

А. О. Матвейчук,
 д. держ. упр., к. е. н., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
 Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
 ORCID ID: [https:// orcid.org/0000-0002-2989-6002](https://orcid.org/0000-0002-2989-6002)
 Т. В. Марусей,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
 Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1018-702X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.291

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ГРОМАДАХ — ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО РИНКУ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

L. Matvejciuk,
 Doctor of Sciences in Public Administration, PhD of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Public
 Management and Administration, Leonid Yuzkov University of Management and Law
 T. Marusei,
 PhD in Economic, docent, docent of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Ivan Ogiyenko
 Kamyanets-Podilsky National University

STRATEGIC MANAGEMENT IN COMMUNITIES — A TOOL FOR DEVELOPING THE REGIONAL
MARKET FOR TOURISM AND RECREATIONAL SERVICES

У статті розкрито сутність стратегічного управління та планування в системі публічного управління територіальними громадами. Визначено особливості стратегічного підходу в умовах децентралізації, що потребує модернізації місцевих управлінських практик. Проаналізовано методичні матеріали щодо розроблення, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінки стратегій розвитку громад, виокремлено етапи цього процесу. Окреслено нормативно-правові акти (державного, регіонального та місцевого рівнів) та ключові стратегії, зокрема Національну економічну стратегію до 2030 року, Стратегію розвитку туризму та курортів до 2026 року та регіональні програми. Підкреслено пріоритетність туризму як напрямку місцевого розвитку, що базується на наявному туристичному потенціалі територій. Доведено, що стратегічне управління є важливим інструментом сталого розвитку туризму в громадах та збільшення його ролі на регіональному ринку туристично-рекреаційних послуг.

The article examines the essence of the strategic approach to management in the system of public administration of territorial communities by revealing the content of strategic management and planning, their significance, and the structural elements of the development strategy of local self-government bodies. It defines the specifics of strategic management in the public sector in the context of decentralization in Ukraine, which necessitates the modernization of approaches to strategic

planning and management at the local level, taking into account new opportunities and the expanded responsibilities of territorial communities. Methodological materials in the field of local economic development regarding the procedure for developing, approving, implementing, monitoring, and evaluating the implementation of territorial community development strategies are analyzed, the stages of the strategic planning process for territorial community development are identified, and the procedure for preparing a community development strategy is disclosed. The regulatory and legal acts and strategic documents for the implementation of modern approaches to strategic planning at the national, regional, local levels, and in the sectoral economy are identified. The main strategies for strategic planning of tourism development in communities are highlighted: the National Economic Strategy for the period up to 2030 (section "Creative Industries and Hospitality Industry"), the Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the period up to 2026, and regional strategies based on the development of tourism and health sectors. The priority given to tourism development, enshrined in national and regional strategies, as well as the significant tourism potential of the territories, necessitate strategic planning for tourism development at the community level. It has been argued that the transfer of powers and resources to local authorities in the process of decentralization requires an update of approaches to planning and management, taking into account new opportunities and increased responsibility. It has been proven that under such conditions of territorial communities' activities, strategic planning is a key tool for improving the efficiency of public administration and developing the regional tourism and recreation market. Its goal is to implement measures aimed at sustainable tourism development, tourism infrastructure development, preservation of cultural and natural heritage, and economic benefits for the population.

Ключеві слова: стратегічне управління, стратегічне планування, публічне управління, стратегія, громада, туристичний потенціал, туризм, регіональний ринок туристично-рекреаційних послуг.

Key words: strategic management, strategic planning, public administration, strategy, community, tourism potential, tourism, regional market for tourism and recreational services.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Суб'єктами управління розвитком ринку туристично-рекреаційних послуг є туристичні організації, органи державної влади, об'єднані територіальні громади. Система відносин між виробниками туристичних продуктів, їх споживачами (туристами), а також взаємодія з іншими учасниками, які задіяні в процесі формування та реалізації туристичного продукту формують ринок туристичних послуг.

