10]	процес формування довгострокових цілей розвитку громади, що враховують сучасні виклики та можливості, а також розробка заходів для їх досягнення
Льїна М., Шпильова Ю. [13]	інструмент управління, який дозволяє розробляти ефективні стратегії з урахуванням глобальних тенденцій, що сприяють розвитку громади та інтеграції в міжнародні процеси
Шебанін В., Уманська В., Решетілов Г. [25]	самостійне визначення територіальною громадою своїх цілей та основних напрямів сталого соціально-економічного розвитку в умовах динамічного конкурентного середовища
Bryson J. [1]	інтегрований та постійний процес, що допомагає організаціям (в тому числі територіальним громадам) формулювати місію, визначати пріоритети та досягати стратегічних цілей, враховуючи зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі
Friedmann J. [2]	інструмент демократичного управління, що базується на участі громади у прийнятті рішень, підвищенні якості життя та раціональному використанні ресурсів
Healey P. [3]	інклюзивний процес, в якому залучаються всі зацікавлені сторони громади для формування стратегії розвитку, що ґрунтується на спільних цінностях та баченнях майбутнього

формування довгострокових цілей розвитку, визначення пріоритетів та напрямів діяльності, забезпечення ефективного використання наявних ресурсів, а також адаптацію до зовнішніх і внутрішніх викликів. Водночас воно має інтегративний та інклюзивний характер, передбачає участь громади в ухваленні рішень, врахування локальних особливостей, глобальних тенденцій і принципів сталого розвитку. Таким чином, стратегічне планування виступає ключовим інструментом підвищення спроможності громад до соціально-економічного розвитку, конкурентоспроможності та стійкості в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У ході дослідження було виявлено, що на різних етапах становлення стратегічного планування в державному управлінні домінували ті чи інші концептуальні орієнтири: від раціонально-цільового моделювання до більш гнучких, інтегрованих та партисипативних форм планування.

Однією з ключових передумов ефективного стратегічного управління в умовах невизначеності виступає наявність чіткого нормативно-правового забезпечення. У сучасному українському контексті законодавче регулювання стратегічного планування розвитку територіальних громад спирається на низку базових документів. До них, зокрема, належать Закон України «Про засади державної регіональної політики», що визначає принципи та механізми реалізації державної регіональної політики; Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку», який забезпечує інтеграцію екологічних вимог у процеси стратегічного планування; Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», що закріплює правові основи діяльності територіальних громад; а також Наказ Міністерства розвитку громад та територій України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад», який

виконує роль практичного інструмента уніфікації та стандартизації підходів до формування стратегій розвитку [19–22]. Сукупність зазначених документів створює цілісну правову основу для розроблення й реалізації стратегічних документів місцевого рівня, що забезпечує узгодженість державних та локальних інтересів у сфері регіонального розвитку.

Ці документи закріплюють принципи сталого розвитку, міжсекторальної співпраці, відкритості, прозорості, а також участі громадськості в стратегічному управлінні. Зокрема, Методичні рекомендації деталізують етапи розробки стратегії, включаючи аналіз стану громади, формування бачення, визначення пріоритетів, програм заходів і системи моніторингу. Важливо, що ці методичні положення дозволяють адаптувати підхід до особливостей кожної громади – її географії, ресурсів, викликів та людського капіталу.

Наступним кроком у дослідженні є аналіз інструментів стратегічного планування, які застосовуються в громадах для забезпечення цілісного, адаптивного та сталого розвитку територій в умовах кризових викликів.

Інструменти стратегічного планування можна умовно поділити на кілька ключових груп: аналітичні, прогностичні, інструменти стратегічного вибору, управлінські, фінансові та партисипативні. Їхня інтеграція забезпечує цілісність та послідовність планувального процесу, дозволяючи громадам ефективно реагувати на виклики та використовувати власний потенціал (табл. 2).

Аналітичні інструменти – такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, соціально-економічний і ресурсний аналіз – слугують основою для формування стратегічного бачення. Вони дозволяють ідентифікувати сильні й слабкі сторони громади, а також виявити зовнішні можливості та загрози. Застосування цих методів сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень.

