

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-150-160](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-150-160)

УДК 334.722:338.244.47

JEL Classification: R58; O21; H72

Жанна Володимирівна Дерій

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, обліку і оподаткування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: zhanna.deriy@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3695-7202>**Юлія Петрівна Грицьку**

докторантка кафедри економіки, обліку і оподаткування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: hrytsku@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-7026-0488>**Ярослав Васильович Стецик**

аспірант кафедри управління та адміністрування,

ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет» (Слов'янськ, Україна)

E-mail: liders77@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-0643-1723>**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ**

У статті здійснено комплексний аналіз сучасних підходів до стратегічного планування розвитку територіальних громад України в умовах соціально-економічної нестабільності та зростаючих зовнішніх викликів. Розкрито вплив воєнного стану, економічних ризиків, демографічних змін і обмежених ресурсів на реалізацію стратегічних документів на місцевому рівні. Охарактеризовано ключові методологічні інструменти стратегічного аналізу (SWOT, PESTLE, SMART, LogFrame) та визначено їхню роль у забезпеченні ефективності управлінських рішень. На прикладах реальних громад проаналізовано практичні результати застосування стратегічного управління. Узагальнено типові проблеми стратегічного процесу, зокрема декларативність документів, кадрову нестачу, слабку участь стейкхолдерів і відсутність системи моніторингу. Зроблено висновки щодо перспективності впровадження адаптивних, гнучких моделей стратегування з урахуванням цифрових технологій, інституційної спроможності та активної участі громадськості. Запропоновано напрями подальших досліджень у сфері місцевого стратегічного менеджменту в умовах воєнної та поствоєнної трансформації.

Ключові слова: територіальна громада; стратегія розвитку; соціально-економічні виклики; стратегічне планування; воєнні ризики; участь громадськості.

Табл.: 1. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим ступенем ризику, динамічністю та невизначеністю зовнішнього середовища, особливої уваги потребує стратегічне управління розвитком територіальних громад. Воєнні загрози, економічна нестабільність, демографічні зрушення, руйнування інфраструктури та інші соціально-економічні чинники змінюють умови функціонування громад і вимагають нових, адаптивних підходів до планування.

Проблема стратегічного розвитку громад тісно пов'язана з реалізацією державної політики децентралізації, зростанням ролі місцевого самоврядування, а також необхідністю забезпечення сталості локальних систем управління. У цьому контексті особливо важливим є формування стратегій, які б ґрунтувалися на реалістичній оцінці потенціалу громади, враховували виклики зовнішнього середовища та базувалися на принципах прозорості, інклюзивності та стійкості.

Стратегії розвитку територіальних громад виступають основоположними документами регіональної політики на місцевому рівні, що визначають напрями довгострокового соціально-економічного зростання. На відміну від традиційних програм соціального та економічного розвитку пострадянського зразка, сучасні стратегії побудовані за структурою, що відповідає європейським планувальним стандартам. Вони базуються на засадах відкритості, участі громадськості та стратегічної орієнтації, що є необхідними умовами для інтеграції в загальноєвропейський простір розвитку.

Наявність затвердженої, якісно підготовленої та актуалізованої стратегії розвитку громади є критично важливою з кількох причин. По-перше, вона є інституційною передумовою для залучення державного фінансування, оскільки згідно з оновленнями Бюджетного кодексу України, подання проєктів на публічні інвестиції можливе лише за наявності відповідних стратегічних документів. По-друге, стратегія виступає інструментом для залучення зовнішніх інвесторів - наявність чіткого бачення розвитку підвищує рівень інвестиційної привабливості громади та відкриває можливості для впровадження партнерських ініціатив.

Крім того, стратегія є чинником підвищення соціальної згуртованості, оскільки формує довіру до місцевої влади та створює для жителів, зокрема молоді, уявлення про перспективи життя в межах своєї громади. Розвиток людського капіталу в цьому контексті розглядається не лише як наслідок реалізації стратегії, а як її органічна складова. Саме стратегічний документ стає основою для ухвалення рішень щодо інвестування, розвитку інфраструктури, мобілізації ресурсів та нейтралізації слабких сторін території. Таким чином, стратегія розвитку не лише відображає поточні потреби громади, а й формує візію майбутнього, визначаючи ключові пріоритети, що слугують орієнтиром для стабільного зростання в умовах багатофакторних викликів.

З огляду на внутрішні трансформації та вплив глобальних процесів, територіальні громади повинні вміти гнучко реагувати на зміни, адаптувати свої підходи до управління, використовувати інновації та впроваджувати найкращі практики. Вивчення позитивного досвіду формування стратегій розвитку дозволяє не лише виявити ключові чинники ефективності, а й розробити практичні рекомендації для посилення спроможності територіальних громад у нестабільному середовищі. Наукове осмислення механізмів, принципів та підходів до стратегічного планування є важливим як у теоретичному, так і в прикладному аспекті, оскільки безпосередньо впливає на здатність місцевого самоврядування забезпечувати збалансований розвиток та соціальну стійкість.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема стратегічного розвитку територіальних громад є предметом численних наукових досліджень як в українському, так і в зарубіжному контексті. Значна увага приділяється формуванню теоретичних і методичних засад стратегічного планування, визначенню ефективних моделей управління, а також вивченню практик впровадження стратегій на місцевому рівні.

