

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.8.14>

УДК 352.07:005.51(477.81)

В. Д. Бондар,

к. держ. упр., доцент, доцент кафедри інформаційно-документних комунікацій, Національний університет «Острозька академія»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2425-3884>

О. В. Шершньова,

к. держ. упр., доцент, доцент кафедри журналістики та PR-менеджменту, Національний університет «Острозька академія»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1582-4515>

ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД РІВНЕНЩИНИ

V. Bondar,

PhD in Public Administration, National University of Ostroh Academy

O. Shershnova,

PhD in Public Administration, National University of Ostroh Academy

STRATEGIC PLANNING TOOLS APPLICATION FOR ELABORATION OF LOCAL COMMUNITY DEVELOPMENT STRATEGIES FOR RIVNE REGION

У статті досліджено інструменти стратегічного планування для розробки стратегій розвитку територіальних громад. Метою статті є обґрунтування емпіричних засад інструментарію стратегічного планування та аналіз використання інструментів стратегування на прикладі міських територіальних громад Рівненської області. У дослідженні проаналізовано нормативно-правову базу та навчально-методичну літературу, що стосується питань місцевого стратегічного планування. На основі інформаційного моніторингу чинних стратегій розвитку міських територіальних громад Рівненщини визначено рівень застосування основних та допоміжних методологічних інструментів стратегування. Простежено, що SWOT-аналіз, сценарне моделювання, соціально-економічний аналіз, соціологічні опитування є базовою методологією у формуванні стратегій місцевого розвитку. Отримані результати можуть стати підґрунтям для удосконалення методологічних підходів та методик у розробці стратегічних документів територіальних громад.

The article explores methodological instruments for strategic planning in the formulation of territorial community development strategies. In the context of Ukraine's ongoing local self-government reform, the enhancement of territorial community capacity remains a priority vector of public administration. One of the fundamental prerequisites for community growth is the elaboration and implementation of development strategies grounded in scientifically substantiated approaches. The integration of contemporary strategic planning tools enables territorial communities to design effective strategic documents that reflect their endogenous strengths and constraints, thereby fostering sustainable socio-economic development at the local level.

The purpose of this study is to substantiate the empirical foundations of the strategic planning toolkit and to assess the application of such instruments using the case of urban territorial communities in the Rivne region. The research draws upon

an analysis of the regulatory framework and academic-methodological literature on local strategic planning.

On the basis of information monitoring of current development strategies for urban territorial communities in the Rivne region, the study identifies the extent to which fundamental and auxiliary methodological instruments are employed. The findings indicate that the majority of strategies were developed in accordance with the mandatory methodological guidelines issued by the Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. The core tools most frequently applied include SWOT analysis, scenario modelling, socio-economic analysis, and sociological surveys. Among supplementary scientific methods, socio-economic analysis and sociological research dominate, whereas techniques such as focus groups, PESTLE analysis, and comparative analysis are rarely utilised. The observed unevenness in the application of strategic planning instruments reflects a consistent adherence to ministry-defined algorithmic procedures, while simultaneously underscoring the necessity of enhancing methodological support in order to broaden the repertoire of tools available for the preparation of territorial community development strategies in Ukraine.

Ключові слова: *стратегічне планування, інструменти стратегічного планування, стратегії розвитку територіальних громад, міські територіальні громади.*

Keywords: *strategic planning, strategic planning tools, development strategies of territorial communities, urban territorial communities.*

Постановка проблеми. В умовах реформування місцевого самоврядування в Україні актуальним напрямом є посилення спроможності територіальних громад. Одним з базових елементів зростання громад є розробка та втілення стратегій їх розвитку з врахуванням науково обґрунтованих підходів. Наявність та використання сучасного інструментарію у стратегічному плануванні дозволить територіальним громадам сформувати

дієві стратегічні документи з врахуванням їх переваг та обмежень для посилення місцевого соціально-економічного розвитку. Зважаючи на важливість та методологічну складність стратегічного планування, необхідним є простежити рівень використання інструментів стратегування у розробці стратегій розвитку територіальних громад.