На сучасному етапі ринку послуг важливу роль у його формуванні та розвитку відіграють громади, які не лише слугують привабливими об'єктами для туристів, а й виступають активними учасниками, які впливають на формування туристичних напрямків та кінцеві результати діяльності у цій сфері. Громади сформовано в процесі реформ місцевого самоврядування та територіальної організації влади шляхом об'єднання громад, перерозподілом повноважень і ресурсів на локальний рівень. Наслідком децентралізації влади стало створення нових спроможних об'єднаних територіальних громад, які володіють природними та людськими ресурсами.

Сьогодні громади є активними учасниками ринку туристично-рекреаційних послуг і їх ключовим завданням є забезпечення життєдіяльності громад шляхом ефективного використання наявних ресурсів. За таких умов особливої актуальності набуває питання розвитку процесу стратегічного управління для забезпечення сталого розвитку в громадах, раціональне використання

наявних ресурсів, покращення умов життя населення і стимулювання інвестиційної активності, де ефективним інструментом виступає стратегія розвитку громади.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику стратегічного управління в системі публічного управління досліджували такі науковці, як Н. Гончарук, О. Євмешкіна, О. Нижник, Р. Оксентюк, Т. Сивак, В. Тертичка, Т. Тимошенко, Т. Шевчук та інші. Питання стратегічного розвитку територіальних громад були предметом вивчення Н. Березовської, І. Боришкевич, П. Гарасим, Р. Кухарської, Ю. Рогозян, К. Пастух, В. Проданик, О. Хохуляк, А. Шинкарьова..

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретико-прикладне та методологічне обґрунтування змісту, структури й особливостей впровадження стратегічного управління в системі публічного управління територіальними громадами в контексті децентралізації, зростання відповідальності місцевого самоврядування за соціально-економічний розвиток регіону в т.ч. за сферу туристично-рекреаційних послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті регіонального розвитку, згідно з Національною економічною стратегією до 2030 року, стра-

тегічною метою є зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та надання їм повного інструментарію для ефективного розвитку регіонів і покращення якості життя населення. Серед основних пріоритетів визначено: створення ефективної та скоординованої системи стратегічного планування на державному, регіональному та місцевому рівнях; узгодження секторальних стратегій із регіональним, зокрема просторовим, плануванням; підтримку процесів стратегічного планування та виявлення потенціалу розвитку на регіональному рівні.

Актуальним питанням сьогодення є дослідження проблематики стратегічного управління на мезорівні — в територіальних громадах, так як для кожної громади пріоритетним є створення моделі майбутнього розвитку, що забезпечить формування її фінансової спроможності, створення сприятливих умов для сталого розвитку відповідних територій та ефективного використання бюджетних ресурсів, високу якість життя мешканців та зручні умови для їх проживання.

Узагальнюючи наукові підходи щодо поняття "стратегічне управління", то більшість науковців розкривають його як процес, що визначає послідовність дій з розробки і реалізації стратегії. Існує низка підходів і концепцій стратегічного управління, однак можна виокремити шість ключових етапів, які логічно структурують процес розробки стратегії розвитку територіальної громади: 1) організація процесу стратегічного планування; 2) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, а також факторів, що впливають на розвиток громади; 3) формулювання місії, бачення, можливих сценаріїв та стратегічних напрямів розвитку; 4) підготовка планів дій і розробка плану реалізації стратегії; 5) проведення громадського обговорення та затвердження стратегії; 6) моніторинг реалізації та впровадження стратегічних рішень. Традиційно до загальних функцій управління стратегічного управління відносять: прогнозування, планування, організація, мотивація, контроль, прийняття управлінських рішень та комунікація. До функцій стратегічного управління в публічній сфері також належать регулювання, інформування, бюджетування. Ключовими учасниками системи стратегічного управління в громаді виступають: територіальна громада, органи місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські ради та їхні виконавчі структури), а також громадські об'єднання та інші сторони, залучені до процесу стратегічного планування й управління. Об'єктом стратегічного планування виступає соціально-економічний розвиток громади.