Серед вітчизняних дослідників, які розробляли підходи до стратегічного планування в територіальних громадах, варто виділити І. Вахович, В. Куйбіду, Л. Шевчук, О. Надрагу, Н. Рубан. Їхні праці зосереджені на ключових принципах стратегічного управління, ролі місцевого самоврядування в забезпеченні сталого розвитку та формуванні стратегічних документів. Актуальним напрямом досліджень є також інтеграція інструментів проєктного менеджменту в систему стратегічного планування, що дозволяє забезпечити більшу гнучкість і результативність реалізації стратегій.

Протягом останніх років питання стратегічного планування територіального розвитку розглядалося у працях В. Андріяша, І. Дунаєва, О. Євтушенка, В. Ємельянова, Н. Ісаєвої, М. Латиніна, Т. Лозинської, В. Мамонової, Є. Романенка, С. Романюка та інших. Зокрема, В. Мамонова підкреслює важливість комплексного підходу до стратегічного планування, що включає розробку, реалізацію та адаптацію стратегій і програм. С. Романюк розглядає стратегічне планування як інструмент формування бачення майбутнього і забезпечення гнучкості управлінських рішень.

У контексті державної регіональної політики дослідження спираються на положення Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, яка наголошує на необхідності комплексного територіального підходу, що враховує просторові, соціально-еко-

номічні та екологічні особливості. Варто також зазначити, що в міжнародних дослідженнях, зокрема М. Портера, Ф. Котлера, значна увага приділяється конкурентоспроможності регіонів, смартспеціалізації та ролі місцевого управління у сталому розвитку, що може слугувати джерелом цінних практик для українських реалій.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості досліджень, окремі аспекти стратегічного планування розвитку територіальних громад залишаються недостатньо опрацьованими. Зокрема, актуальними є питання адаптації стратегій до умов військових загроз, кризових ситуацій та непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Недостатньо вивченими залишаються можливості впровадження цифрових інструментів управління, інноваційних та гнучких моделей стратегічного менеджменту, здатних забезпечити швидке реагування на нові виклики.

Окрему увагу потребує проблема забезпечення належного рівня організаційної та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, їхньої здатності ефективно реалізовувати сформовані стратегії відповідно до наявних ресурсів. Також актуальним є питання узгодження стратегічних цілей з реальними потребами та потенціалом територіальних громад. Вказані обставини зумовлюють необхідність подальших досліджень, спрямованих на вдосконалення підходів до стратегічного планування в умовах невизначеності й нестабільності.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування адаптивних підходів до стратегічного планування розвитку територіальних громад України в умовах воєнних загроз і соціально-економічної нестабільності. У межах дослідження проаналізовано проблеми реалізації стратегій на місцевому рівні, розглянуто механізми адаптації управлінських рішень до кризових ситуацій, узагальнено досвід застосування інструментів стратегічного та проєктного менеджменту. На основі аналітичних висновків запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного планування в контексті сучасних викликів, з урахуванням особливостей місцевого розвитку.

Виклад основного матеріалу. В умовах повномасштабної війни українські громади опинилися перед викликом переосмислення стратегічного планування не лише як інструмента розвитку, а і як засобу реагування на кризу. Масштабні руйнування інфраструктури, втрата людського й підприємницького потенціалу, вимушене переміщення населення та зростання навантаження на соціальні системи зумовили потребу в оновленні підходів до планування. У таких умовах стратегії мають бути адаптованими до нових ризиків і спрямованими на забезпечення стійкості та гнучкості управлінських рішень.

Позитивним є те, що більшість громад уже мають або перебувають на завершальному етапі розробки стратегій розвитку. За результатами опитувань, проведених упродовж останніх двох років за ініціатииви Міністерства розвитку громад та територій України за підтримки Уряду Канади, від 85 до 95 % територіальних громад затвердили або планують затвердити свої стратегії у найближчій перспективі [1]. На січень 2025 року стратегічне планування на місцевому рівні залишалося активним процесом. За офіційними даними, понад 91 % територіальних громад України вже затвердили або перебувають на стадії розробки стратегічних документів просторового розвитку [2]. Отримані результати свідчать про поглиблення розуміння ролі стратегічного планування в умовах кризових обставин та усвідомлення потреби в переході до системного управління.