Рівненська область, котра поєднує значний аграрний потенціал, розвинену деревообробну промисловість, туристичні ресурси та прикордонне розташування, демонструє різноманітність викликів і можливостей для територіальних громад. У цьому регіоні процес стратегування має особливе значення, оскільки громади перебувають на різних етапах соціально-економічного розвитку, що вимагає гнучкого та науково вивіреного підходу до вибору методів планування. Враховуючи вагомість та методологічну складність процесу стратегування, особливої актуальності набуває аналіз рівня використання інструментів стратегічного планування у практиці розробки стратегій розвитку територіальних громад Рівненщини.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Стратегічне планування розвитку територіальних громад як об'єкт вітчизняних досліджень активно розпочався після започаткування реформи децентралізації в Україні. У 2016 р. вийшла колективна монографія за редакцією С. Серьогіна та Ю. Шарова під назвою «Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти». У виданні науковці досліджували концептуальні засади реформування місцевого самоврядування й децентралізації в Україні, вивчали досвід реформування місцевого управління в країнах ЄС, описали моделі, механізми та інструменти управління стратегічним розвитком територіальних громад. Також в монографії узагальнено теоретичні та практичні аспекти розробки стратегій розвитку укрупнених громад, де серед інструментів стратегування можна зустріти такі наукові методи та підходи: ситуаційний аналіз, бенчмаркінг, стратегічний та проєктний підходи, форсайт. Цікавою є пропозиція щодо форсайту як технології прогнозування, бо на думку авторів монографії

«форсайт активно використовується у середовищі практиків та вчених, але може бути затребуваним у розробці стратегії та програм розвитку об'єднаних територіальних громад [1, с. 132].

Формування стратегії розвитку територіальних громад вивчали у колективній публікації Р. Хірівський, І. Бернацька, О. Брух, Х. Мітюшкіна. У статті «Методологічні аспекти стратегічного планування у контексті розвитку об'єднаних територіальних громад України» вони описали процес стратегічного планування у новостворених громадах, запропонували оптимальний графік розробки стратегії та принципи формування стратегічних робочих груп. У контексті інструментів розробки стратегії дослідники зазначають, що «планування розвитку громади передбачає використання соціально-економічного аналізу, SWOT-аналізу, визначення й відбору конкурентних переваг ...» [2, с. 21].

Важливу роль у концептуалізації основ стратегічного планування місцевого розвитку заклала О. Хохуляк. У публікації «Концептуальні основи стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад» дослідниця розробила структурно-функціональну схему системи планування розвитку ОТГ, визначила основні принципи забезпечення стратегічного планування. Можливими інструментами розробки стратегії, на думку авторки, є «... моделювання, прогнозування, формування сценаріїв, вибір найкращого варіанта розвитку та формування дорожньої карти стратегії, SWOT-аналіз, визначення й відбору конкурентних переваг ...» [3, с. 82].

Окремі методологічні аспекти формування стратегії розвитку громад були досліджені у статті П. Гарасима, Г. Гринишиної, Н. Березовської «Структурно-динамічні зміни та стратегія розвитку об'єднаних територіальних громад у контексті децентралізаційних процесів» [4]. Науковці детально проаналізували SWOT-аналіз та PEST-аналіз як методи дослідження розвитку територіальних громад, виокрепивши історичні аспекти, алгоритм реалізації, методики та труднощі використання запропонованих методів.

У 2022 р. проблему методичного забезпечення організації розробки стратегії розвитку вітчизняних територіальних громад вивчали у спільній публікації О. Красносова, І. Семигуліна, І. Ярошенко [5]. Виділивши етапи розробки стратегії розвитку міських громад, дослідники під кожен етап запропонували наукові інструменти їх реалізації. Для першого етапу «Узагальнення результатів аналізу нагальних проблем, наявних ресурсів та можливостей» корисними будуть ситуаційний аналіз, SWOT-аналіз, соціологічні опитування мешканців міста, прогнозування ризиків. Другий етап розробки стратегії «Планування та складання вірогідних прогнозів» передбачає експертне оцінювання та метод аналізу ієрархій. На третьому етапі «Формування дорожньої карти» варто проводити моніторинг та оцінку реалізації стратегії.