Умови децентралізації в Україні зумовлюють специфіку стратегічного управління в публічній сфері, оскільки відбулася передача повноважень і ресурсів від

Таблиця 1. Особливості стратегічного управління в публічній сфері в контексті децентралізації в Україні

Ознака	Сутність
Передача повноважень на місця	Децентралізація в Україні передбачає передачу значної частини управлінських повноважень, ресурсів і відповідальності від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. За таких умов, громади стають основними у процесах стратегічного планування та реалізації політик на своїй території.
Підвищення ролі громад у стратегічному плануванні	Громади отримують можливість самостійно визначати пріоритети розвитку, формувати стратегії економічного, соціального та інфраструктурного зростання.
Фінансова самостійність і планування	Громади отримують більше фінансових ресурсів (через податки, субвенції, гранти), що дозволяє їм планувати довгострокові інвестиції та проекти розвитку, не залежачи виключно від центру.
Суспільна орієнтованість	Стратегічне управління у публічній сфері спрямоване насамперед на задоволення суспільних потреб, а не отримання прибутку; і його метою є забезпечення суспільного добробуту, підвищення якості життя громадян та сталій розвиток територій.
Політична чутливість	Стратегічні рішення в публічній сфері залежать від політичної волі, зміни політичної ситуації або керівництва, політичної підтримки на державному рівні, що може впливати на пріоритети місцевих стратегій, їх фінансування.
Обмеженість ресурсів	Стратегічне управління в умовах обмежених ресурсів у громад вимагає пріоритизації, партнерств і залучення зовнішнього фінансування.
Багатосторонній характер управління	Децентралізація вимагає залучення багатьох сторін: органів місцевого самоврядування, старост, громадських активістів, експертів, мешканців, освітніх і медичних закладів, представників бізнесу.
Партнерство і міжмуніципальна співпраця	У процесі стратегічного управління важливою стає співпраця між громадами, з бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними партнерами, що сприяє синергії ресурсів, кращій координації дій і реалізації спільних стратегічних ініціатив.
Відкритість і прозорість	Стратегічне управління має бути відкритим, прозорим і підзвітним громадянам з залученням мешканців до розробки стратегій та оцінювання їх результативності.
Соціальна відповідальність	Громади самі несуть відповідальність перед громадою за наслідки реалізації стратегічних рішень, включаючи екологічні, соціальні та економічні аспекти.
Використання сучасних інструментів	У стратегічному управлінні зростає значення цифрових технологій: геоінформаційних систем, електронного врядування, онлайн-моніторингу реалізації стратегій, що в свою чергу забезпечує прозорість, доступність інформації та залучення громадськості.

центральної влади до місцевих органів. Особливості стратегічного управління в публічній сфері в контексті децентралізації в Україні розкрито у таблиці 1.

Врахування цих особливостей потребує оновлення підходів до стратегічного управління та планування на місцях з урахуванням нових можливостей і зростаючої відповідальності громад.

Невід'ємною частиною системи стратегічного управління в громаді є стратегічне планування розвитку її територій. Стратегічне планування розвитку територіальних громад трактується як: 1) вибір цілей та орієнтирів, визначення стратегії розвитку, що забезпечують ефективність управління на рівні окремої громади [11, с. 163]; 2) діяльність у визначенні напрямів та шляхів досягнення бажаного стану об'єктів управління, реалізація, яких забезпечує їх ефективне функціонування у довгостроковій перспективі та швидку адаптацію до особливостей зовнішнього середовища [2, с. 60]; 3) процес, який націлений на формування та реалізацію стратегії розвитку середовища, в якому існує громада та пристосування його до певних змін оточення; процес, спрямований в майбутнє, який визначає цілі та напрямки розвитку, методи і способи досягнення цих цілей; процес, який програмує майбутні події, рівень розвитку, структуру територіальної громади, а також її місце в оточенні; циклічний процес, який містить в собі аналіз і коригування

