

УДК 352.07(477) "2025"

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.9>

Олефіренко Ольга Володимирівна,

кандидат наук з державного управління,

старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування

Національного лісотехнічного університету України

ORCID ID:0000-0002-8296-3497

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

STRATEGIC PLANNING AS AN INHERENT COMPONENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES' DEVELOPMENT

У статті досліджено важливість стратегічного планування для розвитку територіальних громад, зокрема в умовах сучасних викликів, таких як економічні, соціальні та політичні зміни. Важливу роль у процесі стратегічного планування відіграють місцеві органи влади, бізнес, громадські організації та самі мешканці, що забезпечують комплексний підхід до вирішення проблем громади та її сталого розвитку. Детально розглянуто нормативну базу регулювання стратегічного планування на місцевому рівні.

Проаналізовано основні принципи стратегічного планування, зокрема важливість залучення різних зацікавлених сторін до розробки стратегій, а також роль стратегічних документів у визначенні пріоритетів розвитку громади. Наголошено на значенні планування в контексті післявоєнного відновлення, коли стратегічне управління стає основним інструментом для вирішення кризових ситуацій, відновлення інфраструктури та забезпечення стабільного економічного розвитку.

У роботі розкрито, як стратегічне планування допомагає громадам адаптуватися до нових умов, визначати свої сильні та слабкі сторони, а також оптимізувати використання наявних ресурсів для досягнення сталого розвитку. Також досліджено роль стратегічних документів у залученні інвестицій, розвитку бізнесу та покращенні якості життя мешканців.

Особлива увага приділяється партисипативному підходу в процесі стратегічного планування, який передбачає активне залучення громадян, експертів та інших зацікавлених сторін до створення ефективних стратегій розвитку. Вказано на важливість комунікації, співпраці та відкритості в процесі планування для досягнення реальних результатів.

У результаті дослідження підкреслено, що стратегічне планування є не лише інструментом для вирішення проблем у громадах, але й основою для забезпечення сталого та успішного розвитку територіальних громад у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: стратегія розвитку, планування, територіальні громади, сталий розвиток територій.

The article examines the significance of strategic planning for the development of territorial communities, particularly in the context of modern challenges such as economic, social, and political changes. Local authorities, businesses, civil society organizations, and the residents themselves play an essential role in the strategic planning process, ensuring a comprehensive approach to addressing community problems and promoting sustainable development. The regulatory framework governing strategic planning at the local level is thoroughly discussed.

The article analyzes the main principles of strategic planning, including the importance of involving various stakeholders in strategy development, as well as the role of strategic documents in defining community development priorities. Special attention is given to the importance of planning in the context of post-war recovery, where strategic management becomes a key tool for addressing crisis situations, rebuilding infrastructure, and ensuring stable economic growth.

The work highlights how strategic planning helps communities adapt to new conditions, identify their strengths and weaknesses, and optimize the use of available resources to achieve sustainable development. It also explores the role of strategic documents in attracting investments, fostering business development, and improving residents' quality of life.

Particular attention is paid to the participatory approach in the strategic planning process, which involves the active engagement of citizens, experts, and other stakeholders in the creation of effective development strategies. The importance of communication, cooperation, and openness in the planning process is emphasized to achieve tangible results.

The research concludes that strategic planning is not only a tool for solving immediate problems but also the foundation for ensuring sustainable and successful long-term development of territorial communities.

Key words: development strategy, planning, territorial communities, sustainable development of territories.

