

УДК 352.07:332.1

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.4/26>**Мохненко А. С.**<https://orcid.org/0000-0001-6981-2283>

Херсонський державний університет

Нестеренко О. Б.<https://orcid.org/0009-0009-0809-3428>

Херсонський державний університет

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Актуальність теми зумовлена посиленням ролі громад у розвитку місцевої економіки, відновленні інфраструктури та забезпеченні публічних послуг, а також потребою перетворити стратегічне планування на практичний інструмент управління. Особливого значення це набуває для сільських громад, де обмежені ресурси потребують чіткого визначення пріоритетів. Мета дослідження – обґрунтувати роль стратегічного планування в управлінні соціально-економічним розвитком громади та емпірично оцінити його застосування на прикладі Ковалівської громади. Дослідження виконано як кейс-стаді з використанням відкритих даних, бюджетної інформації та матеріалів місцевого планування. Підхід передбачає оцінювання узгодженості стратегічних цілей із ресурсами, бюджетом, просторовим розвитком, інвестиціями та потребами населення. Основна гіпотеза полягає в тому, що ефективність планування залежить від його інтеграції з бюджетним, просторовим, інвестиційним і моніторинговим механізмами. Методика охоплює контент-аналіз документів громади, аналіз бюджетних даних, структурно-функціональний аналіз, розрахунок відносних показників і SWOT-діагностику. Здійснено характеристику громади, оцінено бюджетні пріоритети, охарактеризовано зв'язок планування з просторовим розвитком, податковою політикою та інвестиціями. Виявлено управлінські розриви між стратегічним баченням, бюджетом, проектним портфелем, участю мешканців і моніторингом; запропоновано матрицю узгодження цілей, програм, проектів, фінансування та індикаторів. Теоретичне значення полягає в уточненні планування як інтегрованого механізму публічного управління розвитком громади. Практичне значення полягає у можливості використання результатів для вдосконалення стратегій, інвестиційних планів і моніторингу. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні поєднання стратегії, бюджету, просторового планування, податкової політики та інвестицій у єдиний управлінський цикл. Подальші дослідження доцільно спрямувати на порівняльний аналіз сільських громад України та розроблення індикаторів результативності місцевих стратегій.

Ключові слова: стратегічне планування, публічне управління, територіальна громада, міське самоврядування, конкурентоспроможність, постконфліктні регіони, публічні інвестиції.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стратегічне планування є важливим інструментом публічного управління розвитком територіальних громад, оскільки саме на місцевому рівні вирішуються питання якості публічних послуг, відновлення інфраструктури, підтримки підприємництва та ефективного використання фінансових, земельних і людських ресурсів. Водночас у практиці багатьох громад стратегічні документи нерідко залишаються недостатньо пов'язаними

з бюджетним процесом, просторовим плануванням, інвестиційними програмами та системою моніторингу результатів.

Актуальність дослідження посилюється умовами воєнного стану, бюджетної нестабільності, демографічних втрат і зростання потреб у відновленні територій. За таких обставин громади мають не лише забезпечувати поточне управління, а й формувати реалістичну довгострокову модель соціально-економічного розвитку, засновану на ресурсних можливостях, участі мешканців і чітких



управлінських пріоритетах.

Проблема полягає в тому, що сама наявність стратегії розвитку не гарантує її практичної ефективності. Без аналітичного обґрунтування, оцінки бюджетної спроможності, просторових особливостей і потреб населення стратегія може залишитися декларативним документом. Тому доцільним є емпіричний аналіз Ковалівської сільської територіальної громади, що дає змогу виявити управлінські розриви між стратегічними цілями, ресурсами громади та механізмами реалізації місцевої політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад активно досліджується українськими науковцями у зв'язку з децентралізацією, посиленням ролі місцевого самоврядування, необхідністю підвищення бюджетної спроможності громад та адаптацією місцевого розвитку до умов воєнного стану.