Крім прямих наслідків війни, територіальні громади України змушені реагувати на низку додаткових зовнішніх загроз, що суттєво ускладнюють процеси стратегічного планування та реалізації програм розвитку. Серед основних викликів варто виокремити економічну нестабільність, яка призводить до зменшення інвестиційної активності та зниження обсягів надходжень до місцевих бюджетів; енергетичну вразливість, що проявляється у перебоях з електропостачанням і високій залежності від централізованих

енергосистем; порушення логістичних ланцюгів, які обмежують доступ до ринків, товарів і послуг, а також зростаючу конкуренцію на глобальному та міжрегіональному рівнях за фінансові ресурси, інвестиції та кваліфіковану робочу силу.

Поряд із зовнішніми викликами, внутрішні проблеми залишаються вагомими обмеженнями для ефективної реалізації стратегічних документів на місцевому рівні. Зокрема, дефіцит фінансових і кадрових ресурсів не дозволяє територіальним громадам у повному обсязі впроваджувати заплановані заходи. Інституційна неспроможність органів місцевого самоврядування, що проявляється в низькому рівні організаційної культури, недостатній управлінській автономії та слабкій міжструктурній взаємодії, суттєво знижує ефективність стратегічного управління. Крім того, обмежена участь громадськості в процесах ухвалення рішень і розробки стратегій знижує їхню легітимність і результативність, що своєю чергою породжує ризики соціального відчуження та недовіри до місцевої влади.

В умовах зростаючої нестабільності та багатовимірних викликів одним із ключових завдань територіальних громад є розроблення стратегій розвитку, що поєднують довгострокову перспективу з гнучкістю реагування на кризові ситуації. Стратегічне планування в такому контексті повинно виконувати не лише функцію візуалізації майбутніх цілей, а і слугувати ефективним механізмом антикризового управління. Реалізація цього підходу передбачає всебічний аналіз ресурсного потенціалу громади, зокрема фінансового, кадрового, інфраструктурного і природного, із урахуванням як зовнішніх обмежень, так і внутрішніх можливостей.

У відповідь на ці виклики громади почали активно впроваджувати нові методи, зокрема цифрові технології та аналітику. Сучасні підходи вимагають системного прогнозування ризиків, впровадження цифрових інструментів збору й аналізу даних, використання геоінформаційних систем, онлайн-платформ та елементів електронного врядування. Прозорість і підзвітність у прийнятті управлінських рішень сприяють зміцненню довіри громадян до влади та активнішій участі у стратегічному процесі.

Ключовим фактором ефективності є управлінська спроможність органів місцевого самоврядування: здатність мобілізувати ресурси, координувати дії з різними рівнями влади, забезпечувати командну роботу й налагоджувати зворотний зв'язок із громадою. Саме ця здатність виявилася критично важливою після початку повномасштабної війни, коли стратегічне планування трансформувалося із засобу розвитку на інструмент виживання. Практика останніх років демонструє, що ефективність реалізації стратегій значною мірою залежить від гнучкої адаптації цілей і заходів до нових викликів, зберігаючи при цьому стратегічну послідовність.

Ефективне стратегічне планування в територіальних громадах базується на обґрунтованому поєднанні аналітичних інструментів та чіткого методологічного підходу, що забезпечує якісну постановку цілей та чітку реалізацію стратегій. Для всебічної оцінки внутрішнього потенціалу громади та зовнішніх умов, які на неї впливають, у теорії та практиці місцевого стратегічного планування широко застосовуються такі методичні інструменти:

1. SWOT-аналіз є ключовим аналітичним інструментом у стратегічному плануванні територіальних громад. Він дозволяє структурувати внутрішні сильні та слабкі сторони громади, а також зовнішні можливості й загрози, що діють на неї. Це створює основу для обґрунтованої постановки цілей, мобілізації ресурсів та розробки сценаріїв реагування на ризики. Метод особливо корисний як на етапі формування стратегічних документів, так і при їх оновленні в динамічному середовищі. Цей інструмент широко застосовується як на стадії розробки стратегічних документів, так і при їх оновленні в умовах динамічного середовища, забезпечуючи базу для обґрунтованої постановки цілей і адаптивного управління ресурсами [3].

2. PESTLE-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного планування, що забезпечує територіальним громадам комплексну оцінку зовнішнього середовища. Він охоплює шість основних сфер впливу: політичну, економічну, соціальну, технологічну, правову та екологічну. Результати аналізу стають базою для формування сценаріїв розвитку громади, адже дозволяють виявити ризики та можливості, що можуть мати суттєвий вплив на реалізацію стратегії. У контексті воєнного та поствоєнного відновлення цей підхід є особливо цінним, оскільки дозволяє адаптувати управлінські рішення до складної та динамічної зовнішньої ситуації. Аналіз макрофакторів у середньостроковій перспективі (3–5 років) підвищує прогностичну здатність стратегій і допомагає адаптувати їх до змінних умов [4; 5].