Постановка проблеми. Стратегічне планування є основою для ефективного управління та сталого розвитку територіальних громад, оскільки воно дозволяє визначати пріоритети розвитку, оптимізувати використання ресурсів та досягати довгострокових цілей. Однак на практиці більшість територіальних громад стикаються з численними викликами, що ускладнюють процес стратегічного планування. Це включає нестачу необхідних даних для аналізу ситуації, недостатню кваліфікацію місцевих органів влади, обмежені фінансові ресурси та недостатню участь громадян та інших зацікавлених сторін у розробці стратегій. Територіальна громада повинна чітко розуміти свої особливості, формувати бачення свого розвитку та визначати конкретні кроки, які сприятимуть її збереженню на середньострокову перспективу. За умови правильно організованої роботи над стратегією, громада здатна виявити раніше не оцінені ресурси. Крім того, в умовах постійних економічних, соціальних та політичних змін, а також кризових ситуацій, таких як війна чи природні катастрофи, стратегічне планування стає ще більш складним і вимогливим. Важливою проблемою є недостатня адаптація стратегічних планів до нових умов, що знижує їх ефективність у довгостроковій перспективі. У цьому контексті важливо з'ясувати, як органи місцевого самоврядування можуть ефективно здійснювати стратегічне планування, враховуючи сучасні виклики, і забезпечити сталість та розвиток своїх територій. Коли мова йде про місцевий економічний розвиток та зростання, важливо розуміти, що цей процес значною мірою залежить від ефективної співпраці між місцевою владою та населенням.

Таким чином, постає питання, як забезпечити системний підхід до стратегічного планування, залучити усі зацікавлені сторони та створити механізми, які дозволять територіальним громадам не лише впоратися з поточними проблемами, але й досягти сталого розвитку в умовах невизначеності та змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стратегічного планування розвитку громад досліджували ряд українських науковців, зокрема О. Батанов, В. Куйбіда, А. Ткачук, І. Боришкевич, В. Якубів. Однак у контексті війни в Україні та потреби в подальшому розвитку місцевого самоврядування, питання удосконалення процесів стратегічного планування, та ефективного функціонування місцевих органів влади набувають особливої важливості. Це вимагає впровадження нових підходів, оптимальних методів для розробки дієвих стратегій і врахування

всього попереднього досвіду стратегічного планування. Значення стратегічного планування для розвитку громади, лише підкреслює актуальність та значущість дослідження цієї теми.

Метою статті є аналіз ролі стратегічного планування для процесу розвитку територіальних громад, виокремлення ключових аспектів його впровадження та дослідження ефективних підходів до формування стратегій, що сприятимуть сталому соціально-економічному розвитку громад у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Децентралізація в Україні стала важливим інструментом для створення фінансово спроможних та самодостатніх територіальних громад. Головною метою цього процесу є забезпечення якісного задоволення потреб громадян, оперативне надання адміністративних і соціальних послуг, сталий розвиток територій та раціональне використання бюджетних ресурсів. У післявоєнний період, коли внутрішні та зовнішні обставини є непередбачуваними, формування спроможних громад набуває особливо важливого значення [1]. Стратегічне планування є основним інструментом для досягнення цієї мети, оскільки дозволяє розробити довгострокову траєкторію розвитку, враховуючи потенціал, особливості регіону та ризики. Щоб мати перспективу в майбутньому, територіальним громадам необхідно чітко розуміти шляхи розвитку та здійснювати відповідні кроки, які сприятимуть збереженню та розвитку громади на середньострокову перспективу.

За останні роки в Україні було накопичено значний досвід у сфері стратегічного планування розвитку територіальних громад. Починаючи з 2015–2016 років, коли були створені перші об'єднані територіальні громади, деякі з них почали розробляти та затверджувати власні стратегії розвитку, спираючись на існуюче правове регулювання для розробки регіональних стратегій, досвід регіонального планування та методичну підтримку від програм і проєктів міжнародної технічної допомоги. Водночас, після прийняття змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики» у 2022 році, в Україні була запроваджена чітка система трирівневого стратегічного планування (держава-регіон-громада), яка передбачає розробку стратегій розвитку для всіх територіальних громад. З цією метою, а також для узгодження методичних підходів, Міністерство розвитку громад і територій України разом з експертами у сфері регіонального розвитку наприкінці 2022 року ухвалило Наказ № 265 від 21.12.22 «Про затвердження Методичних рекомендацій

щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад» [2]. Ці методичні рекомендації мають на меті допомогти громадам покроково планувати свій розвиток. Документ детально пояснює, які елементи повинна містити стратегія, починаючи від SWOT-аналізу (для визначення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз) і закінчуючи системою релевантних показників, на основі яких оцінюється ефективність реалізації стратегії.