Останнім часом іноземний досвід у стратегічному плануванні місцевого розвитку стає предметом наукового інтересу вітчизняних дослідників. У статті В. Данкевича, О. Захаріної, А. Шевчук, О. Ловинюка «Стратегічне планування розвитку громад в контексті реформи децентралізації» проаналізовано основні риси методології стратегічного планування з врахуванням трендів публічного управління. Автори наголошують на використанні методики стратегічного планування, яка активно використовується у міжнародній практиці [6]. До компонентів цієї методики належать такі дослідницькі методи як SWOT-аналіз та ABC-аналіз. Також частково іноземний досвід у стратегічному плануванні місцевого розвитку простежили М. Хитько та А. Кулик, які у статті «Стратегічне планування розвитку територіальних громад в умовах євроінтеграції» відзначають, що корисним для розробки стратегій є RBM-підхід (Results-Based Management), який орієнтований на результат та використовується багатьма європейськими організаціями та агентствами. Цей підхід дозволяє враховувати проблеми громадян, ефективно використовувати ресурси та звітувати за вимірюваними цілями: визначати реалістичні очікувані результати на основі аналізу сучасної ситуації; здійснювати розробку стратегій відповідно до потреб громади; виявляти та управляти ризиками;

звітувати про досягнуті результати та залучені ресурси [7]. У дослідженні С. Білоус та Т. Яшник описано ефективні механізми стратегічного планування у Європі, які базуються на використанні SWOT-аналізу, стратегічних партнерствах та залученні громадськості у процес розробки стратегічних документів [8].

Таким чином, більшість авторів досліджують теоретичні аспекти такого інструментарію або описують міжнародний досвід, тому набуває актуальності дослідження емпіричних аспектів використання інструментів стратегічного планування на прикладі конкретних територіальних громад.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтувати емпіричні засади інструментарію стратегічного планування та простежити використання інструментів стратегічного планування на прикладі територіальних громад Рівненської області.

Окреслена мета визначила низку завдань дослідження: виокремити інструментарій планування, що пропонується нормативно-правовою базою та навчально-методичною літературою; виявити та порівняти основні інструменти стратегічного планування, які були використані територіальними громадами для розробки власних стратегій.

Під час дослідження було використано: аналіз документів – для аналізу нормативної бази щодо потенційних інструментів стратегічного планування; інформаційний моніторинг – для вивчення стратегій розвитку територіальних громад; статистичний аналіз – для дослідження структури методологічних засобів стратегічного планування; порівняльний аналіз – для порівняння використання інструментів стратегічного планування міських територіальних громад Рівненської області.

Виклад основного матеріалу. Дослідження інструментарію стратегічного планування є важливим для формування дієвих стратегій розвитку територіальних громад. На думку науковців, на сьогодні в Україні стратегічне планування соціального та економічного розвитку територій сприймається органами державної влади та органами місцевого

самоврядування як результативний метод швидкої реакції на розвиток ринку в умовах стрімких змін ринкового середовища [7].

Зі стартом та розвитком реформи децентралізації держава потурбувалась про нормативне та методичне забезпечення для розробки стратегічного планування місцевого розвитку. У 2015 р. у реформуванні місцевого самоврядування важливу роль відіграв Закон України «Про засади державної регіональної політики». Цей документ встановив трирівневу систему стратегічного планування «держава, регіон, громада» та передбачив розробку стратегій розвитку для новостворених територіальних громад [9]. У серпні 2020 р. постановою КМУ № 695 [10] була затверджена Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 рр., яка запропонувала нові підходи до стратегічного планування регіонального розвитку з врахуванням Цілей сталого розвитку. У 2022 р. для уніфікації підходів та методичної допомоги у формуванні стратегічних документів територіальних громад Міністерство розвитку громад та територій України розробило методичні рекомендації щодо розроблення та реалізації стратегій розвитку громад з врахуванням європейських засад планування регіонального розвитку. У методичних рекомендаціях було запропоновано поняття «стратегія розвитку територіальної громади» як документа стратегічного планування державної регіональної політики, що визначає стратегічні, оперативні цілі та завдання для сталого розвитку територіальної громади, що розробляється на період реалізації Державної стратегії регіонального розвитку та відповідної регіональної стратегії розвитку, з урахуванням положень Закону України «Про засади державної регіональної політики» [11, с. 5].