3. SMART-цілі в контексті територіальних громад служать операційному зв'язку між аналітичними висновками та практичним планом дій. Формулювання цілей за SMART дає змогу сформулювати індикатори успішності, здійснювати моніторинг виконання та адаптацію заходів у середньо- та довгостроковій перспективі. Рекомендовано проводити спільну роботу з представниками місцевої влади, експертами та громадою для формування SMART-цілей, що забезпечує їхню релевантність до локального контексту та посилює відповідальність за результат.

4. Логіко-структурна матриця (LogFrame) є одним із провідних інструментів стратегічного та проектного планування, який широко використовується в державному управлінні, гуманітарній сфері та системі міжнародної допомоги. Методика дозволяє формалізовано побудувати причинно-наслідкову логіку реалізації стратегічних ініціатив шляхом встановлення чітких зв'язків між ресурсами, видами діяльності, очікуваними результатами та кінцевою метою. Важливою перевагою LogFrame є можливість визначення об'єктивних індикаторів виконання та ключових припущень, що можуть впливати на успішність реалізації запланованих заходів. Цей підхід активно застосовується такими міжнародними організаціями як USAID, GIZ, UNDP, де логіко-структурна матриця виступає складовим елементом обов'язкової проектної документації, забезпечуючи прозорість, структурованість і контрольованість процесів планування та реалізації. У межах стратегічного планування на місцевому рівні LogFrame дає змогу розбити цілі на кілька рівнів: загальну мету, очікувані результати, проміжні продукти та конкретні дії, а також співвіднести їх з наявними ресурсами, часовими рамками та очікуваними ефектами [6]. Застосування логіко-структурної матриці в процесі розробки стратегій розвитку громад сприяє підвищенню методологічної обґрунтованості стратегічних документів, а також дозволяє забезпечити чітку координацію між зацікавленими сторонами, оптимальну реалізацію ресурсного потенціалу та ефективну систему моніторингу досягнення цілей.

Узагальнюючи, слід зазначити, що ефективність стратегічного планування в територіальних громадах значною мірою залежить від здатності адаптувати обрані методи до контекстуальних особливостей кожної громади. Залежно від її типу змінюється і релевантність конкретних інструментів, їхня аналітична глибина та фокус цілевизначення. У табл. 1 представлено умовний розподіл методів стратегічного аналізу, що дає змогу чітко вибудувати логіку реалізації стратегічних ініціатив через визначення причинно-наслідкових зв'язків.

Таблиця 1

Вибір методів стратегічного аналізу залежно від типу громади

№ з/п	Тип громади	Рекомендовані методи аналізу
1	Міська	SWOT + SMART + LogFrame – акцент на інноваціях, цифровізації, розвитку креативного сектору.
2	Сільська та селищна	SWOT + PESTLE – орієнтація на аграрні ресурси, базову інфраструктуру, соціальні послуги.
3	Прифронтowa / деокупована	Адаптивний SWOT та SMART – з урахуванням безпекових ризиків, гуманітарних потреб, гнучкого управління.

Джерело: сформовано авторами.

Таким чином, обґрунтоване стратегічне планування вимагає вибору відповідного набору аналітичних інструментів залежно від типу громади, її ресурсної спроможності та поточних викликів. У сучасній практиці територіальних громад ці методи, як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, SMART-цілі та LogFrame, активно застосовуються як базові аналітичні основи при розробці стратегій розвитку. Вони забезпечують методологічну цілісність, залучення стейкхолдерів і адаптацію планування до мінливої реальності.

Показовими в цьому контексті є приклади деокупованих громад південних регіонів України, які у 2023–2024 роках розпочали системну реалізацію стратегічного планування з орієнтацією на відновлення, стійкість і довгостроковий розвиток. Зокрема, у Мішково-Погорілівській, Шевченківській (обидві - Миколаївська область) та Білозерській (Херсонська область) громадах, за підтримки Мережі правового розвитку, гуманітарної організації «Людина в біді» та уряду Великої Британії, були реалізовані адаптивні моделі стратегічного управління. Ці моделі передбачали не лише перегляд існуючих стратегій, а й їхнє суттєве оновлення відповідно до умов воєнного часу, зміни демографічної ситуації, зростання гуманітарних потреб та обмеженості ресурсної бази [7].

У Мішково-Погорілівській громаді процес почався зі створення робочої групи, до складу якої увійшли представники органів місцевого самоврядування. Проведено ревізію стратегічних документів, здійснено аудит нормативно-правової бази, аналіз пріоритетних напрямів розвитку, фасилітовані сесії з місцевими стейкхолдерами. Результатом стало оновлення стратегічних цілей та формування спроможної команди, здатної до постійної адаптації управлінських рішень [7].

У Шевченківській громаді одним із ключових результатів стало створення двомовного інвестиційного паспорта, який репрезентує інфраструктурні, демографічні та економічні переваги території, що значно підвищує її привабливість для потенційних партнерів та донорів. Також було проведено стратегічну екологічну оцінку з урахуванням принципів прозорості, участі громадськості та довгострокового екологічного прогнозування. Серед інших ініціатив можна побачити планування нових та мобільних ЦНАПів, що розширюють доступ до базових адміністративних послуг для мешканців і внутрішньо переміщених осіб [7].