**Таблиця 2 – Інструменти стратегічного планування розвитку територіальної громади**

Група інструментів	Назва інструменту	Мета інструменту
1	2	3
Аналітичні інструменти	SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози)	дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на розвиток громади
	PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники)	аналіз макроекономічних та зовнішніх умов, які можуть впливати на розвиток громади
	Аналіз ресурсів	оцінка наявних фінансових, людських, природних і інфраструктурних ресурсів громади
	Демографічний аналіз	вивчення структури населення, рівня урбанізації, демографічних трендів (зростання, старіння населення тощо)
	Соціально-економічний аналіз	оцінка економічної активності громади, рівня безробіття, стану соціальної інфраструктури

Закінчення таблиці 2

1	2	3
Прогнозування та моделювання	Сценарне моделювання	розробка кількох можливих сценаріїв розвитку громади, враховуючи різні варіанти зміни зовнішніх і внутрішніх умов
	Методи екстраполяції	використання історичних даних для прогнозування майбутніх тенденцій (наприклад, економічного зростання або демографічних змін)
	Картографічне моделювання	створення карт розвитку територій для візуалізації просторових аспектів розвитку громади (інфраструктурні проекти, забудова тощо)
Інструменти стратегічного вибору	Матриця BCG	використовується для аналізу портфеля проектів чи напрямків діяльності з метою визначення пріоритетних для інвестування та розвитку
	Аналіз стейкхолдерів	визначення ключових зацікавлених сторін громади та їхніх інтересів, впливу та ролі у процесі стратегічного планування (громадські організації, бізнес, населення)
	Балансування інтересів	методика визначення пріоритетів на основі узгодження інтересів різних соціальних груп у громаді
Інструменти розробки стратегічних цілей і заходів	SMART-методологія	інструмент для формування стратегічних цілей, які мають бути специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі
	Дерево цілей	графічне представлення основної стратегічної мети громади та її підцілей з описом взаємозв'язків між ними
	Програми і плани дій	конкретні заходи, проекти та ініціативи, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей громади
Інструменти фінансового планування	Бюджетне прогнозування	визначення ресурсів, необхідних для реалізації стратегії, та формування багаторічних бюджетів розвитку громади
	Програми залучення інвестицій	інструменти для стимулювання інвестиційної активності в громаді, включаючи державні програми, гранти, співпрацю з міжнародними організаціями
	Фінансовий моніторинг та аудит	систематичний контроль за використанням фінансових ресурсів, що спрямовані на реалізацію стратегічних проектів
Інструменти управління та контролю	Індикатори ефективності (KPI)	показники, які використовуються для оцінки досягнень за кожною стратегічною ціллю. Це можуть бути економічні, соціальні, екологічні чи інші індикатори
	Моніторинг та оцінка реалізації стратегії	регулярний аналіз прогресу виконання стратегії, оцінка результатів та внесення коригувань у план дій, якщо це необхідно
	Системи управління проектами	спеціальні інструменти для ефективного планування та координації проектів, які включають розподіл ресурсів, управління ризиками та контроль виконання.
Інструменти залучення громадськості	Публічні слухання та консультації	механізм, за допомогою якого мешканці громади можуть брати участь у прийнятті стратегічних рішень
	Електронні платформи участі	онлайн-інструменти, які дозволяють громадянам брати участь у процесі планування через подання пропозицій, голосування та обговорення проектів
	Фокус-групи та опитування	методи збору думок і побажань від різних соціальних груп для врахування їхніх інтересів у процесі стратегічного планування
Інструменти міжмуніципальної співпраці	Координація із сусідніми громадами	спільне планування та реалізація проектів у сферах, які впливають на декілька територіальних громад (наприклад, інфраструктура, транспорт, екологія)
	Міжнародна співпраця	інструменти для залучення міжнародних програм, інвесторів та ресурсів, а також участь у міжнародних проектах і грантах

Джерело: узагальнено на основі [6–9, 14]

Прогнозні інструменти, включно зі сценарним моделюванням, картографічним моделюванням та екстраполяцією тенденцій, дають змогу оцінити можливі траєкторії розвитку громади залежно від різних соціально-економічних та без-

пекових умов. Це, у свою чергу, дозволяє формувати гнучкі та адаптивні стратегії.