Далі проаналізуємо інформацію про інструментарій стратегічного планування розвитку територіальних громад, що міститься в навчально-методичній літературі з підготовки фахівців органів державного управління та місцевого самоврядування. Зазначимо, що у класичному менеджменті до інструментів стратегічного планування частіше всього належать: метод експертних оцінок, аналіз розривів (GAP-аналіз), аналіз планів та ризиків,

аналіз портфеля, методи оцінки за системою балів, концепція життєвого циклу товару, інші методи прогнозування, планування та ухвалення рішень [12]. Джерелом для аналізу стали навчальні та практичні посібники, підготовлені за сприяння міжнародних організацій, методичні рекомендації, підготовлені фахівцями з Міністерства розвитку громад та територій: 1) Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. [13], 2) Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навчальний посібник [14] та 3) Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навчальний посібник [15]; 4) Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [11]; 5) Практичний коментар до методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [16] (див. Табл. 1).

Таблиця 1. Інформаційне представлення інструментарію стратегічного планування в навчально-методичній літературі

Джерело	Наявність інформації про інструменти стратегічного планування	Характер цієї інформації	Наявність прикладів, аналіз кейсів
Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ, 2015. 256 с.	Форсайт, статистичний аналіз соціологічний аналіз стратегічний аналіз (SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, аналіз А-В-С) бенчмаркінг, «Дерево цілей»	Теоретико-емпіричний (історія та методологія, порівняння форсайту; історія, структура, рекомендації щодо реалізації SWOT-аналізу)	Фрагменти звіту про результати опитування в м. Коломия, фрагменти SWOT-аналізу громади, приклад формування зв'язків SWOT-матриці, приклад PESTLE-аналізу, фрагмент результатів А-В-С аналізу

Продовження таблиці 1.

Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навчальний посіб. Київ. 2017. 121 с.	Соціально-економічний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, соціологічний аналіз, А-В-С-аналіз, «Дерево цілей»	Теоретичний Складові та етапи SWOT-аналізу, організація анкетування	Приклад SWOT-аналізу Волочиської громади, приклад соціологічної анкети для мешканців громади, приклад дерева цілей
Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навчальний посіб. Київ, 2019. 244 с.	Соціально-економічний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, «Дерево цілей», соціологічний аналіз	Теоретичний Опис SWOT-аналізу, його мета та алгоритм реалізації, модель PESTLE-аналізу	Приклад SWOT-аналізу типового муніципального утворення, ситуаційні завдання з розробки SWOT-аналізу
Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад / Міністерство розвитку громад та територій України. 2022. 38 с.	SWOT-аналіз, сценарний аналіз, «Дерево цілей»	Теоретичний Складові SWOT-аналізу, варіанти сценаріїв розвитку, форми для розробки SWOT-аналізу	—
Практичний коментар до методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад / Інститут громадянського суспільства. 68 с.	RBM-підхід (управління, орієнтоване на результат), SWOT-аналіз, стратегічна екологічна оцінка, фокус-група, сценарний аналіз	Теоретико-емпіричний Складові SWOT-аналізу, варіанти сценаріїв розвитку, форми для розробки SWOT-аналізу	Приклад кореляції сильних та слабких сторін у SWOT-аналізі, рекомендації щодо проведення фокус-груп, приклади сценаріїв розвитку Сатанівської громади, SWOT-аналіз Сатанівської ОТГ

Джерело: складено за [11, 13, 14, 15, 16]

