

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

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.5.7>

УДК 338.242.2:352(477)

С. П. Білоус,

д. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби,

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0303-7453>

Т. О. Яшник,

студент ОС бакалавр кафедри менеджменту та державної служби,

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6987-9164>

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

S. Bilous,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Public Service,

Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky

T. Yashnuk,

Bachelor's degree student of the Department of Management and Public Service,

Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky

STRATEGIC PLANNING AND DEVELOPMENT MANAGEMENT OF MERGED TERRITORIAL COMMUNITIES

У статті досліджено теоретичні засади та практичні аспекти стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад (ОТГ) в умовах децентралізації в Україні. Обґрунтовано важливість впровадження стратегічного планування як ключового інструменту досягнення сталого соціально-економічного зростання, підвищення ефективності управлінських рішень, розвитку інфраструктури, активізації внутрішніх ресурсів громад. Виокремлено основні виклики для українських ОТГ, серед яких – кадровий голод, недостатній рівень інституційної спроможності, брак механізмів громадської участі та слабка координація між органами місцевого самоврядування. Узагальнено зарубіжний досвід, проаналізовано можливості адаптації сучасних інструментів стратегічного управління до українських реалій. Запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення стратегічного планування, які враховують специфіку місцевого розвитку, потреби населення та глобальні тенденції цифровізації й модернізації управлінських процесів.

The article examines the theoretical foundations and practical aspects of strategic management of the development of amalgamated territorial communities (ATCs) in the context of decentralization reforms in Ukraine. The study emphasizes the importance of introducing long-term strategic planning as a key tool for ensuring sustainable socio-economic growth, improving the quality of public services, and strengthening local self-government. The author highlights that effective strategic management contributes to the rational use of internal resources, the development of communal infrastructure, the stimulation of business activity, and the formation of institutional capacity within communities.

Particular attention is paid to the identification of current challenges faced by ATCs in Ukraine, including a lack of qualified personnel, insufficient public engagement mechanisms, low levels of digitalization in administrative processes, limited financial autonomy, and poor coordination between local government bodies. The article explores the European experience in implementing strategic

planning in local development and presents examples of successful practices from countries such as Poland, Germany, and Estonia. These examples demonstrate the potential for positive transformation when modern strategic management tools are applied in a decentralized environment.

The author emphasizes the need to adapt these practices to Ukrainian realities, taking into account the diversity of regions, the uneven development of infrastructure, and the varying levels of managerial competence in local authorities. The study substantiates the necessity of building effective communication channels between community leadership and residents, establishing monitoring and evaluation systems for strategy implementation, and creating partnerships with business, civil society, and international donors.

In conclusion, the article offers practical recommendations for enhancing the strategic management process in ATCs, including capacity-building for local officials, development of digital management platforms, and promotion of participatory governance models. These recommendations aim to ensure a more inclusive, transparent, and result-oriented approach to community development, aligned with national priorities and global trends in public administration modernization.

Ключові слова: *стратегічне управління, об'єднані територіальні громади (ОТГ), децентралізація, місцеве самоврядування, сталий розвиток, стратегічне планування, цифровізація, партнерство, участь громадськості.*

Keywords: *strategic management, amalgamated territorial communities (ATCs), decentralization, local self-government, sustainable development, strategic planning, digitalization, partnership, public participation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах децентралізації та реформування системи місцевого самоврядування в Україні стратегічне планування та управління розвитком об'єднаних

територіальних громад (ОТГ) набуває особливого значення. Формування спроможних громад, здатних ефективно використовувати власний ресурсний потенціал, забезпечувати сталий економічний розвиток і підвищувати якість життя населення, є одним із ключових завдань державної політики. У цьому контексті необхідність наукового осмислення механізмів, інструментів і методів стратегічного управління стає вкрай актуальною, адже саме системний підхід до планування дозволяє громадам адаптуватися до викликів сучасного соціально-економічного середовища.

Одним із ключових аспектів дослідження є вплив стратегічного управління на розвиток інфраструктури, залучення інвестицій, створення робочих місць і забезпечення фінансової самодостатності громад. В умовах глобалізації та цифровізації економіки ОТГ повинні не лише оптимально використовувати бюджетні кошти, а й активно залучати приватний капітал, застосовувати сучасні управлінські технології та впроваджувати інноваційні підходи до розвитку територій. Проте, попри наявність нормативно-правової бази та певних позитивних зрушень, багато громад стикаються з проблемами у стратегічному плануванні, зокрема з дефіцитом кваліфікованих кадрів, недостатнім рівнем міжмуниципальної співпраці та відсутністю довгострокового бачення розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні десятиліття спостерігається зростання наукових досліджень, що сприяють формуванню нових підходів до управління ОТГ в умовах децентралізації. Значний внесок у вивчення цієї проблематики зробили як вітчизняні, так і міжнародні науковці.