Білозерська громада зосередила зусилля на модернізації системи надання послуг. Вже на етапі після деокупації було відновлено роботу ЦНАПу, а також здійснено розширення його функціональності у віддалених населених пунктах. За участі експертів проведено аудит сильних і слабких сторін у сфері публічного адміністрування, напрацьовано чіткі стратегічні напрями трансформації сервісної моделі [7].

Зазначені приклади засвідчують, що навіть у громадах, розташованих у безпосередній близькості до зони бойових дій, стратегічне планування може виступати ефективним інструментом стабілізації. Воно поєднує аналіз потреб, формування пріоритетів, структуроване проектування, прозору комунікацію, залучення стейкхолдерів, а також управління ризиками. Ключову роль відіграє інтеграція гуманітарного реагування з інституційною розбудовою та розвитком локального потенціалу, такого як людського, інфраструктурного, фінансового. Саме така комплексна стратегія дозволяє громадам не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати основу для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Показовим прикладом впровадження комплексного стратегічного підходу в умовах післявоєнного відновлення є Бучанська міська територіальна громада (Київська область). У процесі планування її розвитку до 2029 року було окреслено чотири ключові стратегічні напрями, що охоплюють як соціальні аспекти життєдіяльності населення, так і економічні чинники сталого зростання. Зокрема, у розділі «Комфортні умови життя людини» сформульовано стратегічні цілі щодо безпеки, інфраструктури, соціальних послуг і громадської активності, тоді як у блоці розвитку місцевої економіки акцент зроблено на підтримці підприємництва, залученні інвестицій і розвитку інноваційних секторів [8].

Варто зазначити, що ця стратегія розроблялася в умовах, коли громада зазнала значних втрат унаслідок тимчасової окупації, було пошкоджено більшість житлової та соціальної інфраструктури. У відповідь документ містить спеціальний розділ, присвячений відновленню безпечного середовища та посиленню інституційної спроможності. Водночас важливою рисою стала широка участь громадськості в процесі розробки стратегії, що засвідчує високий рівень відкритості та орієнтації на залучення місцевих стейкхолдерів до процесів планування.

Таким чином, досвід Бучанської громади демонструє, як стратегічне бачення розвитку, сформоване на основі поєднання антикризових заходів і довгострокових орієнтирів, може стати інструментом консолідації зусиль та фундаментом для відновлення та поступального розвитку в умовах поствоєнної трансформації.

Наступним релевантним кейсом є Мукачівська міська громада Закарпатської області, яка у 2023 році завершила уточнення «дерева цілей» стратегії розвитку до 2027 року. У документі чітко окреслено стратегічні пріоритети, такі як: туризм, креативні індустрії, управління міськими проектами, що створює цілісну модель системної координації управлінських активностей у розвитку громади. У межах реалізації цієї стратегії громада зосереджувалась на інтеграції культурного та туристичного потенціалу, розвитку проєктного менеджменту в муніципальному управлінні, а також підтримці ініціатив малого та середнього бізнесу за рахунок стимулів та партнерських програм [9].

Ще одним значущим прикладом є Рівненська міська громада Рівненської області, яка розробила стратегічний документ до 2028 року з акцентом на розширення участі мешканців у процесі прийняття рішень, підтримку малого бізнесу та впровадження зеленої інфраструктури. За даними національної статистики, Рівненська громада у 2022 році отримала найбільше надходжень єдиного податку від малого бізнесу серед громад області – майже 82,3 млн грн, що слугувало фінансовою базою для реалізації стратегічних ініціатив у соціальній та екологічній сферах [10].

Обидва кейси, Мукачівський та Рівненський, ілюструють, що стратегічне планування на місцевому рівні може стати не просто набором декларативних цілей, а інструментом цілеспрямованого розвитку. Вони демонструють здатність громад організовувати внутрішні ресурси, мобілізувати місцеві ініціативи та адаптувати стратегії до унікальних можливостей регіону. У випадку Мукачєво це передбачення шляхів розвитку креативної економіки та туризму, тоді як Рівне зосередилось на громадській участі, бізнес-активності й екологічних цілях.

Отже, більшість територіальних громад України, незважаючи на безпрецедентні виклики сьогодення, зуміли не лише зберегти базову інституційну спроможність, а і впровадити стратегічне планування як ключовий механізм управління розвитком. У період 2022–2024 років значна частина громад завершила або оновила свої Стратегії розвитку, здебільшого з орієнтацією до 2027 року. Такі документи містять структуровані стратегічні й операційні цілі, індикатори ефективності, механізми моніторингу та реалізації, що демонструє зрілість управлінських підходів та інтегрований погляд на локальний розвиток.