Таблиця 2. Етапи процесу стратегічного планування розвитку територіальної громад

	Назва	Опис
1	Організаційний	– ініціювання розроблення стратегії, аналіз заінтересованих сторін, визначення персонального складу робочої групи, формування плану-графіку роботи над проектом стратегії.
2	Аналітичний	– збір та узагальнення інформації, визначення сильних та слабких сторони громади, опрацювання сценаріїв розвитку, опитування мешканців та підприємців щодо оцінки поточного стану громади та очікувань.
3	Планувальний	– формулювання стратегічного бачення розвитку громади, визначення стратегічних, операційних цілей та завдань
4	Консультативний	– проведення обговорень та консультацій з різними групами заінтересованих сторін; за результатами етапу можуть здійснюватися коригування та уточнення напрацювань планувального етапу.
5	Програмний	– створення логічного переходу між стратегічними, операційними цілями, завданнями та планами їх досягнення, формування системи моніторингу та оцінювання впровадження стратегії.

Джерело: сформовано на основі [6].

реалізації стратегічного плану на етапах його впровадження [9, с. 200].

На сьогодні, формуванню та розвитку системи стратегічного управління в громадах приділяється увага із сторони державних органів влади, недержавних інституцій, шляхом розробки навчально-методичних матеріалів, проведення навчання персоналу. Заслужують на увагу методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку "Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади" [6], де процес стратегічного планування умовно розділено на 5 етапів (табл. 2).

Розроблення стратегії покладається на виконавчий орган відповідної сільської, селищної чи міської ради; також можуть залучатися експертні установи та консультанти на договірній основі. Стратегічне планування розвитку територіальної громади здійснюється на семирічний планувальний цикл, який має бути узгоджений з циклом планування Державної стратегії регіонального розвитку. Вищезазначені п'ять етапів можуть змінюватися, реалізовуватись паралельно або в іншому порядку.

Під час розроблення стратегії розвитку територіальної громади, відповідно до ЗУ "Про засади державної регіональної політики", враховуються пріоритети, визначені Державною стратегією регіонального розвитку на 2021—2027 роки [3], а також регіональними стратегіями розвитку. Оскільки стратегія є основним стратегічним документом територіальної громади, важливо, щоб інші документи місцевого рівня були максимально з нею узгоджені та, за можливості, ґрунтувалися на її положеннях.

Вимоги до процедур розроблення та проведення моніторингу реалізації регіональних стратегій розвитку визначає "Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів" [4]. Процедuru підготовки та надання висновку про відповідність проектів регіональних стратегій розвитку, планів заходів з їх реалізації розкриває "Порядок підготовки та надання висновку про відповідність проектів регіональних стратегій розвитку, планів заходів з їх реалізації та змін до них встановле-

ним вимогам щодо їх підготовки, стратегічним цілям і пріоритетам, визначеним Державною стратегією регіонального розвитку України" [4].

З метою надання методичної допомоги органам місцевого самоврядування в процесі планування їх розвитку Міністерством розвитку громад та територій України у 2022 році оприлюднено Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [5], в яких визначено порядок розроблення, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінювання реалізації стратегії розвитку територіальних громад. Такі методичні рекомендації є основним технологічним документом, у якому викладено структура стратегії та загальний порядок її підготовки, який представлено в таблиці 3.

Основою при розробці і реалізації стратегії служать правила (принципи), які забезпечують послідовність, узгодженість та ефективність, визначають напрямки дій, необхідні для досягнення стратегічних цілей. До основних принципів розробки стратегії розвитку територіальної громади можна віднести: об'єктивність, пріоритетність, цілепокладання, комплексність, ефективність, партнерство, життєздатність, результативність, інтеграція, інновація, інституційна пам'ять, субсидіарність.