Соціально-економічний вимір розвитку громад розкрито у статті А. Полторак [1], де увагу зосереджено на організації соціально-економічного розвитку територіальних громад, ресурсному забезпеченні та управлінських передумовах підвищення їхньої спроможності. Ця праця є важливою для дослідження, оскільки дозволяє розглядати стратегію громади не лише як адміністративний документ, а як механізм організації економічного, соціального та інституційного розвитку. Проте недостатньо розробленим залишається питання оцінки того, наскільки стратегічні цілі громади реально узгоджуються з бюджетними можливостями, структурою місцевих видатків і потребами населення.

Питання результативності стратегічного планування досліджують Т. Харченко та Р. Гасюк [2], які розглядають оцінювання стратегії як складову організаційного механізму державного регулювання розвитку територіальних громад. Автори акцентують увагу на необхідності використання моніторингових індикаторів, що дає змогу перейти від формального затвердження стратегії до перевірки її фактичної управлінської ефективності. Водночас у науковій літературі все ще бракує прикладних досліджень, у яких такі індикатори застосовуються до конкретної сільської громади з урахуванням її просторових, демографічних і фінансових особливостей.

Методологічні аспекти стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад обґрунтовано у праці О. Хохуляк [3]. Авторка пропонує розглядати стратегічне планування як сис-

тему, що включає стратегічний аналіз, формування цілей, сценарне моделювання, механізм реалізації, програми, плани, контроль і корегування. Цінність такого підходу полягає у комплексному баченні стратегічного управління, проте відкритим залишається питання практичної інтеграції цієї моделі у щоденну діяльність органів місцевого самоврядування, особливо в громадах із обмеженими кадровими та фінансовими ресурсами.

Європейський досвід стратегічного планування розвитку територіальних громад аналізують Л. Гончар, К. Яровий та Д. Бабаян [4]. Їхнє дослідження важливе тим, що демонструє значення партисипативності, прозорості, довгострокового бачення та узгодження місцевих стратегій із ширшими регіональними й національними пріоритетами. Однак для українських громад, зокрема сільських, залишається проблемним механічне перенесення європейських підходів без урахування воєнних ризиків, слабкої інституційної спроможності, нестабільності доходної бази та нерівномірності просторового розвитку.

У контексті воєнних викликів значущою є праця І. Семенюк, Г. Іванченко та Я. Веслової [5], у якій стратегічний розвиток громад розглянуто через проєктний підхід. Автори справедливо акцентують увагу на потребі переведення стратегічних цілей у конкретні проєкти, здатні забезпечити подолання наслідків війни та посилення стійкості громад. Проте ця проблематика потребує подальшого поглиблення в частині оцінки того, як саме місцеві проєкти мають бути пов'язані з бюджетним плануванням, інвестиційним портфелем і системою показників результативності.

Економічний розвиток територіальних громад як самостійну наукову проблему досліджують Л. Пронько, К. Затайдух та Я. Чорний [6]. Автори розкривають сутність, особливості та стратегічні перспективи економічного розвитку громад, що є важливим для обґрунтування економічного блоку місцевих стратегій. Разом з тим недостатньо вирішеною залишається проблема поєднання економічних пріоритетів громади з реальними інструментами публічного управління: місцевими податками, підтримкою підприємництва, просторовим плануванням, інфраструктурними проєктами та залученням інвестицій.

Практичні аспекти формування і реалізації стратегій розвитку територіальних громад висвітлено у статті М. Бурика та Г. Джегура [7]. Автори аналізують позитивні приклади стратегічного планування, що дає змогу показати важливість не лише розроблення стратегії, а й організації про-

цесу її виконання. Водночас у межах цієї проблематики недостатньо уваги приділено ризику декларативності стратегічних документів, коли цілі розвитку формально визначені, але не забезпечені фінансовими ресурсами, відповідальними виконавцями, строками реалізації та механізмами контролю.