Переважає більшість громад підтверджує свою здатність адаптуватися до складного середовища, інтегруючи стратегічне планування у свої рішення. Документи до 2027 року дозволяють формувати зрілу управлінську модель, а території з довшою перспективою (до 2028–2029 років) демонструють гнучкість у плануванні, переходячи до довгострокового розвитку. Збільшується тенденція охоплення екологічності, енергетики, культури, інвестицій та участі громади у формуванні майбутнього. Це підтверджує концептуальне положення дослідження про стратегічне планування як гнучку управлінську модель, що інтегрує антикризові механізми з довгостроковими орієнтирами розвитку, спираючись на ресурсний потенціал, інституційну спроможність та ефективну взаємодію влади, громади й партнерських організацій.

У процесі впровадження стратегій розвитку територіальні громади України зіштовхуються з численними труднощами, які ускладнюють реалізацію навіть найбільш обґрунтованих і актуальних стратегічних планів. Військова агресія проти України суттєво трансформувала контекст стратегічного розвитку та управління на місцевому рівні, змінивши ієрархію потреб, пріоритетів та механізмів реалізації. Однією з ключових проблем є брак фінансової спроможності органів місцевого самоврядування. Унаслідок війни значна частина громад втратила частину доходів, об'єктів оподаткування, інвестиційної привабливості. Різке скорочення надходжень до місцевих бюджетів обмежує можливості реалізації запланованих стратегічних заходів, особливо стосується деокупованих і прифронтових територій, які потребують значних витрат на відновлення інфраструктури, соціальних послуг і безпеки.

Водночас серйозною перепоною до ефективного стратегічного управління є кадрова нестача в органах місцевої влади. Через масову трудову міграцію, мобілізацію та евакуацію населення багато громад втратили фахівців, здатних забезпечити якісне планування, управління проєктами, аналіз ефективності стратегічних цілей. Відсутність спеціалізованих кадрів, особливо в малих сільських громадах, ускладнює процеси впровадження стратегічних документів, послаблює їхню операційну складову та знижує інституційну стійкість органів управління.

Нерідко самі стратегії залишаються декларативними, тобто формально затверджуються без якісної аналітичної підготовки, участі громади чи публічного обговорення. У таких випадках документ не виконує своєї функції орієнтиру розвитку, а служить радше вимогою для отримання грантів, трансфертів або виконання інституційних умов. Відсутність належного стратегічного супроводу (управлінської підтримки, моніторингу, адаптації) зумовлює те, що такі стратегії швидко втрачають актуальність або не реалізуються взагалі.

Окремо слід зазначити проблему обмеженої участі громадськості в процесі розробки, реалізації та моніторингу стратегій. У багатьох випадках мешканці громади не залучаються до стратегічного діалогу, що призводить до зниження легітимності документа, недостатньої підтримки реалізованих ініціатив і виникнення недовіри до рішень влади. Особливо це небезпечно в умовах соціальної вразливості та високого рівня недовіри до інституцій загалом.

Крім того, актуальною проблемою є брак системного моніторингу та оновлення стратегій. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища (зокрема воєнних подій, інфляційних процесів, демографічних втрат) громади часто не мають механізмів для гнучкої адаптації своїх стратегічних планів. Унаслідок цього окремі заходи втрачають актуальність, а ресурси витрачаються неефективно. Також відсутність чітко прописаних індикаторів успішності та механізмів оцінювання прогресу значно ускладнює аналіз досягнення цілей і впровадження коригувальних дій [11].

Сукупність наведених чинників вказує на необхідність посилення інституційної спроможності громад, запровадження якісного стратегічного менеджменту, вдосконалення механізмів залучення стейкхолдерів і формування адаптивних стратегій, здатних відповідати на виклики надзвичайних ситуацій. Потребує переосмислення і сама роль стратегічного документа – від формального плану до живого інструменту кризового реагування, ресурсної мобілізації та сталого розвитку.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження підтвердило, що стратегічне планування в територіальних громадах України набуває дедалі більшої значущості в умовах багаторівневих загроз та трансформацій. В умовах воєнного часу та соціально-економічної нестабільності стратегія розвитку перестає бути суто інструментом довгострокового прогнозування, перетворюючись на адаптивний механізм кризового реагування й ста-

лого управління. При цьому її ефективність значною мірою залежить не лише від структури документа, а й від здатності місцевої влади використовувати релевантні методології, інституційні ресурси та механізми залучення зацікавлених сторін.

Встановлено, що адаптація класичних аналітичних інструментів стратегічного планування (зокрема SWOT, PESTLE, SMART, LogFrame) до умов невизначеності дозволяє формувати більш гнучкі та контекстно чутливі підходи до визначення цілей і заходів. Проте наявність окремих позитивних практик не компенсує системних обмежень, пов'язаних із нерівномірною спроможністю громад, інституційними розривами, слабкою інтеграцією цифрових технологій та недостатньою увагою до соціального виміру стратегічного управління.

