

Регіональне управління та місцеве самоврядування

УДК 332.1:352(477)

**Шумак Ігор Олексійович**

*кандидат юридичних наук, доцент,*

*доцент кафедри теорії та практики управління*

*НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Shumak Ihor**

*PhD in Law, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Theory and Practice of Management*

*NTUU «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

*ORCID: 0000-0003-3799-7476*

**Мацюцький Павло Іванович**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*

*за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»*

*НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Matsiutskiy Pavlo**

*A student pursuing a second (master's) level of higher education*

*in the specialty «Public Management and Administration»,*

*NTUU «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

*ORCID: 0009-0001-6078-9336*

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ГРОМАДАХ УКРАЇНИ:**

### **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

## **STRATEGIC PLANNING IN UKRAINIAN COMMUNITIES:**

### **CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

*Анотація. Вступ. Реформа децентралізації влади в Україні стала важливим етапом у створенні спроможних територіальних громад, надавши їм значну автономію в ухваленні рішень і управлінні ресурсами.*

*Громади отримали можливість вирішувати питання місцевого значення, сприяти економічному розвитку та забезпечувати надання якісних послуг для своїх мешканців. Формування 1469 об'єднаних територіальних громад в Україні завершено, однак їх здатність до ефективного розвитку наразі залежить від якісного стратегічного планування. Стратегічне планування є ключовою функцією управління територіальними громадами, оскільки воно забезпечує визначення цілей розвитку, обґрунтовує оптимальні шляхи їх досягнення та контролює реалізацію управлінських рішень. Цей системний процес дозволяє формувати бачення розвитку території, враховуючи зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, аналізувати ресурси громади й узгоджувати дії основних учасників розвитку.*

*Мета. Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні, зокрема шляхом дослідження теоретичних основ, міжнародного досвіду та стану застосування стратегічного планування територіальними громадами України, із акцентом на використання цифрових рішень.*

*Матеріали і методи. Теоретичну й методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення теорії стратегічного планування розвитку муніципальних утворень та комерційних організацій.*

*У процесі дослідження використано сукупність загальних і спеціальних методів, які відповідають меті та завданням дослідження. Зокрема, у роботі використано методи: аналізу та синтезу (для вивчення сутності стратегічного планування територіальних громад, систематизації теоретичних підходів та узагальнення їх наукового обґрунтування), індукції та дедукції (для деталізації проблем дослідження, визначення предмета та побудови логічної структури дослідження), структурно-функціональний (при визначенні складових стратегічного планування, їх функції та ролі у муніципальному управлінні), порівняльного*

аналізу (при дослідженні зарубіжного досвіду стратегічного планування та визначення можливостей його адаптації в Україні), моделювання, зокрема шляхом використання нотації BPMN (для виявлення оптимальних рішень для удосконалення процесу розробки стратегій), статистичний (для аналізу даних щодо впровадження стратегічного планування в територіальних громадах України), експертних оцінок (для оцінки ефективності існуючих стратегій розвитку громад).

Методологічною базою дослідження є наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів та офіційні публікації міжнародних та урядових організацій. Інформаційну та емпіричну базу дослідження склали нормативні документи органів державної, регіональної та місцевої влади, статистичні та соціологічні дані, матеріали, опубліковані в періодичних виданнях та мережі Інтернет.

*Результати.* У науковій статті розкрито напрямки вдосконалення методичних підходів до порядку розроблення, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку територіальних громад, зокрема через інтеграцію сучасних цифрових інструментів та посилення участі громадськості у процесах стратегічного планування. Отримані результати можуть бути використані органами управління громадами для покращення організації процесу стратегічного планування їх розвитку та Міністерством розвитку громад та територій України для перегляду чинних методичних рекомендацій. У подальшому запропоновані рекомендації можуть бути інтегровані в офіційні методичні документи для поліпшення процедур стратегічного планування та його цифровізації.

*Перспективи.* Подальші дослідження доцільно зосередити на питаннях розроблення та впровадження цифрових інструментів збору місцевої статистики для планування та моніторингу ефективності впровадження громадами їх стратегій розвитку, а також інтеграції

сучасних методик залучення громадськості до процесів розроблення та моніторингу впровадження стратегій розвитку громад.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, стратегічне планування, територіальні громади, децентралізація, цифрові інструменти, громадська участь, муніципальне управління.