Особливості стратегічного планування розвитку територіальних громад в умовах війни аналізують О. Склярська та О. Стецюк [8]. Їхнє дослідження важливе тим, що актуалізує питання демографічних, економічних та інфраструктурних викликів, які впливають на довгострокові плани громад. Однак відкритим залишається питання, як у практиці конкретної громади поєднати антикризове управління, короткострокові потреби відновлення та довгострокові стратегічні цілі соціально-економічного розвитку.

Питання стратегічного планування та управління розвитком об'єднаних територіальних громад розглядають С. Білоус і Т. Яшник [9], які підкреслюють управлінське значення стратегічного планування для підвищення ефективності розвитку громад. Це дослідження є корисним для розуміння інституційного виміру стратегічного управління, однак потребує доповнення емпіричним аналізом конкретної громади.

Отже, попри наявність значної кількості публікацій, не вирішеною залишається частина загальної проблеми, пов'язана з оцінкою стратегічного планування на рівні окремої сільської територіальної громади. Саме тому емпіричний аналіз Ковалівської сільської територіальної громади є доцільним, оскільки дозволяє перевірити, наскільки стратегічні цілі громади узгоджуються з її бюджетною спроможністю, просторовим розвитком, соціально-економічними потребами, інвестиційними можливостями та реальними механізмами публічного управління.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування ролі стратегічного планування як інструменту публічного управління соціально-економічним розвитком територіальної громади та емпірична оцінка його практичного застосування на прикладі Ковалівської сільської територіальної громади.

Виклад основного матеріалу. Емпіричне дослідження стратегічного планування у системі публічного управління соціально-економічним розвитком територіальної громади здійснено на прикладі Ковалівської сільської територіальної громади Білоцерківського району Київської області. Методологічно дослідження побудовано

як кейс-стаді з використанням вторинного аналізу відкритих офіційних даних, контент-аналізу документів громади, бюджетного аналізу, структурно-функціонального аналізу та елементів SWOT-діагностики. Такий підхід дає змогу не лише описати наявний стан стратегічного планування, а й оцінити його управлінську результативність через зв'язок між стратегічними цілями, ресурсним потенціалом, бюджетними пріоритетами, просторовим розвитком і потребами населення. Саме необхідність поєднання соціально-економічного аналізу, ресурсної оцінки та управлінського інструментарію підкреслюється в сучасних дослідженнях організації соціально-економічного розвитку територіальних громад [2, с. 68], оцінювання результативності стратегічного планування [3, с. 69], сталого розвитку громад [4, с. 54] та формування практичних механізмів реалізації місцевих стратегій [8, с. 383].

Інформаційну базу дослідження становили: паспортні дані Ковалівської громади з порталу «Децентралізація», відкриті бюджетні дані порталу OpenBudget щодо бюджету Ковалівської сільської територіальної громади з кодом 1051200000, матеріали офіційного сайту громади щодо розроблення Стратегії розвитку, місцевих податків і зборів, підготовки Комплексного плану просторового розвитку території, а також дані про середньострокове планування публічних інвестицій. За даними порталу «Децентралізація», Ковалівська громада є сільською територіальною громадою, має 9 населених пунктів, площу 231,6 км², адміністративний центр у селі Ковалівка та чисельність населення 6699 осіб. До складу громади входять села Вінницькі Стави, Кишинці, Ковалівка, Мар'янівка, Паляничинці, Пологи, Пшеничне, Устимівка та Червоне. На основі цих даних розраховано щільність населення громади: 6699 осіб / 231,6 км² = 28,9 особи на 1 км². Це свідчить про сільський, просторово розосереджений характер громади, що безпосередньо впливає на логіку стратегічного планування, оскільки потребує врахування транспортної доступності, вартості утримання інфраструктури, рівномірності надання послуг і територіальної збалансованості інвестиційних рішень.