Однією з основних тем є дослідження стратегічного планування як інструменту сталого розвитку ОТГ. Українські вчені, зокрема О. Гаврилюк, у своїх роботах відзначають важливість стратегічного підходу в управлінні місцевим розвитком, акцентуючи увагу на необхідності розробки адаптованих стратегій з урахуванням специфіки кожної громади. Важливі аспекти цієї теми розглядаються також у працях Т. Дорошенко, яка

досліджує взаємозв'язок між стратегічним плануванням і залученням місцевих ресурсів для розвитку територій.

Міжнародний досвід також має значний вплив на формування стратегічного управління на місцевому рівні. Зокрема, роботи таких науковців, як Р. G. Goetz і Н. М. Zimmermann, висвітлюють механізми стратегічного планування в об'єднаних територіальних громадах Європи. Вони акцентують на використанні інструментів SWOT-аналізу, стратегічних партнерств та громадського залучення в процес розробки і реалізації планів розвитку.

Важливу роль у розвитку цієї теми відіграють також публікації, які досліджують питання управління розвитком громад в умовах сучасних викликів, зокрема цифровізації та глобалізації. А. Луніна та С. Барабаш у своїх працях підкреслюють роль інноваційних технологій у процесах управлінського впливу на розвиток громад, зокрема акцентуючи увагу на впровадженні е-урядування та розумних технологій управління.

Також варто згадати роботи О. Чумака, який аналізує сучасні стратегії економічного розвитку ОТГ в Україні, зокрема на прикладі успішних кейсів. За його словами, важливою складовою стратегічного управління є ефективно залучення інвестицій і реалізація проектів, що сприяють довгостроковій економічній стабільності громад.

Дослідження стратегічного планування та управління розвитком ОТГ є надзвичайно важливим для формування ефективних механізмів взаємодії між державою, місцевим самоврядуванням, бізнесом і громадянським суспільством. Саме через комплексний підхід до управління розвитком можна досягти високого рівня економічної стабільності громад, підвищити рівень добробуту населення та сприяти їх інтеграції в загальнонаціональні та міжнародні економічні процеси. У зв'язку з недостатнім дослідженням даних питань в науковій літературі, набуває актуальності дослідження процесів удосконалення теоретичних засад стратегічного управління, та в пошук

практичних рекомендацій, які сприятимуть ефективній реалізації стратегій розвитку ОТГ в умовах сучасних викликів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного планування та управління розвитком об'єднаних територіальних громад.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне планування та управління розвитком об'єднаних територіальних громад (ОТГ) є ключовим аспектом ефективної реалізації децентралізаційної реформи в Україні. Після ухвалення низки законодавчих змін і реформ, зокрема у сфері місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою, значно зросла роль ОТГ у вирішенні важливих соціально-економічних і управлінських завдань на місцевому рівні. ОТГ стали основними суб'єктами управління, що сприяють розвитку своїх територій, забезпеченню якості життя громадян, а також активному залученню ресурсів для ефективного розвитку [1].

Стратегічне планування та стратегічне управління – це два взаємопов'язані, але різні концепти, які відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку організацій, територіальних громад чи цілих країн. Кожен з цих процесів має свої особливості, але обидва спрямовані на досягнення довгострокових цілей та результатів [2].

Стратегічне планування зазвичай визначають як систематичний процес визначення довгострокових цілей і завдань організації або громади та розробку чітких планів для їх досягнення. Це процес, який починається з аналізу поточної ситуації, оцінки наявних ресурсів, можливостей та обмежень, і завершується формулюванням стратегії, що містить конкретні кроки для досягнення поставлених цілей. У визначенні стратегічного планування ключовими аспектами є стратегічний аналіз, виявлення проблем і можливостей, а також орієнтація на майбутнє, що дає можливість організаціям або громадам передбачати зміни в зовнішньому середовищі та адаптуватися до них.

Стратегічне управління, з іншого боку, йде ще далі, оскільки це більш комплексний і динамічний процес. Стратегічне управління охоплює не тільки планування, але й впровадження та контроль за виконанням розроблених стратегій. Визначення стратегічного управління включає в себе не лише створення стратегії, але й моніторинг її реалізації, коригування планів в разі необхідності, а також адаптацію стратегії до змінних умов. Тобто, стратегічне управління – це комплексний процес управлінських рішень, який забезпечує реалізацію стратегії та відповідає за її коригування в реальному часі в залежності від змін внутрішнього і зовнішнього середовища [2].