Методичне забезпечення розробки регіональних стратегій розвитку передбачено Постановою КМУ від 04.08.23 р. № 816 Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів» [3]. Механізми розробки Державної стратегії регіонального розвитку України та плану заходів для її впровадження визначаються постановою Кабінету Міністрів України № 817 від 04.08.2023. Державна стратегія регіонального розвитку на період 2021-2027 років є ключовим інструментом для планування і координації політики на державному рівні, який сприяє ефективному використанню державних ресурсів, стимулює економічний розвиток і забезпечує сталий прогрес в територіальних громадах та регіонах.

Основними складовими стратегічного управління є [4].

1. Чіткість цілей і пріоритетів: громада повинна розробити довгострокову стратегію, яка буде узгоджена з Державною стратегією регіонального розвитку.

2. Залучення громади: при створенні та реалізації стратегії необхідно враховувати думки мешканців, представників бізнесу та громадських активістів. Це забезпечує злагоджену співпрацю та підвищує відповідальність за виконання поставлених завдань.

3. Комплексний підхід: розвиток громади має враховувати всі аспекти її життєдіяльності, зокрема економічні, соціальні, екологічні та культурні чинники.

На початок 2024 року 91% територіальних громад (1314 з 1283) залучені до стратегічного планування, що підтверджує результати моніторингу Міністерства відновлення. Стратегії розвитку є ключовими для відновлення, визначаючи напрями розвитку громад на найближчі роки. Більшість громад вже розробили або затвердили свої стратегії, що свідчить про їх стійкість та готовність до відновлення [5]. Серед лідерів за кількістю затверджених стратегій розвитку гро-

мад знаходяться Вінницька (95%), Полтавська (80%), Івано-Франківська (74%), Львівська (74%) та Миколаївська (73%) області. Натомість найбільше проєктів стратегій наразі розробляються в таких областях, як Закарпатська (77%), Київська (59%), Харківська (55%) [5].

Міністерство впроваджує низку ініціатив, спрямованих на покращення стратегічного планування на місцевому рівні. Зокрема, було створено Геоінформаційної системи регіонального розвитку (ГІС), яка стане потужним цифровим інструментом для стратегічного планування, оскільки надаватиме доступ до різноманітних регіональних даних, зокрема щодо руйнувань, зміни чисельності населення, кількості юридичних осіб, доступу до соціальних послуг, типів територій тощо [6]. Тестова версія ГІС була презентована в 2024 році.

Оновлення методичних рекомендацій для розробки, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінки стратегій розвитку передбачає впровадження сучасних інструментів аналізу та планування, що враховують кращі європейські практики і принципи управління публічними інвестиціями. Важливою складовою цього процесу є тісна співпраця з міжнародними партнерами, регіональними агентствами розвитку, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. До таких партнерів належать Програма «U-LEAD з Європою», Асоціація міст України, Програма «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP), Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Проєкт USAID «Говерла», Проєкт GIZ «Підтримка структурних змін у вугільних регіонах України». Відсутність необхідних даних і експертної підтримки часто заважає створенню ефективних стратегічних документів. Для подолання цієї проблеми Проєкт USAID «ГОВЕРЛА» запустив програму «Стратегічне планування в українських громадах 2.0», яка надає експертну підтримку 30 громадам у шести областях України: Львівській, Волинській, Закарпатській, Одеській, Миколаївській та Рівненській. Проєкт передбачає розробку профілів громад, стратегій розвитку, планів реалізації та стратегічної екологічної оцінки [8].

Однією з головних переваг стратегічного планування є можливість громад швидко реагувати на зміни та ефективно справлятися з викликами. Завдяки продуманим стратегіям громади можуть оптимально використовувати свої ресурси, залучати нові фінансові потоки та отримувати підтримку від державних і міжнародних партнерів. Це дозволяє їм перейти від хаотичного вирішення

проблем до організованого підходу, що забезпечує стабільний розвиток і впевненість у майбутньому. В умовах сьогодення стратегічне планування набуває критичної важливості для місцевих громад, оскільки сприяє самоорганізації, взаємній підтримці та ефективному використанню ресурсів, що допомагає зберігати стабільність і рухатися до мирного та стабільного майбутнього. Не менш важливою є також гармонізація місцевих стратегій з державними та регіональними планами, зокрема з Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 роки [9], законами «Про засади державної регіональної політики», «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими нормативно-правовими актами. Крім того, її основою є Методичні рекомендації щодо порядку розробки, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінювання ефективності реалізації стратегій розвитку територіальних громад, затверджені наказом Міністерства розвитку громад та територій України [10].