Отже, подальші наукові дослідження мають зосередитися на розробці моделей адаптивного стратегічного управління для громад із різною ресурсною базою, з урахуванням демографічної структури, територіального положення та рівня безпекових загроз. Перспективним є формування типологій стратегічної спроможності громад та індикаторів їхньої динаміки в умовах криз і відновлення. Необхідним є також розширення інструментарію цифрової аналітики, включно з розробкою алгоритмів прийняття рішень на основі big data, інтеграцією геоінформаційних систем та використанням штучного інтелекту в прогнозуванні соціально-економічних сценаріїв.

Вивчення механізмів синергії між стратегіями розвитку, інституційною стійкістю та соціальною згуртованістю вимагає міждисциплінарного підходу, що передбачає включення соціологічних, економічних і політичних параметрів у процес стратегування. Особливо актуальним є дослідження впливу стратегічних документів на мобілізацію людського капіталу, стимулювання внутрішніх ініціатив, підвищення рівня участі мешканців у плануванні, а також зміцнення довіри до органів місцевого самоврядування. Важливим напрямом може стати також розробка методик оцінювання ефективності реалізації стратегій у громадах з урахуванням соціального ефекту, а не лише формальних індикаторів виконання.

Список використаних джерел

1. Стратегічне планування в умовах війни: нові виклики - нові зміни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.ua/news/19520>.
2. Стратегічне планування на місцевому рівні: опитування представників ОМС. Розроблено в рамках проекту «Учасницьке планування розвитку територіальних громад» за фінансової підтримки Міжнародного фонду Відродження. Січень 2025 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNDJY2NmNTItMWFlYy00M2UxLTk2YjAtYWY2NzY4ZGRlYTU5IiwidCI6ImNlMlIwNDh5LWQ5OWQtNDQ2Mi05YTU5LTU5ZmQ2Y2I0YTE0NyJ9>.
3. Міхно П. Застосування SWOT-аналізу у стратегічному плануванні розвитку Олександрійської територіальної громади / П. Міхно, Ю. Крисанова, В. Козарь // Просторовий розвиток. – 2024. – № 10. – С. 507–518. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.507-518>.
4. Гарасим П. М. Структурно-динамічні зміни та стратегія розвитку об'єднаних територіальних громад у контексті децентралізаційних процесів [Електронний ресурс] / П. М. Гарасим, Г. М. Гринишин, Н. І. Березовська // *Ефективність державного управління*. – 2022. – Вип. 1-2. – С. 23-28. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2022_1-2_5.
5. CANactions School. PESTLE-аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hromada.canactions.com/pest>.
6. Dominique E. Uwizeyimana (2020). The logframe as a monitoring and evaluation tool for government interventions in a chaotic and complex environment [Electronic resource] / Dominique E. Uwizeyimana // *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*. – 2020. – Vol 8, № 1. – Accessed mode: <https://apsdpr.org/index.php/apsdpr/article/view/328>.
7. Стратегія розвитку громад під час війни: навіщо планувати майбутнє в умовах невизначеності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://link.ldn.org.ua/articles/strategiya-rozvitku-gromad>.

8. Офіційний сайт Бучанської міської ради. Стратегія розвитку Бучанської міської об'єднаної територіальної громади на період до 2029 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bucha-rada.gov.ua/content/strategichni-ta-sektoralni-plany-rozvytku-gromady?utm_source=chatgpt.com.

9. Офіційний сайт Мукачівська міська рада. Стратегія розвитку Мукачівської міської територіальної громади до 2027 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mukachevo-rada.gov.ua/upravlinnya-mistom/strategiya-2027/strategiya-rozvitku-mukachivskoyi-otg-do-2027-roku>.

10. Стратегія розвитку Рівненської міської територіальної громади до 2028 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://consult.e-dem.ua/uploads/consultation/files/1149/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97.pdf.

11. Семенюк І. Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проєктний підхід / І. Семенюк, Г. Іванченко, Я. Веслова // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>.

References

1. Detsentralizatsiia. (2024, July 30). *Stratēhichne planuvannia v umovakh viiny: novi vyklyky - novi zminy* [Strategic planning in wartime: new challenges - new changes]. <https://decentralization.ua/news/19520>.

2. Proiekt «Uchasnytske planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad». (2025, January). *Stratēhichne planuvannia na mistsevomu rivni: opytuvannia predstavnykiv OMS. Mizhnarodnyi fond "Vidrozhennia"* [Strategic planning at the local level: a survey of representatives of local government. Developed within the framework of the project "Participatory planning for the development of territorial communities" with financial support from the International Renaissance Foundation]. (n.d.). <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNDJY2NmNTItMWFlYy00M2UxLTk2YjAtYjYwY2NzY4ZGRlYTU5IiwidCI6ImNlMlIwNDk5LWQ5OWQ0NDQ2Mi05YTY3LTViZmQ2Y2I0YTE0NyJ9>.