**Summery.** *Introduction.* The decentralization reform in Ukraine has become a significant milestone in establishing capable territorial communities, granting them considerable autonomy in decision-making and resource management. Communities gained the opportunity to address local issues, foster economic development, and ensure the provision of quality services to their residents. The formation of 1,469 amalgamated territorial communities in Ukraine is complete. However, their ability to achieve effective development now depends on quality strategic planning. Strategic planning is a key management function for territorial communities, as it enables setting development goals, justifying optimal ways to achieve them, and monitoring the implementation of management decisions. This systematic process allows the formulation of a vision for territorial development, considering changes in external and internal environments, analyzing community resources, and coordinating the actions of key development stakeholders.

*Porpose.* The study aims to develop recommendations for improving the strategic planning process for the development of territorial communities in Ukraine by exploring theoretical foundations, international experience, and the current state of strategic planning practices in Ukrainian communities, with an emphasis on the use of digital solutions.

*Materials and methods.* The theoretical and methodological foundation of the research comprises fundamental principles of strategic planning theory for municipal formations and commercial organizations.

*The study employs a set of general and specialized methods aligned with the research objectives and tasks. These include: analysis and synthesis (to examine the essence of strategic planning in territorial communities, systematize theoretical approaches, and summarize their scientific rationale), induction and deduction (to detail research problems, define the subject, and construct the logical structure of the study), structural-functional analysis (to identify the components of strategic planning, their functions, and roles in municipal management), comparative analysis (to examine international strategic planning experiences and determine possibilities for their adaptation in Ukraine), modeling using BPMN notation (to identify optimal solutions for improving strategy development processes), statistical methods (to analyze data on the implementation of strategic planning in Ukrainian territorial communities), and expert assessments (to evaluate the effectiveness of existing community development strategies).*

*The methodological base of the research consists of works by domestic and international scholars and official publications from international and governmental organizations. The informational and empirical base includes normative documents of state, regional, and local authorities, statistical and sociological data, materials published in periodicals, and online sources.*

*Results. The scientific article identifies ways to enhance methodological approaches to the development, approval, implementation, monitoring, and evaluation of territorial community development strategies. This includes integrating modern digital tools and strengthening public participation in strategic planning processes. The results can be used by community management bodies to improve the organization of their strategic planning processes and by the Ministry of Communities and Territorial Development of Ukraine to revise existing methodological recommendations. In the future, the proposed recommendations can be incorporated into official methodological documents to refine strategic planning procedures and advance their digitalization.*

*Discussion. Future research should focus on developing and implementing digital tools for collecting local statistics for planning and monitoring the effectiveness of community development strategies. It should also explore integrating modern methods of engaging the public in the processes of developing and monitoring the implementation of community development strategies.*

**Key words:** *development strategy, strategic planning, territorial communities, decentralization, digital tools, public participation, municipal management.*

**Постановка проблеми.** В Україні стратегічне планування почало активно розвиватися після реформи децентралізації, яка надала громадам ширші повноваження. Зокрема, громади отримали можливість самостійно планувати свій розвиток на основі власних стратегій, що розробляються на 7-10 років (стаття 11 Закону України «Про засади державної регіональної політики») [3; 13]. Проте цей процес має ряд викликів та недоліків.

По-перше, головним викликом у процесі формування стратегічних документів (місцевих політик) є нестача відкритої офіційної інформації щодо базових статистичних показників громад (які в першу чергу наявні в центральних органах виконавчої влади, територіальних підрозділах, обласних та місцевих військових адміністрацій), відсутність уніфікованих форм первинного обліку такої інформації, обмеження доступу за запитом громад щодо отримання офіційних даних у зв'язку з відсутністю у органів виконавчої влади, які відповідають за збір та опрацювання такої інформації, у розрізі територіальних громад, відсутність єдиної системи місцевої статистики для оперативного прийняття громадами управлінських рішень [7].