Для оцінки бюджетної основи стратегічного планування використано дані OpenBudget щодо місцевих видатків Ковалівської сільської територіальної громади. Загальний обсяг уточнених планових видатків бюджету становить 195 641 773 грн., фактично профінансовано 80 996 269,21 грн., що відповідає 41,4 % виконання. У розрахунку на

одного мешканця планові видатки становлять приблизно 29 204,6 грн., фактично профінансовані – приблизно 12 090,8 грн. Ці показники використано не як абсолютну оцінку ефективності бюджету, а як індикатор фінансової бази, в межах якої громада може реалізовувати стратегічні цілі. Такий підхід відповідає позиції Т.Харченко та Р.Гасюка, які наголошують, що стратегічне планування має оцінюватися через систему результативних показників, а не лише через факт наявності стратегічного документа [3, с. 70].

Структурний аналіз видаткової частини бюджету дав змогу виявити фактичні управлінські пріоритети громади. Найбільшу частку в планових видатках займає освітній блок. Сукупні видатки на дошкільну, загальну середню, позашкільну освіту, мистецькі школи, інші освітні заходи, доплати педагогічним працівникам і харчування учнів становлять близько 77,37 млн. грн., або 39,5 % загального обсягу планових видатків. Це свідчить про соціально орієнтований характер бюджету та значну залежність стратегічного розвитку громади від стану освітньої інфраструктури. Водночас така структура створює обмеження для розвитку інвестиційних і економічних проєктів, оскільки значна частина ресурсу спрямовується на підтримання базових послуг. Ця закономірність узгоджується з висновками А.Полторака про те, що соціально-економічний розвиток громад потребує поєднання соціальної стабільності з формуванням економічної спроможності [2, с. 69].

Другим важливим напрямом є управлінсько-адміністративний блок. Видатки на організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, а також керівництво й управління у відповідній сфері становлять близько 23,92 млн. грн., або 12,2 % планових видатків. Цей показник є суттєвим для оцінки інституційної спроможності громади, оскільки стратегічне планування потребує не лише фінансування об'єктів, а й управлінської здатності готувати проєкти, залучати ресурси, вести моніторинг, організовувати громадську участь і координувати міжсекторальну взаємодію. У дослідженні О.Хохуляк стратегічне планування розглядається як повний управлінський цикл, що включає аналіз, постановку цілей, реалізацію, контроль і коригування [4, с. 55]. На прикладі Ковалівської громади можна стверджувати, що управлінська спроможність є окремим стратегічним ресурсом, а не лише адміністративною витратою.

Третій блок становлять видатки на комунальне

господарство та благоустрій. Планові видатки на забезпечення функціонування підприємств, установ та організацій, що надають житлово-комунальні послуги, а також на організацію благоустрою населених пунктів становлять близько 22,62 млн. грн., або 11,6 % планових видатків. Для сільської громади з 9 населеними пунктами цей напрям має стратегічне значення, оскільки якість благоустрою, комунальної інфраструктури, утримання територій і базових сервісів прямо впливає на якість життя населення та привабливість громади для бізнесу і потенційних інвесторів. Водночас виявлено дисбаланс між поточними інфраструктурними потребами та економічним блоком бюджету: видатки на дорожнє господарство становлять лише 1,43 млн. грн., або близько 0,7 % планових видатків, а видатки на землеустрій – 709 тис. грн., або близько 0,36 %. Це означає, що стратегія розвитку громади має чітко визначити, які інфраструктурні та земельні проєкти є критичними для економічного зростання, а які мають поточний сервісний характер.

Окремо проаналізовано блок охорони здоров'я та соціального захисту. Видатки на первинну медичну допомогу та інші програми у сфері охорони здоров'я становлять близько 11,56 млн. грн., або 5,9 % планових видатків. Видатки на соціальний захист, включаючи підтримку пенсіонерів, соціальні послуги, допомогу окремим категоріям населення, оздоровлення дітей, підтримку ветеранів війни та демобілізованих осіб, становлять близько 11,40 млн. грн., або 5,8 % планових видатків. Наявність окремого фінансування заходів щодо супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб засвідчує, що стратегічне планування громади має враховувати нову соціальну структуру потреб, сформовану внаслідок війни. У цьому контексті актуальними є підходи О.Склярської та О.Стецюк, які підкреслюють, що в умовах війни стратегічне планування громад не може бути відірваним від демографічних, соціальних та інфраструктурних викликів [9, с. 3].