В Україні сформовано правове підґрунтя та впроваджено сучасні підходи до стратегічного планування:

1) загально-державний рівень: Конституція України, Бюджетний кодекс України, ЗУ "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України", "Про державні цільові програми", "Про стратегічну екологічну оцінку", "Про регулювання містобудівної діяльності". "Про засади внутрішньої і зовнішньої політики";

2) регіональний рівень: ЗУ "Про засади державної регіональної політики", Укази Президента "Про стимулювання розвитку регіонів", "Про Генеральну схему планування території України", постанови КМУ: "Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки", "Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу

Таблиця 3. Порядок підготовки стратегії розвитку територіальної громади

	Етапи	Опис
1	Розроблення проекту стратегії	Розроблення проекту з урахуванням пріоритетів визначених Державною стратегією регіонального розвитку України та регіональною стратегією розвитку. До проекту рекомендовано включати такі розділи: вступ, аналітична частина, SWOT-аналіз, сценарії та стратегічне бачення розвитку територіальної громади, цілі та завдання, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегії та управління ризиками.
2	Розроблення проекту плану заходів	План заходів розробляється на три роки та наступні чотири строки дії стратегії. До плану заходів включаються відібрані проекти місцевого (регіонального) розвитку; чинні/розроблені місцеві програми розвитку.
3	Фінансове забезпечення реалізації стратегії та плану заходів	За рахунок коштів: державного бюджету; місцевого бюджету; державного бюджету, в рамках програм допомоги, грантів ЄС; інвесторів, в т.ч. на умовах державно-приватного партнерства; власних коштів підприємств; інших джерел, не заборонених законодавством.
5	Моніторинг реалізації стратегії та плану заходів	Моніторинг стратегії здійснюється щороку, шляхом порівнянням базових та фактичних показників, моніторинг плану заходів – двічі на рік на основі відстеження виконання індикаторів оцінки результативності. Оцінювання реалізації стратегії та плану проводиться після завершення строку її реалізації.

Джерело: сформовано на основі [5].

та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів", "Про затвердження Порядку здійснення моніторингу показників розвитку регіонів, районів, міст республіканського в Автономній Республіці Крим і обласного значення для визнання територій депресивними";

3) нормативно-правові акти, що формують рамкові умови, за якими органи місцевого самоврядування розробляють стратегії: ЗУ "Про місцеве самоврядування в Україні", "Про добровільне об'єднання територіальних громад", "Про засади державної регіональної політики"; наказ Міністерства розвитку громад та територій України "Про затвердження Порядку формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади", наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України "Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади";

4) стратегії галузевого розвитку: Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року.

Сучасний розвиток територіальних громад та у післявоєнний період вимагають комплексного підходу, що передбачає скоординовану взаємодію всіх зацікавлених сторін. Останнім часом, у законодавстві дедалі активніше використовується термін "інтегрований", зокрема, введено поняття "концепція інтегрованого розвитку території територіальної громади". В ЗУ "Про регулювання містобудівної діяльності" визначено поняття "концепція інтегрованого розвитку території територіальної громади" — документ стратегічного планування, який може розроблятися на замовлення органу місцевого самоврядування із залученням місцевих мешканців, суб'єктів господарювання, що зареєстровані та/або здійснюють господарську діяльність на території

відповідної територіальної громади або мають намір здійснювати таку діяльність у межах відповідної території, і визначає довгострокові, міждисциплінарні, просторові та соціально-економічні пріоритети розвитку території, є вихідними даними для розроблення містобудівної документації на місцевому рівні на принципах сталого розвитку з метою підвищення якості життя, доступності та рівності можливостей, сприяння розвитку соціальних суспільних відносин та ділової активності, оптимізації адміністративної діяльності, відповідає державним і регіональним програмам розвитку та затверджується відповідним органом місцевого самоврядування [12].