Друга проблема полягає в низькому рівні залученості громадськості до процесу планування, що є однією з головних перешкод на шляху до успішного виконання стратегій. У багатьох випадках стратегії

розробляються без врахування думок мешканців, що призводить до їх низької ефективності та нерозуміння населенням. Ця проблема ускладнює досягнення цілей стратегічного планування, оскільки відсутність підтримки з боку громадян робить реалізацію стратегічних заходів менш ефективною.

По-третє, значна частина громад стикається з проблемами інституційної спроможності, тобто недостатньою кількістю кваліфікованих фахівців, які здатні ефективно розробляти та впроваджувати стратегії. Часто у сільських громадах, за розроблення стратегії відповідає одна особа. Крім того, недостатність фінансових ресурсів та механізмів залучення інвестицій ускладнює реалізацію навіть найкращих стратегічних планів.

Четвертою проблемою є дублювання робіт і змісту між стратегічними документами розвитку громад передбаченими статтею 7 Закону України «Про засади державної регіональної політики» (стаття 7) [13], а саме стратегій розвитку територіальних громад та програм економічного і соціального розвитку територіальних громад. Разом з тим, згідно із Законом України від 23 березня 2000р. № 1602-III «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [12], для міст передбачається необхідність розроблення «Програми економічного і соціального розвитку» як короткострокової стратегії. Нині ж територіальні громади формують власні стратегії розвитку, на основі яких приймаються плани їх реалізації та місцеві програми різної тривалості та обсягу. Відтак, розробка програми соціально-економічного розвитку у форматі майже стратегії вже не виглядає доцільною.

П'ятою проблемою є невідповідність планового періоду, на який розробляється стратегія, каденції органів місцевого самоврядування. Стратегії розвитку громад, з метою їх узгодженості з Державною та відповідними обласними стратегіями. Державна стратегія регіонального розвитку розроблялися на період 2021-2027 роки [4], а строк повноважень

голови та депутатів місцевої ради складає п'ять років (стаття 141 Конституції України) [6].

Окремою проблемою є те що, значна частина стратегій розвитку не узгоджена з містобудівною документацією. Причиною цього є розподіл функцій в органі місцевого самоврядування. У той час коли питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку та Генеральної схеми планування території України відноситься до сфери діяльності Міністерства розвитку громад та територій України, на рівні області (Схеми планування територій областей та Регіональні стратегії) розробляють різні департаменти обласних військово-цивільних адміністрацій (департаменти архітектури та економічного розвитку відповідно), а на рівні громад це здійснюють головний архітектор громади та посадова особа, яка відповідає за економічний напрямок. Ці фактори часто призводять до неузгодженості між стратегічними цілями та реальними потребами громад у розвитку інфраструктури.

Також, слід відзначити необхідність розроблення до 2025 року Комплексних планів просторового розвитку території громад як одночасно містобудівної документації всієї громади так документації із землеустрою, що передбачено Законом України № 711-ІХ від 17 червня 2020р. «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель» [11]. Також, у прикінцевих та перехідних положеннях цього Закону передбачено обов'язок Кабінету Міністрів України щороку під час підготовки проекту закону України про Державний бюджет України на відповідний рік передбачати субвенцію з державного бюджету місцевим бюджетам на розроблення комплексних планів просторового розвитку територій громад. Проте практика попередніх років показує, що обсягу субвенції на всі громади не вистачає, а за результатами розрахунку її розміру (відповідно до формули визначеної Порядком та умовами надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на розроблення



комплексних планів просторового розвитку територій територіальних громад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 853 від 28 липня 2021р. [10]) визначено, що громади зможуть покрити лише десяту частину вартості розроблення Комплексного плану просторового розвитку. Тож ця діяльність вимагає надзвичайно великого фінансового ресурсу, і без фінансової підтримки з боку держави, області чи програм міжнародної технічної допомоги реалізувати це буде складно.

Дослідження проблем стратегічного планування розвитку територіальних громад має як наукове, так і практичне значення, адже їх вирішення напряму впливає на ефективність місцевого самоврядування, сталий розвиток територій та якість життя населення.

Ефективне стратегічне планування може стати ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності територіальних громад, їх здатності адаптуватися до сучасних викликів та забезпечувати гідний рівень життя мешканців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковому дискурсі стратегічного планування розвитку територій заслуговують на увагу публікації таких зарубіжних авторів, як Дж. Гордон, Дж. Брайсон та У. Роінг, які розглядають стратегічне планування як процес узгодження довгострокових планів розвитку між організацією та її зовнішнім середовищем [14, с. 7-8].