Інструменти стратегічного вибору – зокрема, матриця BCG, аналіз стейкхолдерів, методи балансування інтересів – забезпечують визна-

чення пріоритетних напрямків розвитку, гармонізацію інтересів учасників процесу та підвищення легітимності ухвалених рішень.

Управлінські інструменти – такі як методологія SMART, дерево цілей, програмний підхід – дозволяють структурувати стратегічні цілі та завдання, забезпечуючи логічну ієрархію, узгодженість заходів і можливість контролю за результатами.

Фінансові інструменти включають планування бюджету, фінансовий моніторинг, програми залучення інвестицій, оцінку витрат і ефективності. Їх використання дозволяє забезпечити ресурсну реалізацію стратегії, що є критично важливим в умовах обмежених можливостей громад.

Партисипативні інструменти – громадські слухання, онлайн-консультації, фокус-групи, платформи електронної демократії – забезпечують залучення мешканців до стратегічного процесу, підвищуючи його прозорість, підзвітність і відповідність реальним потребам населення.

Таким чином, ефективне поєднання зазначених інструментів дозволяє громадам будувати життєстійкі стратегії розвитку, які здатні адаптуватися до змінних умов та сприяти комплексному відновленню соціально-економічної структури України в післявоєнний період.

Важливим аспектом у цьому процесі є також визначення етапів реалізації стратегічного плану, які забезпечують послідовність, контрольованість та гнучкість у досягненні визначених цілей.

Етапи реалізації стратегії розвитку територіальної громади [5].

1. Підготовчий етап. Включає формування ініціативної групи, інформування громадськості, формування технічного завдання та визначення основних принципів і рамок майбутньої стратегії. Тут закладається основа довіри до процесу та формуються умови для залучення всіх ключових стейкхолдерів.

2. Аналітичний етап. Передбачає проведення соціально-економічного аналізу, ідентифікацію проблем і потенціалу громади, SWOT/PEST-аналіз, вивчення думки мешканців. Результатом є комплексне бачення поточного стану території.

3. Формування стратегічного бачення. Охоплює розробку місії, бачення, стратегічних і операційних цілей, дерева цілей, індикаторів моніторингу. На цьому етапі визначається вектор розвитку громади та шляхи досягнення бажаного майбутнього.

4. Легітимація та затвердження стратегії. Включає публічні обговорення, погодження з депутатами та органами місцевого самоврядування, прийняття офіційного документа.

5. Реалізація та моніторинг. Запуск програм і проєктів, розробка річних планів реалізації, залучення ресурсів, регулярний моніторинг показників, адаптація до змін. У разі потреби – ревізія цілей.

Кожен етап має бути підкріплений відповідним інституційним, аналітичним та комунікаційним забезпеченням, що гарантує не лише формальне ухвалення стратегії, а її практичну реалізацію.

У процесі впровадження інструментів стратегічного планування для забезпечення сталого розвитку територіальних громад України в умовах збройного конфлікту виявляється низка системних проблем: відсутність належної аналітичної бази, обмежена участь громадян, слабка інституційна спроможність, брак фінансування та кадрового потенціалу. Це потребує не лише удосконалення нормативно-правового поля, а й активізації програм підтримки з боку держави та міжнародних партнерів.

Крім того, недостатній рівень залучення громадськості до планування знижує легітимність прийнятих рішень і зменшує рівень довіри до органів влади. Окремим викликом залишається слабка координація між громадами, державними органами та міжнародними партнерами, що знижує ефективність реалізації програм сталого розвитку.

Також спостерігається низький рівень цифрової інтегрованості: недостатнє використання електронних платформ для участі, слабка автоматизація процесів моніторингу, відсутність відкритих даних. У сукупності ці чинники ускладнюють створення дієвих стратегій, здатних реагувати на динамічні виклики воєнного часу й водночас закладати фундамент для післявоєнного відновлення та розвитку.

**Висновки.** Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що стратегічне планування відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку територіальних громад, особливо в умовах збройного конфлікту. Територіальні громади виступають не лише адміністративними одиницями, а й активними суб'єктами трансформаційних процесів, здатними формувати довгострокові цілі, мобілізувати ресурси та забезпечувати сталість розвитку навіть у кризових обставинах.