Інтегрований стратегічний підхід до розвитку громад передбачено Порядком формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громад [10], який затверджений у 2022 році. Концепція інтегрованого розвитку громади — це комплексний підхід до планування її майбутнього, що охоплює всі ключові сфери життя: економіку, соціальні потреби, екологію, інфраструктуру та культуру, з урахуванням просторового виміру. Концепція є базовим документом для розроблення комплексного плану просторового розвитку території територіальної громади та ланкою між стратегією розвитку громади й містобудівною документацією. Авторські дослідження практичної реалізації застосування комплексного інтегрованого підходу в стратегічному управлінні громад показали безліч фактів його прикладної реалізації (обговорення в громадах та застосування). Як відзначає Р. Бедрій, "...впровадження інтегрованого (комплексного) підходу до просторового планування допоможе усунути суперечності між містобудівною, землепорядною та стратегічною документацією, і як наслідок — підвищить їхню якість та ефективність" [1]. До того ж, розробка якісних планів просторового розвитку громад сприятиме залученню

інвестицій, створенню рівних можливостей для всіх учасників, покращенню доступності та інклюзивності, а також розвитку комунального сектору економіки.

Як уже зазначалось вище, стратегія громади повинна не лише враховувати місцеві потреби, а й бути узгодженою з цілями державної та регіональної політики. Зокрема, вона має відповідати положенням "Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки", "Національної економічної стратегії на період до 2030 року", а також стратегії розвитку регіону. У ширшому контексті стратегія громади повинна узгоджуватися з Цілями сталого розвитку України на період до 2030 року [13], які є орієнтиром під час підготовки прогнозних і програмних документів.

Враховуючи перспективний розвиток для громад саме в сегменті туристично-рекреаційних послуг регіонального ринку при розробці стратегії генеральним вектором сталого розвитку сфери туризму регіону є галузева стратегія — Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, де зазначено, що єдиний шлях розв'язання системних проблем у сфері туризму та курортів — це стратегічно орієнтована державна політика, основним завданням якої є визначення туризму одним з основних пріоритетів держави, впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу, інвестиційних механізмів розвитку туристичної інфраструктури, інформаційно-маркетингових заходів з формування туристичного іміджу України [8]. Окрім цього стратегічного документа, бачення майбутнього туристичної галузі розкрито у Національній економічній стратегії на період до 2030 року у розділі "Креативні індустрії та індустрія гостинності", де стратегічною ціллю номер 1 визначено — забезпечення розвитку туризму як одного з драйверів соціокультурного та економічного розвитку регіонів. Серед напрямів стратегічного розвитку туризму виділено такі: покращення менеджменту туристичних територій; впровадження саморегуляції галузі; покращення системи фінансування; забезпечення промоцією туристичного продукту; впровадження інновацій та цифровізації; вдосконалення системи управління якістю; підвищення кваліфікації; створення умов для розвитку конкуренто-спроможних туристичних продуктів; підтримка туристичних територій та проектів на світовому рівні; підтримка туристичних територій та проектів на регіональному рівні; підтримка туристичних територій та проектів на місцевому рівні; ефективне державне управління; вдосконалення нормативно-правової бази; розроблення стратегії розвитку галузі; вдосконалення взаємодії з державними інституціями; розширення міжнародної діяльності [7]. До вищезазначених стратегічних документів державного рівня, слід додати регіональні стратегії розвитку, які є основними планувальними документами для реалізації стратегії регіонального розвитку та формування державної політики у різних сферах, досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах та регіонах. Слід зазначити, що у окремих областях України стратегія регіону базується на розвитку туристичної та оздоровчої сфери.

Туризм, на сьогодні може стати потужним рушієм соціально-економічного й екологічного розвитку українських громад та регіонів. Враховуючи те, що місцеві