Д. Тейшейр та П. Бод наголошують, що ефективні стратегії розвитку територій потребують врахування майбутніх тенденцій, комплексного підходу, який забезпечує співпрацю всіх рівнів управління [2, с. 18].

Процес стратегічного планування досліджували у своїх працях зарубіжний автор М. Сізенс та вітчизняний автор Ю. Шаров. Так, М. Сізенс [14, с. 12-15] визначає стратегічне планування як шестистадійний процес, що включає формування плану із залученням стейкхолдерів, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, визначення місії, цілей та завдань,

розробку стратегії дій, її реалізацію та моніторинг для забезпечення адаптивності та досягнення цілей громади. Вітчизняний автор Ю. Шаров [15] визначає модель стратегічного планування як трьохетапний процес, що включає концептуально-аналітичний етап для формування стратегічного бачення та визначення політик, проблемно-орієнтований етап для встановлення пріоритетних проблем, та проектно-орієнтований етап для розробки проектів, програм і планів дій.

Дослідження вітчизняних авторів, зокрема О. Берданової, В. Вакуленко, І. Валентюк, А. Ткачук, Н. Кухарської, фокусуються на адаптації стратегічного планування до умов децентралізації. У своїх роботах вони акцентують увагу на важливості застосування партисипативного підходу та узгодженості місцевих стратегій із національними цілями розвитку територій [1, с. 13-14; 8, с. 118-125].

О. Зузуляк [5] та О. Хошуляк [16] акцентують увагу на необхідності узгодженості між собою документів стратегічного та просторового планування розвитку громад.

Попри значну увагу до проблематики стратегічного планування, адаптація міжнародних практик до українських умов залишається дослідженою недостатньо. Водночас, недоліки стратегічного планування в Україні, такі як обмежене залучення громадськості до процесу планування, недостатні узгодженість стратегій розвитку громад з містобудівною документацією та застосування цифрових рішень при розробці стратегій розвитку громад та моніторингу наслідків їх виконання залишаються невирішеними.

**Метою статті** є розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні, зокрема шляхом дослідження теоретичних основ, міжнародного досвіду та стану застосування стратегічного планування територіальними громадами України, із акцентом на використання цифрових рішень.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання: розглянути виникнення та основні підходи до стратегічного планування розвитку територіальних громад; охарактеризувати методологію та ключові аспекти процесу стратегічного планування в муніципальному управлінні; узагальнити зарубіжний досвід стратегічного планування розвитку територіальних громад і визначити можливості його адаптації в Україні; вивчити передумови розвитку та становлення стратегічного планування в громадах України, зокрема на основі нормативно-правового забезпечення; дослідити алгоритм процесу розробки стратегії розвитку територіальних громад та його складові, включаючи роль муніципальної статистики; оцінити стан впровадження стратегічного планування в практику територіальних громад України та виявити перешкоди на цьому шляху; розробити рекомендації щодо підвищення ефективності процесу стратегічного планування та цифровізації етапів розробки стратегій розвитку територіальних громад.

**Матеріали і методи.** Теоретичну й методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення теорії стратегічного планування розвитку муніципальних утворень та комерційних організацій.

У процесі дослідження використано сукупність загальних і спеціальних методів, які відповідають меті та завданням дослідження. Зокрема, у роботі використано методи: аналізу та синтезу (для вивчення сутності стратегічного планування територіальних громад, систематизації теоретичних підходів та узагальнення їх наукового обґрунтування), індукції та дедукції (для деталізації проблем дослідження, визначення предмета та побудови логічної структури дослідження), структурно-функціональний (при визначенні складових стратегічного планування, їх функції та ролі у муніципальному управлінні), порівняльного аналізу (при дослідженні зарубіжного досвіду стратегічного планування та визначення можливостей його адаптації в Україні), моделювання, зокрема шляхом використання

нотації BPMN (для виявлення оптимальних рішень для удосконалення процесу розробки стратегій), статистичний (для аналізу даних щодо впровадження стратегічного планування в територіальних громадах України), експертних оцінок (для оцінки ефективності існуючих стратегій розвитку громад).