Застосування стратегічного підходу дозволяє громадам: системно реагувати на безпекові, соціальні та економічні виклики; підвищувати рівень інституційної спроможності; зміцнювати демократичні механізми врядування через залучення громадян до процесів планування; формувати партнерства з державними структурами, бізнесом і міжнародними донорами; ефективно управляти ресурсами та сприяти відбудові на принципах сталого розвитку.

Перспективи подальших досліджень у цій галузі охоплюють: аналіз ефективності реалізованих стратегій у громадах різного типу (міських, сільських, об'єднаних); вивчення міжнародного досвіду стратегічного управління в умовах воєнних і посткризових ситуацій; розробку індикаторів якості стратегічного планування з урахуванням

локального контексту та глобальних стандартів; дослідження взаємозв'язку між стратегічним плануванням, діджиталізацією управління та залученням інвестицій; формування методик оцінки сталості громад у післявоєнний період.

З огляду на вищевикладене, стратегічне планування має розглядатися не як формальність, а як живий процес, що здатний трансформувати

громаду, посилити її спроможність до адаптації, згуртувати мешканців навколо спільного бачення майбутнього та забезпечити гідну якість життя в умовах глибоких змін і викликів.

Таким чином, саме громади з потужним стратегічним мисленням і відкритістю до інновацій стануть ядром нової України – інклюзивної, сильної, сталої та орієнтованої на європейські цінності.

### Список використаних джерел:

1. Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. John Wiley & Sons, Hoboken. *Open Journal of Applied Sciences*, 2019. Vol. 9. No. 4.
2. Friedmann J. Regional Development Policy. Boston : Mass. Inst. Techn. 1965. P. 12–97.
3. Healey P. Making Strategic Spatial Plans. London. 1997. 318 p.
4. Берданова О., Вакулєнко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
5. Бриль М. Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. *Місьцеве самоврядування*. 2018. № 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html> (дата звернення: 25.04.2025).
6. Гарасим П.М., Гринишин Г.М., Березовська Н.І. Структурно-динамічні зміни та стратегія розвитку об'єднаних територіальних громад у контексті децентралізаційних процесів. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 1–2. С. 23–28. URL: <https://era.nltu.edu.ua/Archive/70/507003.pdf> (дата звернення: 05.05.2025).
7. Головка Л.В. Роль громадської думки в контексті розробки стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. *Демографія та соц. економіка*. 2022. № 2. С. 95–107.
8. Грінченко Р., Бабій О., Кошельок Г., Літвінова В. Прикладні аспекти використання SWOT-аналізу при формуванні стратегії розвитку територіальних громад. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 88. № 3. С. 167–179.
9. Деміхов О.І., Дегтєрєва І.О. Стратегічне управління та управління змінами : конспект лекцій. Київ : ННІМП УМО. 2023. 128 с.
10. Євтушенко О.Н., Ємельянов В.М., Андріяш В.І. Муніципальний менеджмент : підручник. Миколаїв, 2016. 404 с.
11. Єфімова Г., Павлова М. Територіальні громади в умовах воєнного стану: економічний резистентність для зміцнення незалежності України. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 177–185. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/177/210> (дата звернення: 15.04.2025).
12. Жуковська А., Желюк Т. Інклюзивний розвиток територіальних громад в умовах війни та повоєнної відбудови. *Вісник економіки*. 2025. № 4. С. 24–45. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.04.024> (дата звернення: 15.06.2025).
13. Ільїна М.В., Шпильова Ю.Б. Інституціональне середовище формування стратегії розвитку територіальних громад. *Класичний приватний університет*. 2020. Випуск 1(18). С. 26–31.
14. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / [М. Канавець (кер. Автор. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Буєнко, Ю.Єрченко за заг.ред. В. Купрія]. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2019. 178 с.
15. Кондратенко Н., Величко В., Троян В. Аналіз стану та особливості розвитку територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-135> (дата звернення: 25.04.2025).
16. Мануїлова К.В., Несененко П.П., Луньова О.К. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01> (дата звернення: 16.04.2025).
17. Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні. *Вісник Економіки*. 2020. по. С. 7–23, DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.007>. (дата звернення: 25.04.2025).
18. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. №1(7). С. 195–215. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-195-215](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215) (дата звернення: 25.04.2025).
19. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5.02.2015 № 156-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 43. Ст. 210.
20. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS38338> (дата звернення: 08.06.2025).
21. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24, ст. 170.
22. Про стратегічну екологічну оцінку: Закон України від 20.03.2018 №2354-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 60. Ст. 300.

23. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
24. Склярська О., Стецюк О. Стратегічне планування розвитку територіальних громад в умовах війни. *Наука і техніка сьогодні (Серія «Економіка»)*. 2025. №1 (41). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1\(42\)-381-394](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1(42)-381-394) (дата звернення: 16.04.2025).
25. Шебанін В. С., Уманська В. В., Решетілов Г. О. Розвиток територій у системі державної регіональної політики. *Регіональна економіка*. 2021, №3. С. 28–35.
26. Шестаковська Т., Дементов І. Державна політика підтримки сталого розвитку територіальних громад в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340(2). С. 359–366. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-57> (дата звернення: 25.04.2025).

### References:

1. Bryson J. M. (2019) [Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement]. John Wiley & Sons, Hoboken. *Open Journal of Applied Sciences*, Vol. 9. No. 4.
2. Friedmann J. (1965) Regional Development Policy. Boston : Mass. Inst. Techn. P. 12–97.
3. Healey P. (1997) Making Strategic Spatial Plans. London. 318 p.
4. Berdanova O., Vakulenko V. (2012) Stratehichne planuvannya mistsevoho rozvytku. Praktychnyi posibnyk. [Strategic planning of local development. A practical guide]. Shveitsarsko-ukrainskyi proekt «Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini – DESPRO. Kyiv : TOV «Sofyia-A». (in Ukrainian)
5. Bryl M. (2018) Stratehiia – osnova stanovlennia ta rozvytku OTH [The strategy is the basis for the formation and development of a united territorial community]. *Mistseve samovriaduvannia*, vol. 5. Available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html> (in Ukrainian)
6. Harasym P.M., Hrynshyn H.M., Berezovska N.I. (2022) Strukturno-dynamichni zminy ta stratehiia rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad u konteksti detsentralizatsiinykh protsesiv [Structural and dynamic changes and development strategy of united territorial communities in the context of decentralization processes]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1–2, pp. 23–28. Available at: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/70/507003.pdf> (in Ukrainian)
7. Holovko L.V. (2022) Rol hromadskoi dumky v konteksti rozrobky stratehii rozvytku obiednanoi terytorialnoi hromady [The role of public opinion in the context of developing a development strategy for a united territorial community]. *Demografia ta sots. Ekonomika*, vol. 2, pp. 95–107. (in Ukrainian)
8. Hrinchenko R., Babii O., Koshelok H., Litvinova V. (2024) Prykladni aspekty vykorystannia SWOT-analizu pry formuvanni stratehii rozvytku terytorialnykh hromad [Applied aspects of using SWOT analysis in forming a development strategy for territorial communities]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, Tom 88, vol. 3, pp. 167–179. (in Ukrainian)
9. Demikhov O.I., Dehterova I.O. (2023) Stratehichne upravlinnia ta upravlinnia zminamy : konspekt lektsii [Strategic management and change management: lecture notes.]. Kyiv : NNIMP UMO. (in Ukrainian)
10. Ievtushenko O.N., Yemelianov V.M., Andriash V.I. (2016) Munitsypalni menedzhment : pidruchnyk [Municipal management: textbook]. Mykolaiv. (in Ukrainian)
11. Iefimova H., Pavlova M. (2023) Terytorialni hromady v umovakh voiennoho stanu: ekonomichnyi rezystentnist dlia zmitsnennia nezalezhnosti Ukrainy [Territorial communities in conditions of martial law: economic resistance to strengthen the independence of Ukraine]. *Modeling the development of the economic systems*, vol. 3, pp. 177–185. Available at: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/177/210> (in Ukrainian)
12. Zhukovska A., Zheliuk T. (2025) Inkluzyvnyi rozvytok terytorialnykh hromad v umovakh viiny ta povoienni vidbudovy [Inclusive development of territorial communities in conditions of war and post-war reconstruction. Bulletin of Economy]. *Visnyk ekonomiky*, vol. 4, pp. 24–45. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.04.024> (in Ukrainian)
13. Ilina M.V., Shpylova Yu.B. (2020) Instytutsionalne seredovyshe formuvannia stratehii rozvytku terytorialnykh hromad [Institutional environment for forming a strategy for the development of territorial communities]. *Klasychnyi pryvatnyi universytet*, vol. 1(18), pp. 26–31. (in Ukrainian)
14. Kanavets M. (2019) Instrumenty zabezpechennia efektyvnosti, rezultatyvnosti ta yakosti diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady [Tools for ensuring the efficiency, effectiveness and quality of the activities of state authorities] / [ (ker. Avtor. kolektyvu), Yu. Lykhach, A. Kukulia, O. Buyenko, Yu. Ierchenko za zah.red. V. Kupriia]. Kyiv : Tsent adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu. (in Ukrainian)
15. Kondratenko N., Velychko V., Troian V. (2024). Analiz stanu ta osoblyvosti rozvytku terytorialnykh hromad v Ukraini [Analysis of the state and peculiarities of the development of territorial communities in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-135>
16. Manuilova K. V., Nesenenko P. P., Lunyova O. K. (2024) Innovatsijne stratehichne upravlinnia dlia stijkoho rozvytku hromad v umovakh voiennoho stanu [Innovative strategic management for sustainable development of communities under martial law]. *Problemy suchasnykh transformatsij. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia – Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration*, vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01> (in Ukrainian)
17. Melnyk A. (2020) Bahatorivneve stratehichne planuvannia v systemi instytutsiinykh mekhanizmiv upravlinnia v Ukraini [Multilevel strategic planning in the system of institutional governance mechanisms in Ukraine]. *The Herald of Ternopil National Economic University*, vol. 2, pp. 7–23. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02> (in Ukrainian)
18. Pastukh K. (2021) Stratehichne planuvannya rozvytku terytorialnykh hromad [Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky [On the principles of state regional policy]: Zakon Ukrainy from 5.02.2015 № 156-VIII. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. № 43 (2015). (in Ukrainian)



19. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo poriadku rozroblennia, zatverdzhennia, realizatsii, provedennia monitorynhu ta otsiniuvannia realizatsii stratehii rozvytku terytorialnykh hromad [On approval of Methodological recommendations on the procedure for developing, approving, implementing, monitoring and evaluating the implementation of strategies for the development of territorial communities]: Nakaz Ministerstva rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy № 265 (2022), Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS38338> (in Ukrainian)
20. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini [On local self-government in Ukraine]: Zakon Ukrainy. № 280/97-VR (1997). (in Ukrainian)
21. Pro stratehichnu ekolohichnu otsinku [On Strategic Environmental Assessment]: Zakon Ukrainy №2354-VIII (2018) (Ukraine).
22. Romaniuk S.A. (2019) Teoriia ta praktyka stratehichnoho upravlinnia : monohrafiia [Theory and practice of strategic management: monograph]. Kyiv : NADU. (in Ukrainian)
23. Skliarska O., Stetsiuk O. (2025) Stratehichne planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh viiny [Strategic planning of the development of territorial communities in wartime]. *Nauka i tekhnika sohodni (Seriiia «Ekonomika»)*, vol. 1 (41). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1\(42\)-381-394](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1(42)-381-394) (in Ukrainian)
24. Shebanin V.S., Umanska V.V., Reshetilov H.O. (2021) Rozvytok terytorii u systemi derzhavnoi rehionalnoi polityky [Development of territories in the system of state regional policy]. *Rehionalna ekonomika*, vol.3, pp. 28–35. (in Ukrainian)
25. Shestakovska T., Dementov I. (2025) Derzhavna polityka pidtrymky staloho rozvytku terytorialnykh hromad v Ukraini [State policy of support of sustainable development of territorial communities in Ukraine]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 340(2), pp. 359–366. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-57> (in Ukrainian)

*Стаття надійшла до редакції 01.09.2025*