3. Mikhno, P., Krysanova, Yu., & Kozar, V. (2024). Zastosuvannia SWOT-analizu u stratēhichnomu planuvanni rozvytku Oleksandriiskoi terytorialnoi hromady [Application of SWOT analysis in strategic planning of development of the Oleksandriisk territorial community]. *Prostorovyi rozvytok – Spatial development*, (10), 507–518. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.507-518>.

4. Harasym, P. M., Hrynshyn, H. M., & Berezovska, N. I. (2022). Strukturno-dynamichni zminy ta stratēhiia rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad u konteksti detsentralizatsiinykh protsesiv. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Effectiveness of public administration*, (1–2), 23–28. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2022_1-2_5.

5. CANactions School. (n.d.). *PESTLE-analiz*. <https://hromada.canactions.com/pest>.

6. Uwizeyimana, D. E. (2020). The logframe as a monitoring and evaluation tool for government interventions in a chaotic and complex environment. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 8(1). <https://apsdpr.org/index.php/apsdpr/article/view/328>.

7. LDN. (n.d.). *Stratēhiia rozvytku hromad pid chas viiny: navishcho planuvaty maibutnie v umovakh nevyznachenosti* [Strategy for community development during war: why plan for the future in conditions of uncertainty]. <https://link.ldn.org.ua/articles/strategiya-rozvitku-gromad/>.

8. *Buchanska miskrada [Bucha City Council]*. (n.d.). *Stratēhiia rozvytku Buchanskoi miskoi obiednanoi terytorialnoi hromady na period do 2029 roku* [Development Strategy of the Bucha City United Territorial Community for the period until 2029]. https://bucha-rada.gov.ua/content/strategichni-ta-sektoralni-plany-rozvytku-gromady?utm_source=chatgpt.com.

9. *Mukachivska miskrada [Mukachevo City Council]*. (n.d.). *Stratēhiia rozvytku Mukachivskoi miskoi terytorialnoi hromady do 2027 roku* [Development Strategy of the Mukachevo Urban Territorial Community until 2027]. <https://mukachevo-rada.gov.ua/upravlinnya-mistom/strategiya-2027/strategiya-rozvitku-mukachivskoyi-otg-do-2027-roku>.

10. *Rivnenska miskrada [Rivne City Council]*. (n.d.). *Stratēhiia rozvytku Rivnenskoi miskoi terytorialnoi hromady do 2028 roku* [Development Strategy of the Rivne Urban Territorial Community until 2028]. https://consult.e-dem.ua/uploads/consultation/files/1149/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97.pdf.

11.Semeniuk, I., Ivanchenko, H., & Veslova, Ya. (2023). Stratehichnyi rozvytok hromad v umovakh podolannia voiennykh vyklykiv: proiektnyi pidkhid [Strategic development of communities in the context of overcoming military challenges: a project approach]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>.

Отримано 11.10.2025

UDC 334.722:338.244.47

Zhanna Derii

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Economics, Accounting and Taxation
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: zhanna.deriy@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3695-7202>

Yuliia Hrytsku

Doctoral Student at the Department of Economics, Accounting and Taxation
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: hrytsku@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-7026-0488>

Yaroslav Stetsik

Postgraduate Student, Department of Management and Administration,
State Pedagogical University «Donbass State Pedagogical University» (Slavyansk, Ukraine)
E-mail: lider577@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-0643-1723>

STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF MODERN SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES

The article provides a comprehensive analysis of modern approaches to strategic planning for the development of territorial communities in Ukraine in the context of socio-economic instability and growing external challenges. The impact of martial law, economic risks, demographic changes, and limited resources on the implementation of strategic documents at the local level is revealed. It has been determined that effective strategic planning in territorial communities is based on a well-founded combination of analytical tools and a clear methodological approach, which ensures the high-quality formulation of goals and the consistent implementation of strategies. To comprehensively assess the internal potential of a community and the external conditions influencing it, various methodological tools are widely used in the theory and practice of local strategic planning.

The key methodological tools of strategic analysis (SWOT, PESTLE, SMART, LogFrame) are characterized and their role in ensuring the effectiveness of management decisions is determined. The practical results of the application of strategic management are analyzed using examples of real communities. Typical problems of the strategic process are summarized, in particular, the declarative nature of documents, staff shortages, weak stakeholder participation, and the absence of a monitoring system. Conclusions are drawn regarding the prospects for the implementation of adaptive, flexible models of strategy taking into account digital technologies, institutional capacity, and active public participation. Under conditions of wartime and socio-economic instability, a development strategy ceases to be merely a tool for long-term forecasting and transforms into an adaptive mechanism for crisis response and sustainable governance. Directions for further research in the field of local strategic management in the context of military and post-war transformation are proposed.

Keywords: territorial community, development strategy, socio-economic challenges, strategic planning, military risks, public participation.

Table: 1. References: 11.