Найважливіша відмінність між стратегічним плануванням і стратегічним управлінням полягає в тому, що планування є першою стадією стратегічного процесу, а управління — це безперервний процес, який включає не тільки розробку стратегії, а й постійне коригування та реалізацію цих стратегій. В стратегічному управлінні важлива здатність організації або громади реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, контролювати хід реалізації стратегії і забезпечувати її актуальність в умовах постійних змін [2].

Отже, стратегічне планування можна розглядати як основу для розробки стратегії, тоді як стратегічне управління є її живим і адаптивним процесом, що дозволяє ефективно реалізувати обрані напрямки розвитку в умовах постійних змін. Взаємозв'язок між ними полягає в тому, що стратегічне планування встановлює основу, а стратегічне управління надає можливість цю основу динамічно втілювати в життя та досягати поставлених цілей.

Стратегічне планування є основою для визначення основних напрямів розвитку об'єднаних територіальних громад. Це процес, який включає в себе розробку довгострокових цілей і завдань, а також визначення шляхів їх досягнення, з урахуванням наявних ресурсів, потенціалу та обмежень. Стратегічне планування дає змогу громадам планувати своє майбутнє, уникати хаотичних і короткострокових рішень, а також забезпечує баланс

між економічним розвитком, соціальними потребами і екологічними аспектами [3].

ОТГ мають значну кількість завдань, від економічного зростання до соціального забезпечення громадян, і стратегічне планування дає їм інструменти для системного підходу до розв'язання цих проблем. Проблеми, які стоять перед ОТГ, включають оптимізацію бюджетних витрат, розвиток інфраструктури, залучення інвестицій, покращення якості соціальних послуг та забезпечення сталого розвитку території.

Процес стратегічного планування охоплює кілька етапів, кожен з яких має своє значення для успішного результату [4]:

- Аналіз поточної ситуації. Це перший етап, який включає оцінку ресурсів громади (людських, фінансових, природних), аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток. Важливо враховувати соціально-економічні характеристики, проблеми інфраструктури та рівень розвитку бізнес-середовища.
- Визначення стратегічних цілей. На основі проведеного аналізу формулюються довгострокові цілі та завдання, які повинні відповідати потребам громади. Це може бути розвиток певних галузей економіки, поліпшення екологічної ситуації, модернізація інфраструктури або покращення якості надання послуг населенню.
- Розробка стратегій та планів дій. Цей етап полягає у визначенні конкретних шляхів реалізації поставлених цілей. ОТГ повинні створити конкретні програми розвитку, зокрема з визначенням джерел фінансування, інвестиційних проектів та партнерств.
- Моніторинг та коригування. Оскільки стратегічне планування є динамічним процесом, важливо регулярно моніторити виконання планів, аналізувати ефективність заходів та в разі необхідності вносити корективи [4].

Управління розвитком ОТГ включає не лише розробку стратегічних планів, але й ефективне їх втілення через ряд механізмів та інструментів.

Фінансове управління. Важливим аспектом є забезпечення фінансової самодостатності ОТГ. Це включає в себе не лише правильне планування бюджетних коштів, а й залучення додаткових фінансових ресурсів, таких як інвестиції, гранти, позики. Також важливою складовою є управління місцевими податками та збором, що дозволяє забезпечити стабільне фінансування потреб громади.

Управління людськими ресурсами. Людські ресурси є однією з основних складових успішного управління. Для цього ОТГ повинні забезпечувати підготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також створювати умови для залучення висококваліфікованих фахівців.

Інфраструктурне управління. Стратегічне планування має охоплювати модернізацію і розвиток інфраструктури, зокрема транспорту, житлових та комунальних послуг, а також інтернет-інфраструктури для забезпечення цифровізації громади.

Суспільне управління та участь громадян. Стратегії розвитку повинні включати врахування думки населення, яке є основним бенефіціаром результатів діяльності громади. Важливим є активне залучення громадян до процесів прийняття рішень та здійснення контролю за виконанням програм [5].

Незважаючи на очевидні переваги стратегічного планування та управління розвитком об'єднаних територіальних громад, на практиці цей процес стикається з низкою серйозних викликів. Однією з ключових проблем залишається недостатність фінансових ресурсів: значна частина громад просто не має достатнього бюджету для реалізації амбітних інфраструктурних проєктів або соціально орієнтованих програм. Це змушує шукати додаткові джерела фінансування, активізувати інвестиційну діяльність та максимально ефективно оптимізувати витрати. Водночас велику роль у реалізації стратегічних планів відіграє людський фактор. Багато ОТГ стикаються з дефіцитом кваліфікованих управлінських кадрів, що ускладнює ухвалення обґрунтованих рішень, призводить до

неефективного використання ресурсів та формального підходу до виконання стратегічних документів [6].