Для визначення рівня інтегрованості стратегічного планування було здійснено контент-аналіз офіційних матеріалів громади. Встановлено, що у 2026 році в громаді триває процес розроблення Стратегії розвитку Ковалівської сільської територіальної громади. Зокрема, 19 травня 2026 року відбулося засідання робочої групи, на якому презентовано результати опитування мешканців, проєкт аналітичної частини, проведено SWOT-аналіз, а також обговорено стратегічне бачення та сценарії розвитку громади. Це є позитивною озна-

кою, оскільки стратегія формується не лише як адміністративний документ, а як інструмент участі та узгодження інтересів. Такий підхід відповідає європейській практиці стратегічного планування, де важливими є партисипативність, прозорість і зв'язок місцевих стратегій із ширшими цілями розвитку [5, с. 4].

Разом із тим контент-аналіз показав і певні обмеження. На офіційних сторінках громади публічно зафіксовано факт проведення опитування мешканців і SWOT-аналізу, однак відсутність у відкритому доступі повного масиву відповідей, детальної аналітичної записки та системи кількісних індикаторів обмежує можливості зовнішньої оцінки якості стратегічного процесу. Це не означає відсутності таких матеріалів у робочій групі, однак для публічного управління важливою є не лише наявність аналітики, а й її доступність для громадськості. Отже, одним із виявлених управлінських розривів є недостатня публічна операціоналізація результатів громадської участі: мешканці можуть бути залучені до опитування, але незрозуміло, як саме їхні відповіді трансформуються у стратегічні цілі, проекти, бюджетні рішення та індикатори результату.

Для поглиблення аналізу стратегічного процесу застосовано модель «стратегічна ціль → ресурс → проект → бюджет → індикатор». Її логіка полягає в тому, що кожна стратегічна ціль громади повинна бути пов'язана з конкретними ресурсами, відповідальними виконавцями, проектами, джерелами фінансування, строками реалізації та показниками результативності. Такий підхід узгоджується з проектною логікою стратегічного розвитку громад, яку обґрунтовують І.Семенюк, Г.Іванченко та Я.Веслова [6, с. 3]. Застосування цієї моделі до Ковалівської громади дало змогу встановити, що найбільш забезпеченими бюджетно є соціально-освітні та адміністративно-комунальні напрями, тоді як економічний розвиток, підтримка підприємництва, інвестиційні майданчики, агропереробка, локальні виробництва, просторове зонування та дорожня інфраструктура потребують чіткішого проектного оформлення.

Важливим елементом стратегічного планування Ковалівської громади є просторовий вимір. Офіційні матеріали громади засвідчують, що Ковалівська сільська рада проводить підготовчий етап формування завдання на розроблення Комплексного плану просторового розвитку території громади. У повідомленні громади зазначено, що комплексний план визначає довгострокову перспективу розвитку території та охоплює економіку, архітек-

туру, екологію, землевпорядкування, інженерію та інші аспекти. Для емпіричного дослідження це має принципове значення, оскільки стратегічне планування соціально-економічного розвитку не може бути відокремленим від просторового планування. Якщо стратегія визначає цілі, то комплексний план має показати, де саме ці цілі можуть бути реалізовані територіально: через земельні ділянки, транспортні зв'язки, інженерні мережі, обмеження забудови, екологічні умови та потенційні інвестиційні зони.

З огляду на це встановлено другу ключову закономірність: стратегічне планування Ковалівської громади має перспективу стати інтегрованим лише за умови синхронізації трьох документів і процесів – Стратегії розвитку, Комплексного плану просторового розвитку та середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій. На офіційному сайті громади наявна інформація про затвердження Середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій Ковалівської сільської території громади на 2026–2028 роки, що свідчить про перехід до середньострокового інвестиційного планування. Водночас завдання полягає в тому, щоб цей план не існував автономно, а був безпосередньо пов'язаний із цілями стратегії та просторовими рішеннями. Саме така інтеграція відповідає сучасним підходам до стратегічного управління розвитком територіальних громад, які передбачають поєднання довгострокового бачення, ресурсного забезпечення та проектного механізму реалізації [8, с. 384].