Методологічною базою дослідження є наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів та офіційні публікації міжнародних та урядових організацій. Інформаційну та емпіричну базу дослідження склали нормативні документи органів державної, регіональної та місцевої влади, статистичні та соціологічні дані, матеріали, опубліковані в періодичних виданнях та мережі Інтернет.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне планування в сучасному муніципальному управлінні є невід’ємною складовою розвитку територій. Це процес ухвалення довгострокових рішень на основі комплексного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів. Основною метою стратегічного планування є визначення бажаного майбутнього стану громади, який досягається через реалізацію чітко сформульованих цілей та завдань [1, с. 13-14].

Теоретичні засади стратегічного планування ґрунтуються на принципах сталого розвитку, що передбачає синергію економічних, екологічних та соціальних аспектів розвитку громади. Ключовими етапами стратегічного планування є: аналіз зовнішнього середовища, оцінка внутрішніх ресурсів, визначення стратегічних пріоритетів, розробка конкретних заходів та постійний моніторинг виконання планів [14]. Стратегічне планування ґрунтується на соціально-економічному аналізі, SWOT-аналізі та сценарному плануванні.

Міжнародний досвід свідчить, що стратегічне планування є ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку адміністративно-територіальних одиниць у країнах ЄС, США, Канаді та Японії [2; 8, с. 118-

125]. Успішні приклади стратегічного планування у цих країнах базуються на широкому залученні стейкхолдерів (громадськості та бізнесу), що дозволяє враховувати різні точки зору та забезпечувати баланс їхніх інтересів. Важливими факторами успіху є також поєднання таких типів планування як стратегічного та просторового, та відповідно узгодженість стратегічного та просторового планів (план міського розвитку, план забудови) між собою.

Сучасні методологічні підходи до стратегічного планування передбачають активне залучення громадян до розробки стратегій. Це забезпечує їхню більшу підтримку з боку місцевої громади та підвищує рівень довіри до місцевої влади. Участь громадськості дозволяє також враховувати локальні особливості та потреби громади при формуванні стратегічних цілей [5].

В Україні накопичено позитивний досвід стратегічного планування, проте для підвищення ефективності стратегічного планування в територіальних громадах України необхідно реалізувати ряд конкретних заходів, зокрема:

1. Для належної підготовки стратегічних документів та планів заходів з їх реалізації, визначення індикаторів, які дозволяють оцінити успішність їх виконання, своєчасного коригування стратегічних документів, їх адаптації до викликів часу необхідно впровадити єдину систему місцевої статистики із закріпленням норми щодо впровадження цієї системи на рівні Закону. Визначені базові статистичні показники громад, мають щоквартально наповнюватись як самою громадою та і центральними органами виконавчої влади, їх територіальними підрозділами, обласними та районними державними адміністраціями.

Оперативний доступ до такої системи надасть органам місцевого самоврядування можливість постійного моніторингу показників для формування та коригування місцевих політик, зменшить адміністративне

навантаження на державні та місцеві органи влади під час їх листування між собою для отримання даних.

2. Підвищити залученість мешканців до процесу розробки стратегій шляхом розроблення комунікаційних стратегій з питань розвитку громади (разом з гендерним паспортом громади) та включення цих комунікаційних стратегій до розділів Стратегій громад, як їх невід'ємну частину. Закріпити у затверджених Мінрегіоном Методичних рекомендаціях щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [9] це положення, а також можливість проведення анкетування та опитування мешканців, громадських слухань у онлайн-форматі. Такий підхід забезпечить більшу прозорість та підвищить рівень довіри до місцевої влади.

3. Створити умови для підвищення кваліфікації фахівців місцевих органів влади, які відповідають за розробку та організацію впровадження стратегій, що може бути досягнуто через програми навчання, обмін досвідом з іншими громадами. Закріпити за визначеними структурними підрозділами обласних та районних військових адміністрацій повноваження з надання громадам інституційної підтримки при розробленні стратегій їх розвитку, зокрема у проведенні стратегічних сесій.