Ще одним стримувальним чинником є слабкий рівень міжмуніципальної співпраці. За відсутності діалогу між громадами кожна з них змушена долати труднощі самотійно, часто не маючи достатнього потенціалу. Об'єднання зусиль та партнерство між громадами могли б дати синергійний ефект, однак наразі це явище все ще є радше винятком, ніж правилом. Додатково ускладнює ситуацію застаріла або зруйнована інфраструктура. Вона не лише стримує економічний розвиток, а й знижує інвестиційну привабливість територій. Відтак, стратегічне управління розвитком ОТГ неможливе без комплексного підходу до вирішення цих проблем, де кожен виклик потребує системної відповіді та скоординованих дій [7].

В Україні досвід стратегічного управління розвитком ОТГ активно розвивається, зокрема на прикладі західноєвропейських країн, таких як Німеччина, Франція та Польща, де об'єднані територіальні громади є важливими елементами державного управління. Інтеграція міжнародних практик, таких як концепція смарт-спеціалізації або залучення інвестицій через партнерства з бізнесом, може значно покращити ефективність управління в Україні.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Стратегічне планування та управління розвитком об'єднаних територіальних громад є ключовими інструментами для забезпечення сталого і збалансованого розвитку на місцевому рівні. Воно потребує комплексного підходу, об'єднання зусиль органів влади, громадян, бізнесу і науковців для вирішення проблем, з якими стикаються ОТГ, та забезпечення їхнього економічного процвітання.

У майбутньому стратегічне планування в ОТГ повинно адаптуватися до швидких змін в умовах цифровізації та глобалізації. ОТГ повинні орієнтуватися на сталий розвиток, інтеграцію екологічних і соціальних

аспектів в управлінські стратегії, а також на розвиток інноваційних технологій для забезпечення ефективного управління.

Література

1. Серьогін С.М., Шаров Ю.П. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
2. Манець С. Система багаторівневого стратегічного планування як елемент модернізації управління регіональним розвитком. *Молодий вчений*, 2025. Вип. 2 (133). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-10> (дата звернення 01 квітня 2025 р.)
3. Хошуляк О. Концептуальні основи стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. *Економічний дискурс*, 2021. Вип. 1(3-4), С. 79–86.
4. Парасюк І.Л. Мистецтво стратегічної діяльності в територіальних громадах. *Економіка та держава*, 2020. Вип. 7, С. 75–82.
5. Дубровський В.І., Мельничук В.М. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні. Київ : НІСД. 2019. 269 с.
6. Дроздовська О. Інтегроване просторове планування для об'єднаних територіальних громад. *Економіка та держава*, 2021. Вип. 3, С. 67–73.
7. Максименюк М.Ю. Удосконалення багаторівневого управління регіональним розвитком в умовах реформи децентралізації. *Аспекти публічного управління*, 2020. Вип. 8(3), С. 74–86.

References

1. Seriohin, S.M., & Sharov, Yu.P. (2016), *Upravlinnia stratehichnym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad: innovatsiini pidkhody ta instrumenty: monohrafiia* [Strategic Development Management of Amalgamated

Territorial Communities: Innovative Approaches and Tools: Monograph], DRIDU NADU, Dnipro, Ukraine.

2. Manets, S. (2025), “The Multilevel Strategic Planning System as an Element of Regional Development Management Modernization”, *Molodyi vchenyi*, vol. 2(133), available at: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-10> (Accessed 01.04.2025).

3. Khokhuliak, O. (2021), “Conceptual Foundations of Strategic Planning for the Development of Amalgamated Territorial Communities”, *Ekonomichnyi dyskurs*, vol. 1(3–4), pp. 79–86.

4. Parasiuk, I.L. (2020), “The Art of Strategic Activity in Territorial Communities”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 75–82.

5. Dubrovskiy, V.I., & Melnychuk, V.M. (2019), *Detsentralizatsiia i formuvannia polityky rehionalnoho rozvytku v Ukraini* [Decentralization and the Formation of Regional Development Policy in Ukraine], NISD, Kyiv, Ukraine.

6. Drozdovska, O. (2021), “Integrated Spatial Planning for Amalgamated Territorial Communities”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp. 67–73.

7. Maksymeniuk, M.Yu. (2020), “Improving Multilevel Governance of Regional Development in the Context of Decentralization Reform”, *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 8(3), pp. 74–86.

Стаття надійшла до редакції 06.05.2025 р.