Додатково проаналізовано місцеву податкову політику як складову фінансової спроможності стратегічного планування. На офіційному сайті громади оприлюднено рішення та додатки щодо місцевих податків і зборів на 2025 рік, зокрема щодо транспортного податку, туристичного збору, єдиного податку для першої та другої груп, податку на нерухоме майно і земельного податку. Це свідчить про наявність регуляторної основи формування власних доходів громади. Водночас у межах стратегічного планування важливо перейти від формального встановлення ставок місцевих податків до аналізу їхнього впливу на розвиток малого підприємництва, використання земельного ресурсу, залучення інвестицій та підтримку локальної економіки. Такий висновок узгоджується з позицією Л.Пронько, К.Затайдух і Я.Чорного, які розглядають економічний розвиток територіальних громад через поєднання ресурсів, підприємницької активності та стратегічних перспектив [7, с. 9].

За результатами емпіричного аналізу сформо-

вано матрицю ключових управлінських розривів стратегічного планування Ковалівської громади. Перший розрив – між соціальною орієнтацією бюджету та потребою економічного розвитку [10, с. 15]. Бюджет суттєво зорієнтований на освіту, управління, соціальні й комунальні функції, що є об'єктивно необхідним, однак економічний блок має бути посилений через конкретні проекти підтримки підприємництва, агропереробки, місцевих сервісів і використання земельного потенціалу. Другий розрив – між громадською участю та управлінською операціоналізацією її результатів. Проведення опитування мешканців є позитивним кроком, але потрібен відкритий механізм демонстрації того, як результати опитування вплинули на цілі, завдання і проекти стратегії. Третій розрив – між стратегічним і бюджетним плануванням. Наявність бюджетних видатків не завжди означає їх стратегічну пріоритизацію, тому необхідна матриця відповідності між бюджетними програмами і стратегічними цілями. Четвертий розрив – між просторовим плануванням та економічною стратегією. Комплексний план має бути використаний не лише як містобудівний документ, а як інструмент економічного розвитку, інвестиційного зонування і раціонального використання території.

Для систематизації результатів дослідження застосовано аналітичну модель інтегрованого стратегічного планування, яка включає п'ять взаємопов'язаних блоків: аналітична діагностика громади; стратегічне бачення і пріоритети; бюджетно-ресурсне забезпечення; просторово-інвестиційна прив'язка; моніторинг і коригування результатів. У межах цієї моделі Ковалівська громада демонструє наявність базових передумов для стратегічного управління: сформована адміністративна структура, офіційний бюджет, започаткований процес розроблення стратегії, проведення SWOT-аналізу, робота з опитуванням мешканців, розроблення комплексного просторового плану, наявність середньострокового плану публічних інвестицій і регуляторної бази місцевих податків. Водночас емпіричні результати показують, що найбільш проблемним є не сам факт стратегічного планування, а рівень інтеграції його компонентів у єдиний управлінський цикл.

Отримані результати дають підстави сформулювати практичні пропозиції. По-перше, доцільно запровадити в громаді матрицю узгодження стратегічних цілей із бюджетними програмами, у якій для кожної цілі будуть визначені відповідальні виконавці, джерела фінансування, строки реалізації та індикатори. По-друге, необхідно розробити

портфель стратегічних проектів громади, поділений на базові, розвиткові та інвестиційні проекти. По-третє, результати опитування мешканців і SWOT-аналізу мають бути оприлюднені в узагальненій аналітичній формі, щоб забезпечити прозорість стратегічного процесу. По-четверте, економічний блок стратегії має бути посилений через підтримку малого бізнесу, агропереробки, локальної зайнятості, використання земельного ресурсу та підготовку інвестиційних майданчиків. По-п'яте, система моніторингу стратегії повинна містити кількісні індикатори: частку капітальних видатків, кількість реалізованих проектів, обсяг залучених інвестицій, кількість створених робочих місць, динаміку власних доходів, кількість модернізованих об'єктів інфраструктури та рівень доступності публічних послуг.