Аналіз даних з таблиці 1 засвідчує, що у більшості джерел представлено широкий спектр методологічних інструментів – від методів стратегічного аналізу, як-от SWOT, PESTLE, ABC-аналіз до більш спеціалізованих методів: форсайт, бенчмаркінг, сценарний аналіз, стратегічна екологічна оцінка. У навчальній літературі також акцент зроблено на важливості соціологічних досліджень у стратегічному плануванні громад. У більшості проаналізованих джерел подано лише теоретичний опис інструментів стратегування, хоча у додатках є приклади тих чи інших видів аналізу, пов'язаних зі стратегічним

розвитком конкретних територіальних громад в Україні. Методичні рекомендації від Міністерства розвитку громад та територій України мають переважно теоретичний характер, акцентовані на структурі SWOT-аналізу та можливих сценаріях розвитку, але без прикладів їх реалізації. Хоча емпірично доповнюють ці методичні рекомендації практичний коментар від фахівців Інституту громадянського суспільства, де представлено прикладами застосування цих методів, що значно підвищує прикладну значущість.

Після аналізу навчально-методичної літератури простежимо використання інструментів стратегування на прикладі міських територіальних громад Рівненської області. На основі моніторингу сайтів органів місцевого самоврядування та подальшого аналізу виявлених стратегій розвитку міських громад Рівненщини було сформовано матрицю даних (див. Табл. 2).

Таблиця 2. Інструменти стратегічного планування в стратегіях розвитку міських територіальних громад Рівненської області

Громада	Назва стратегії	Обов'язкові інструменти стратегічного планування, рекомендовані Міністерством розвитку громад та територій	Додаткові інструменти стратегічного планування,
Березнівська	Стратегія розвитку Березнівської міської територіальної громади до 2030 р.	SWOT-аналіз, сценарний аналіз, «Дерево цілей»	Соціально-економічний аналіз
Вараська	Стратегія розвитку Вараської міської територіальної громади до 2027 р.	SWOT-аналіз, сценарний аналіз	—
Дубенська	Стратегія розвитку Дубенської міської територіальної громади на період до 2027 р.	SWOT-аналіз, сценарний аналіз, «Дерево цілей»	Соціально-економічний аналіз, онлайн-анкетування
Дубровицька	—	—	—
Здолбунівська	Стратегія розвитку Здолбунівської міської територіальної громади на період до 2027 р.	SWOT-аналіз, сценарний аналіз, «Дерево цілей»	Соціально-економічний аналіз, опитування

Продовження таблиці 2.

Корецька	Стратегія розвитку територіальної громади Корецької міської ради на 2022–2027 рр.	SWOT-аналіз, сценарний аналіз	Соціально-економічний аналіз, опитування
Костопільська	Стратегія розвитку Костопільської міської територіальної громади на період до 2030 р.	SWOT-аналіз, сценарний аналіз, «Дерево цілей»	Соціально-економічний аналіз, опитування методом анкетування
Острозька	Стратегія розвитку Острозької міської територіальної громади до 2027 р.	SWOT-аналіз, сценарний аналіз,	Соціально-економічний аналіз, PESTLE-аналіз, опитування методом анкетування, фокус-група
Радивилівська	Стратегія розвитку Радивилівської міської територіальної громади на період до 2027 р.	SWOT-аналіз, сценарний аналіз, «Дерево цілей»	Соціально-економічний аналіз, порівняльний аналіз, опитування методом анкетування
Рівненська	Стратегія розвитку Рівненської територіальної громади на період до 2027 р.	SWOT-аналіз, сценарний аналіз	Соціально-економічний аналіз, опитування, вторинний аналіз соціологічних даних,
Сарненська	Стратегія розвитку Сарненської міської територіальної громади до 2027 р.	SWOT-аналіз, сценарний аналіз, «Дерево цілей»	Соціально-економічний аналіз, порівняльний аналіз, опитування методом анкетування

Джерело: складено авторами за даними інформаційного моніторингу офіційних вебсайтів станом на 11.08.2025 р.