громади мають власний туристичний потенціал (культурні, природні та історичні надбання) необхідно активізувати формування індустрії туризму на місцевому рівні і стратегічно планувати її розвиток, де серед основних напрямів слід виділити такі як: створення та підтримка туристичних продуктів, збереження природної та культурної спадщини, розвиток туристичної інфраструктури.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Враховуючи пріоритетність розвитку туризму у стратегіях розвитку державного та регіонального рівнів, наявність туристичного потенціалу в регіонах і його важливу роль у формуванні та розвитку регіонального ринку туристично-рекреаційних послуг особливо актуальним питанням в діяльності громад є стратегічне планування розвитку індустрії туризму. Передача повноважень і ресурсів, від центральної влади до місцевих органів в умовах децентралізації потребує оновлення підходів до стратегічного планування та управління на місцях з урахуванням нових можливостей і зростаючої відповідальності громад. Стратегічне планування виступає ключовим інструментом для підвищення ефективності системи публічного управління в умовах децентралізації та демократичного ухвалення рішень. Таким чином, стратегічне управління розвитком туризму на рівні територіальної громади є ефективним інструментом розвитку регіонального ринку туристично-рекреаційних послуг і полягає в плануванні та реалізації заходів, спрямованих на сталий розвиток туристичної інфраструктури, охорону культурної спадщини й природних ресурсів, а також на отримання економічних переваг для місцевого населення. У майбутніх наукових дослідженнях доцільно приділити увагу вивченню успішніших практик системного стратегічного управління громад, де ключовим напрямом стратегії є сталий розвиток туризму.

Література:

- Бедрій, Р.Б. (2025). Організаційно-правове забезпечення просторового планування в територіальних громадах у контексті муніципальної реформи (в умовах війни). Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (23 травня 2025 р., м. Львів. URL: <https://saloli/fA4d001>.
- Бурик, З. (2020). Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. Публічне урядування, (5 (25)), 53—62. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-53-62](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-53-62).
- Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
- Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2023 р. № 816. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text>.

5. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ міністерство розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>.

6. Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку "Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади". Асоціація міст України. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf.

7. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>.

8. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>.

9. Пастух, К. (2021). Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник: Державне управління №1 (7). URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)).

10. Порядок формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України 22 вересня 2022 року № 172. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text>.

11. Проданик, В.М., Шинкарьов, А.М. (2021). Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: організаційно-правові механізми. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. № 3. С. 158—166. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Nzizvru_2021_3_17.

12. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17 лютого 2011 року № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>.

13. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

References:

1. Bedrij, R.B. (2025), "Organizational and legal support for spatial planning in territorial communities in the context of municipal reform (in wartime)", *Decentralization of public power in Ukraine: achievements, problems and prospects: materials of the VII International Scientific and Practical Conference*, L'viv, Ukraine, available at: <https://salo.li/fA4d001> (Accessed 22 June 2025).

2. Buryk, Z. (2020), "Strategic planning of territorial development as a management tool", *Publiche uradu-vannia*, vol. 5 (25), pp. 53—62. available at: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-53-62](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-53-62) (Accessed 22 June 2025).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "State Strategy for Regional Development for 2021-2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (Accessed 26 June 2025).

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "Some issues related to the development of regional development strategies and action plans for their implementation, as well as monitoring the implementation of these strategies and action plans", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text> (Accessed 26 June 2025).

5. Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine (2022), Order "Methodological recommendations on the procedure for developing, approving, implementing, monitoring, and evaluating the implementation of local community development strategies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text> (Accessed 26 June 2025).

6. Association of Ukrainian Cities (2025), "Methodological recommendations in the field of local economic development "Procedure for developing a territorial community development strategy", available at: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf (Accessed 26 June 2025).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "National Economic Strategy for the Period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 26 June 2025).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Decree "Strategy for the development of tourism and resorts for the period up to 2026", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (Accessed 26 June 2025).

9. Pastukh, K. (2021), "Strategic planning for the development of territorial communities". *Naukovy visnyk: Derzhavne upravlinnia*. vol. 1 (7). [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)).

10. Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine (2022), Order "Procedure for forming the Concept of Integrated Development of Territorial Communities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text> (Accessed 26 June 2025).

11. Prodanyk, V.M. and Shynkar'ov, A.M. (2021), "Strategic planning for the development of a united territorial community: organizational and legal mechanisms". *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*. vol. 3. pp. 158—166, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Nzizvru_2021_3_17 (Accessed 22 June 2025).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine "On the regulation of urban development activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (Accessed 26 June 2025).

13. President of Ukraine (2019), Decree "On Ukraine's sustainable development goals for the period up to 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (Accessed 22 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.08.2025 р.