В умовах післявоєнного відновлення стратегічне управління набуває особливого значення. Ключовими аспектами в планування стають: необхідність відбудови інфраструктури; сталий розвиток – стратегічне планування є основою для тривалого економічного, соціального та екологічного розвитку; конкурентоспроможність громади – розроблені стратегії допомагають громадам адаптуватися до глобальних змін, підвищуючи їх здатність залучати нові ресурси та інвестиції, що сприяє економічному зростанню та зміцненню позицій на регіональному та міжнародному рівнях [11].

Основні принципи формування стратегії розвитку громади включають:

1. Комплексний підхід: Розвиток має охоплювати всі аспекти життя громади, зокрема політичну, економічну, соціальну, екологічну та культурну сфери.

2. Залучення громадян та зацікавлених сторін: Важливо враховувати думки місцевих мешканців, бізнесу та громадських організацій, що сприяє підвищенню ефективності реалізації стратегії та забезпечує відповідальність усіх учасників процесу.

3. Формування бачення майбутнього: Стратегія має містити чітко окреслений образ майбутньої громади та пріоритетні напрямки її розвитку.

4. Визначення ключових цілей та планів дій: Окреслення етапних і системних дій забезпечує досягнення поставлених цілей та бажаних результатів.

Стратегія розвитку територіальних громад є важливим інструментом для досягнення ста-

лого соціально-економічного розвитку, що передбачає активну співпрацю управлінців, бізнесу та громадськості. Одним з основних аспектів розробки ефективних стратегій є залучення місцевих мешканців до процесу планування, що дозволяє створювати документи, які відповідають реальним потребам громади. Партисипативний підхід сприяє гармонійності стратегічних документів, враховуючи ідеї та бачення мешканців [12].

Кожна громада має свої унікальні ресурси, проблеми та можливості, тому для органів місцевого самоврядування важливо розуміти свої сильні та слабкі сторони, а також враховувати можливі загрози. Це дає можливість ефективно планувати проекти, зміцнювати економіку та розробляти довгострокові стратегії сталого розвитку. Великі громади, маючи значний логістичний потенціал і розвинений людський ресурс, мають великі можливості для розвитку, тому важливо активно залучати бізнес та місцевих мешканців до створення якісних стратегічних документів. Стратегія розвитку допомагає виявити найбільш перспективні напрямки, орієнтуючи увагу на внутрішньому соціально-економічному потенціалі громади.

Висновки. Стратегічне управління є важливим фактором для успішного розвитку територіальних громад, оскільки воно дає змогу реалізувати довгострокові цілі через системний підхід. Розроблена стратегія розвитку громади виступає як план дій, що визначає чіткий шлях до досягнення поставлених цілей з урахуванням доступних ресурсів, можливостей, регіональних особливостей і потенційних ризиків. В умовах післявоєнного відновлення удосконалення стратегічного планування набуває особливої важливості, оскільки громадам необхідно не лише відновити інфраструктуру, а й створити умови для сталого розвитку.

Стратегічне планування дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони громади, що в свою чергу допомагає визначити пріоритети розвитку. Важливим моментом є також залучення місцевих жителів і бізнесу до процесу формування і реалізації стратегії, що забезпечує ефективність і підтримку з боку всіх зацікавлених сторін. Основним завданням органів місцевого самоврядування є максимальне використання наявного потенціалу для забезпечення сталого розвитку громади. Ці органи є ініціаторами та рушійними силами у процесі формування стратегії розвитку громади, чітко усвідомлюючи важливість створення ефективних стратегічних документів. Їх активна участь свідчить про прагнення до обґрунтованого та системного підходу у розвитку території, що, в свою чергу, сприяє залученню громадян, бізнесу та експертів до процесу стратегічного планування.