Вміст таблиці № 2 показує, що не всі міські територіальні громади Рівненської області мають розроблені стратегії та що більшість стратегій діє до 2027 р. Серед проаналізованих стратегій усі мають такі обов'язкові інструменти стратегічного планування як SWOT-аналіз та сценарний аналіз, що рекомендовано Міністерством розвитку громад та територій України. Використання соціологічних методів простежується у більшості проаналізованих стратегій (72 %). «Дерево цілей» застосовується лише у 6 міських територіальних громадах (54,5%), що свідчить про часткову імплементацію цього інструмента. Додаткові інструменти стратегування, зокрема соціально-економічний аналіз, використовуються у 10 громадах (90,9%), епізодично використовуються такі методи як PESTLE-аналіз (1 стратегія громади, 9,1%) та фокус-група (також 1 стратегія).

Висновки та перспективи подальших розвідок. Отже, дослідження інструментарію стратегічного планування у формуванні місцевих стратегій

розвитку представляє не тільки науковий, але й практичний інтерес. Для розробки більшості стратегій міських територіальних громад Рівненщини використано обов'язкові методологічні інструменти стратегічного планування, що рекомендовані Міністерством розвитку громад та територій України. Серед додаткових наукових інструментів пріоритетними виявились соціально-економічний аналіз та соціологічні методи, інші інструменти на кшталт фокус-група, PESTLE-аналіз, компаративний аналіз мають поодинокі застосування. Виявлена нерівномірність у використанні інструментів стратегічного планування свідчить про чітке дотримання алгоритмів стратегування, які визначені профільним міністерством, але й водночас вказує на необхідність посилення методичної допомоги для розширення арсеналу інструментарію розробки стратегій розвитку територіальних громад в Україні.

Перспективи подальших наукових досліджень вбачаємо у порівняльних дослідженнях розробки стратегій територіальних громад на різних рівнях, а також у вивченні іноземного досвіду використання та поєднання нових інструментів стратегічного планування.

Література

1. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро, 2016. 276 с.
2. Хірівський Р., Бернацька І., Брух О., Мітюшкіна Х. Методологічні аспекти стратегічного планування у контексті розвитку об'єднаних територіальних громад України. *Аграрна економіка*. 2019. Т. 12. № 3–4. С. 17–24.
3. Хохуляк О. Концептуальні основи стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. *Економічний дискурс*. 2021. Вип. 3–4. С. 79–86.

4. 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. № 70–71. С. 23–28.
5. Красноносова О. М., Семигуліна І. Б., Ярошенко І. В. Методичне забезпечення організації розробки стратегії розвитку міських територіальних громад в Україні. *Economic synergy*. 2022. № 4. С. 42–64.
6. Данкевич В. Є., Захаріна О. В., Шевчук А. В., Ловинюк О. Г. Стратегічне планування розвитку громад в контексті реформи децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 11. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/708>
7. Хитько М. М., Кулик А. В. Стратегічне планування розвитку територіальних громад в умовах євроінтеграції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/2439>
8. Білоус С. П., Яшник Т. О. Стратегічне планування та управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 5. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/6433>
9. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 11.08.2025).
10. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку України до 2027 р.: Постанова КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.08.2025).
11. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад / Міністерство розвитку громад та територій України. 2022. 38 с.. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded->

files/nakaz-minregionu-vid-21122022-no-265-metodicni-rekomendaciyi-rozrobki-strategii-tergromad.pdf (дата звернення: 11.08.2025).

12. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Симоненко Ю. Г. Корпоративне управління : навчальний посіб. Київ, 2008. 384 с. URL: http://megalib.com.ua/book/87_Korporativne_upravlinnya.html
13. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ, 2015. 256 с.
14. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навчальний посіб. Київ. 2017. 121 с.
15. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навчальний посіб. Київ, 2019. 244 с.
16. Практичний коментар до методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад / Інститут громадянського суспільства. 2025. 68 с. URL: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/komentar-metrek-dlya-strateg-tg-af-lya.pdf>

References

1. Ser'ohin, S.M., Sharov, Yu.P., Borodin, Ye.I., and Honcharuk, N.T. (2016), *Upravlinnya stratehichnym rozvytkom ob'yednanykh terytorial'nykh hromad: innovatsiyni pidkhody ta instrumenty* [Management of strategic development of united territorial communities: innovative approaches and tools], DRIDU NADU, Dnipro, Ukraine.
2. Khirivs'kyu, R., Bernats'ka, I., Brukh, O. and Mityushkina, Kh. (2019), “Methodological aspects of strategic planning in the context of the development of united territorial communities of Ukraine”, *Ahrarna ekonomika*, vol. 12, № 3-4, pp. 17–24.

3. Khokhulyak, O. (2021), "Conceptual foundations of strategic planning for the development of united territorial communities", *Ekonomichnyy dyskurs*, vol. 3-4, pp. 79–86.
4. Harasym, P.M., Hrynyshyn, H.M. and Berezovs'ka, N.I. (2022), "Structural and dynamic changes and development strategy of united territorial communities in the context of decentralization processes", *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya*, vol. 70–71, pp. 23–28.
5. Krasnonosova, O.M., Semyhulina, I.B. and Yaroshenko, I.V. (2022), "Methodological support for the organization of the development of a strategy for the development of urban territorial communities in Ukraine", *Economic synergy*, vol. 4, pp. 42–64.
6. Dankevych, V.Ye., Zakharina, O.V., Shevchuk, A.V. and Lovynyuk, O.H. (2022), "Strategic planning of community development in the context of decentralization reform", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok* [Online], vol. 11, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/708> (Accessed 4 August 2025).
7. Khyt'ko, M.M. and Kulyk, A.V. (2023), "Strategic planning for the development of territorial communities in the context of European integration", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok* [Online], vol. 11, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2439> (Accessed 7 August 2025).
8. Bilous, S.P. and Yashnyk, T.O. (2025), "Strategic planning and management of the development of united territorial communities", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok* [Online], vol. 5, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/6433> (Accessed 1 August 2025).
9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On the principles of state regional policy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (Accessed 11 August 2025).
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On approval of the State Strategy for Regional Development of Ukraine until 2027", available at:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (Accessed 11 August 2025).

11. Ministry of Community and Territories Development of Ukraine (2022), “Methodological recommendations on the procedure for developing, approving, implementing, monitoring and evaluating the implementation of strategies for the development of territorial communities”, available at: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/nakaz-minregionu-vid-21122022-no-265-metodicni-rekomendaciyi-rozrobki-strategii-tergromad.pdf>

(Accessed 11 August 2025).

12. Mostens'ka, T.L., Novak, V.O., Luts'kyi, M.H. and Symonenko, Yu.H. (2008), *Korporatyvne upravlinnya* [Corporate governance], Karavela, Kyiv, Ukraine.

13. Vasyl'chenko, H., Parasyuk, I. and Yeremenko N. (2015), *Planuvannya rozvytku terytorial'nykh hromad: navchal'nyy posibnyk dlya posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya* [Planning the development of territorial communities: a manual for local government officials], Vydavnytstvo “VI EN EY”, Kyiv, Ukraine.

14. Berdanova, O.V., Vakulenko, V.M., Valentyuk, I.V. and Tkachuk, A.F. (2017), *Stratehichne planuvannya rozvytku ob'yednanoyi terytorial'noyi hromady* [Strategic planning for the development of a united territorial community], NADU, Kyiv, Ukraine.

15. Smentyna, N.V. and Fialkovs'ka, A.A. (2019), *Stratehichne planuvannya mistsevoho rozvytku* [Strategic planning for local development], FOP Hulyayeva V.M., Kyiv, Ukraine.

16. Institute of Civil Society (2025), “Practical commentary on methodological recommendations on the procedure for developing, approving, implementing, monitoring and evaluating the implementation of strategies for the development of territorial communities”, available at: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/komentar-metrek-dlya-strateg-tg-af-lya.pdf> (Accessed 10 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 13.08.2025 р.