Визначити на рівні законодавства необхідність створення в громадах Агенцій місцевого розвитку, до повноважень яких будуть відноситися питання розроблення та організація впровадження стратегії громади та залучення інвестицій. Штатна чисельність таких агенцій має визначатися на основі показника кількості жителів громади.

4. З метою усунення дублювання робіт і змісту між стратегічними документами розвитку громад, норми Законів «Про засади державної регіональної політики» та «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» про необхідність

розробки програми економічного і соціального розвитку громад та міст доцільно вилучити.

5. Для послідовності реалізації місцевих політик новобраним керівництвом громад, державне стратегічне планування регіонального розвитку доцільно проводити на періоди, які відповідають каденції органів місцевого самоврядування.

6. З метою усунення суперечності між місцевими стратегіями та містобудівною документацією (в тому числі комплексними планами просторового розвитку) та врахування як соціально-економічних, так і інфраструктурних потреб, необхідно забезпечити чітке врегулювання (синхронізацію) взаємодії між робочими групами з питань підготовки цих планувальних документів на рівні громад. Для цього необхідно розробити зміни до методичних рекомендацій щодо порядків розроблення цих планувальних документів.

7. Кабінету Міністрів України, спільно з Міністерством розвитку громад та територій України щорічно під час визначення планового обсягу субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на розроблення комплексних планів просторового розвитку територій громад: здійснювати моніторинг наявності у громад актуалізованої картографічної основи, передбаченої порядком та умовами надання цієї субвенції. Враховуючи визначені терміни та вартість розроблення комплексних планів громад, розглянути питання щодо ініціювання змін до законодавства щодо продовження термінів розробки комплексних планів та перегляду формули за якою визначається розмір субвенції для громад.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Удосконалення процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні є необхідним кроком для забезпечення їх сталого розвитку. Впровадження зазначених заходів дозволить підвищити ефективність планування, забезпечити узгодженість між планувальними документами та

залучити громадськість до процесу ухвалення рішень місцевого значення. Успіх цього процесу залежить від спільних зусиль органів місцевого самоврядування та громадськості.

Подальші дослідження доцільно зосередити на питаннях розроблення та впровадження цифрових інструментів збору місцевої статистики для планування та моніторингу ефективності впровадження громадами їх стратегій розвитку, а також інтеграції сучасних методик залучення громадськості до процесів розроблення та моніторингу впровадження стратегій розвитку громад.

### **Література**

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади : навч. посіб. Київ, 2017. 121 с. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/453/04\\_Strateg\\_Plan-PRN-5.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/453/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf) (дата звернення: 24.11.2024).

2. Дегтярьов В. А. Стратегічне планування розвитку територіальних громад в сучасних умовах в Україні: кваліфікаційна робота. Сумський державний університет. Суми, 2023. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/92880/1/Degtyaryov\\_bac\\_rob.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/92880/1/Degtyaryov_bac_rob.pdf) (дата звернення: 24.11.2024).

3. *Децентралізація : вебпортал*. URL: <https://decentralization.gov.ua/> (дата звернення: 24.11.2024).

4. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п> (дата звернення: 24.11.2024).



5. Зузуляк О. М. Стратегічне планування у забезпеченні спроможності територіальної громади : кваліфікаційна робота. Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2022. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47794/1/Зазуляк%20О.М.....pdf> (дата звернення: 24.11.2024).

6. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 24.11.2024).

7. Концепція впровадження та розвитку місцевої статистики в Україні: проєкт станом на 26.06.2024. Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». URL: <https://decentralization.ua/news/18616> (дата звернення: 24.11.2024).

8. Кухарська Н. Закордонний досвід стратегічного планування регіонального розвитку. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30, № 1. Частина 1. doi: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.118>.

9. Методичні рекомендації 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 р. № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22> (дата звернення: 24.11.2024).

10. Порядок та умови надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на розроблення комплексних планів просторового розвитку територій територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.07.2021р. № 853. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/853-2021-п> (дата звернення: 24.11.2024).

11. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель : Закон України від 17.06.2020 р. № 711-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-20> (дата звернення: 24.11.2024).

12. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> (дата звернення: 24.11.2024).

13. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення: 24.11.2024).

14. Стратегічне планування розвитку територіальної громади в Україні : Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей у 2020/2021 навчальному році. Полтавський державний аграрний університет, 2020. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/7174/strategichneplanuvannya.pdf> (дата звернення: 24.11.2024).

15. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.

16. Хохуляк О. Концептуальні основи стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. *Економічний дискурс*. 2021. Вип. 3-4. С. 79-86. doi: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-2-8>.

## References

1. Berdanova, O. V., Vakulenko, V. M., Valentiuk, I. V., Tkachuk, A. F. (2017). *Strategichne planuvannya rozvytku obiednanoi terytorialnoi hromady: navch. posib.* Kyiv, 121 p. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/453/04\\_Strateg\\_Plan-PRN-5.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/453/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf) [in Ukrainian].

2. Dehtiarov, V. A. (2023). *Strategichne planuvannya rozvytku terytorialnykh hromad v suchasnykh umovakh v Ukraini: kvalifikatsiina robota.* Sumskyi derzhavnyi universytet. Sumy. URL:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream->

[download/123456789/92880/1/Degtyaryov\\_bac\\_rob.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/92880/1/Degtyaryov_bac_rob.pdf) [in Ukrainian].

3. *Detsentralizatsiia: vebportal*. URL: <https://decentralization.gov.ua/> [in Ukrainian].

4. Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky: zatv. postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 05.08.2020 r. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF> [in Ukrainian].

5. Zuzuliak, O. M. (2022). *Stratehichne planuvannia u zabezpechenni spromozhnosti terytorialnoi hromady: kvalifikatsiina robota*. Zakhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet. Ternopil. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47794/1/%D0%97%D0%B0%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8F%D0%BA%20%D0%9E.%D0%9C.....pdf> [in Ukrainian].

6. *Konstytutsiia Ukrainy: pryiniata na piatii sesii Verkhovnoi Rady Ukrainy 28 chervnia 1996 r. (zi zminamy)*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].

7. *Kontseptsiiia vprovadzhennia ta rozvytku mistsevoi statystyky v Ukraini: proiekt stanom na 26.06.2024. Proiekt USAID «HOVERLA»*. URL: <https://decentralization.ua/news/18616> [in Ukrainian].

8. Kukharska, N. (2020). *Zakordonnyi dosvid stratehichnoho planuvannia rehionalnoho rozvytku. Ekonomichnyi analiz*. T. 30, № 1. Chastyna 1. <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.118> [in Ukrainian].

9. *Metodychni rekomendatsii shchodo poriadku rozroblennia, zatverdzhennia, realizatsii, provedennia monitorynhu ta otsiniuvannia realizatsii stratehii rozvytku terytorialnykh hromad: zatv. nakazom Ministerstva rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy vid 21.12.2022 r. № 265*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22> [in Ukrainian].

10. Poriadok ta umovy nadання subventsii z derzhavnoho biudzhetu mistsevym biudzhetam na rozroblennia kompleksnykh planiv prostorovoho rozvytku terytorii terytorialnykh hromad: zatv. postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28.07.2021r. № 853. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/853-2021-%D0%BF> [in Ukrainian].

11. Pro vnesennia zmin do deiaknykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo planuvannia vykorystannia zemel: Zakon Ukrainy vid 17.06.2020 r. № 711-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-20> [in Ukrainian].

12. Pro derzhavne prohnozuvannia ta rozroblennia proham ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 23.03.2000 r. № 1602-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> [in Ukrainian].

13. Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky: Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 r. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> [in Ukrainian].

14. Stratehichne planuvannia rozvytku terytorialnoi hromady v Ukraini: Vseukrainskyi konkurs studentskykh naukovykh robit z haluzei znan i spetsialnostei u 2020/2021 navchalnomu rotsi. Poltavskyi derzhavnyi ahrarnyi universytet, 2020. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/7174/strategichneplanuvannya.pdf> [in Ukrainian].

15. Sharov, Yu. P. (2001). Stratehichne planuvannia v munitsypalnomu menedzhmenti: kontseptualni aspekty: monohrafiia. Kyiv: Vyd-vo UADU, 302 p.

16. Khokhuliak, O. (2021). Kontseptualni osnovy stratehichnoho planuvannia rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad. *Ekonomichnyi dyskurs*. Vyp. 3-4. pp. 79-86. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-2-8> [in Ukrainian].