REFERENCES:

1. Boryshkevych, I. I., & Yakubiv, V. M. (2022). Osoblyvosti ta vazhlyvist' formuvannya stratehii rozvytku dlya terytorial'noyi hromady [Features and importance of forming a development strategy for a territorial community]. *Vcheni zapysky Tavriiskogo natsional'nogo universytetu imeni V. I. Vernads'koho* [Scientific Notes of the V. I. Vernadsky Tavria National University], 33(72), 2. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/21>. (in Ukrainian).
2. Pro zatverdzhennya Metodichnykh rekomendatsiy shchodo porядku rozroblyennya, zatverdzhennya, realizatsiyi, provedennya monitorynhu ta otsynuyannya realizatsiyi stratehiy rozvytku terytorial'nykh hromad Nakaz Ministerstva rozvytku hromad ta terytoriy Ukrainy № 265 (2022) (Ukraine). [On the approval of the Methodical Recommendations for the procedure of developing, approving, implementing, monitoring, and evaluating the implementation of territorial community development strategies № 265] <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text> [in Ukrainian].
3. Deyaki pytannya rozroblyennya rehional'nykh stratehiy rozvytku i planiv zakhodiv z yikh realizatsiyi ta provedennya monitorynhu realizatsiyi znachennykh stratehiy i planiv zakhodiv Postanova Kabinet Ministriv Ukrainy № 816 (2024). (Ukraine) [Some issues of developing regional development strategies and action plans for their implementation and monitoring the implementation of these strategies and action plans № 816] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-п#Text> [in Ukrainian].
4. Derzhavna stratehiya rehional'noho rozvytku na 2021–2027 roky, Postanova Kabinet Ministriv Ukrainy. № 695 (2020) (Ukraine). [State regional development strategy for 2021-2027 № 695]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
5. Ponad 90% hromad rozrobliaiut' abo vzhe zatverdily stratehichni dokumenty rozvytku, Ministerstvo rozvytku terytorial'nykh hromad ta terytoriy Ukrainy (2024) [Over 90% of communities are developing or have already approved strategic development documents]. <https://mtu.gov.ua/news/35390.html> [in Ukrainian].
6. Poryadok funktsionuvannya yedynoyi heoinformatsiy'noyi systemy zdiysnennya monitorynhu ta otsynuyannya rozvytku rehioniv i terytorial'nykh hromad, Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 522 (2023). (Ukraine). [On Lobbying, Law of Ukraine No. 3606]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
7. Stratehiya reformuvannya systemy upravlinnya derzhavnymy finansamy na 2022-2025 roky, Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy, № 1805-p. (2021) (Ukraine) [Strategy for reforming the public finance management system for 2022-2025 № 1805-p.]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#n13> [in Ukrainian].
8. Stratehiya rozvytku L'vivs'koyi oblasti na period 2021-2027 rokiv Rishennya sesiyi L'vivs'koyi oblasnoyi rady vid № 948 (2019) (Ukraine) [Development strategies of Lviv region for the period 2021-2027 № 948]. (2019). <https://loda.gov.ua/documents/49999>. [in Ukrainian].
9. Derzhavna stratehiya rehional'noho rozvytku na 2021-2027 roky, Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy, № 695 (2020) (Ukraine) [State strategy for regional development for 2021-2027 № 695]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
10. Berezovska, S. V. (2012). Mistsevi finansy v Ukraini: poniattia ta funktsii [Local finances in Ukraine: Concepts and functions]. In V. M. Driomin (Ed.), *Pravove zhyttia suchasnoi Ukrainy: materialy Mizhnarodnoi naukovo-tekhnichnoi konferentsii profesorsko-vykladats'koho skladu* (Odessa, 20-21 kvitnia 2012 r.) (Vol. 2, pp. 93-95). Odessa: Feniks. [in Ukrainian].
11. Results of the sociological research «Povnovazhennia orhaniv mistsevoho samovriaduvannya ta kryterii otsinky sprogoshchennosti terytorial'nykh hromad» (2023) [Powers of local self-government bodies and criteria for assessing the capacity of territorial communities]. <https://decentralization.ua/news/17494?page=11158-166>. [in Ukrainian].
12. Herath, T. N. (2009). Decentralization of Governance and Economic Development. *Korea Review of International Studies*, 27(1), 27-49. https://www.researchgate.net/publication/228831434_Decentralization_of_Governance_and_Economic_Development.