Отже, емпіричний аналіз Ковалівської сільської територіальної громади показав, що стратегічне планування в системі публічного управління соціально-економічним розвитком громади має розглядатися не як окремий документ, а як інтегрований управлінський механізм. Його ефективність залежить від здатності органів місцевого самоврядування поєднати стратегічне бачення, бюджетне планування, просторовий розвиток, місцеву податкову політику, публічні інвестиції, участь мешканців і систему моніторингу результатів. Саме такий підхід дозволяє перейти від декларативного стратегування до практичного управління розвитком громади, що особливо важливо для сільських територій в умовах воєнних викликів, бюджетної нестабільності та потреби у відновленні місцевої економіки.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що стратегічне планування у системі публічного управління соціально-економічним розвитком територіальної громади має розглядатися не як формальний управлінський документ, а як інтегрований механізм визначення пріоритетів, розподілу ресурсів, реалізації проектів і моніторингу результатів. На прикладі Ковалівської сільської територіальної громади показано, що ефективність стратегічного планування залежить від узгодженості стратегічних цілей із бюджетною спроможністю, просторовим розвитком, місцевою податковою політикою, публічними інвестиціями та реальними потребами населення.

Емпіричний аналіз засвідчив наявність у громаді базових передумов для стратегічного управління розвитком, зокрема започаткованого процесу розроблення стратегії, використання

SWOT-аналізу, залучення мешканців, формування просторового планування та середньострокового інвестиційного підходу. Водночас виявлено управлінські розриви між стратегічним баченням, бюджетним плануванням, проєктним забезпеченням, публічною аналітикою та системою оцінювання результатів.

Запропоновано посилити стратегічне планування через формування матриці відповідності між цілями, бюджетними програмами, проєктами, джерелами фінансування та індикаторами результативно-соціально-економічний розвиток громад.

ності; створення портфеля пріоритетних проєктів громади; підвищення відкритості результатів громадського обговорення; поєднання стратегії розвитку з комплексним просторовим планом і середньостроковим планом публічних інвестицій. Подальші дослідження доцільно спрямувати на порівняльний аналіз стратегічного планування в сільських територіальних громадах різних регіонів України, оцінку ефективності реалізації місцевих стратегій та розроблення системи кількісних індикаторів для вимірювання впливу стратегічного планування на

Список літератури:

1. Полторак А.С. Організація соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Modern Economics*. 2022. № 33. С. 88-98. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V33\(2022\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V33(2022)-12).
2. Харченко Т.О., Гасюк Р.Й. Оцінка результативності стратегічного планування як складової організаційного механізму державного регулювання розвитку територіальних громад. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 4. С. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppr.dp.ua/2022.4.9>
3. Хошуляк О.О. Стратегічне планування в системі управління сталим розвитком територіальних громад. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4. С. 68-73. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.10>
4. Гончар Л.В., Яровий К.О., Бабаян Д.П. Європейський досвід стратегічного планування розвитку територіальних громад. *Інноваційна економіка*. 2023. № 1. С. 52–57. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.1.8>
5. Семенюк І., Іванченко Г., Веслова Я. Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проєктний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>
6. Пронько Л., Затайдух К., Чорний Я. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65>
7. Бурик М.М., Джегур Г.В. Стратегія розвитку територіальної громади: позитивні приклади формування і реалізації. *Публічне урядування*. 2024. № 2(39). С. 6–16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-1)
8. Склярська О., Стецюк О. Стратегічне планування розвитку територіальних громад в умовах війни. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 1(42). С. 381–394. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1\(42\)-381-394](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1(42)-381-394)
9. Білоус С.П., Яшник Т.О. Стратегічне планування та управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.5.7>
10. Мохненко А., Казакова А. Conceptual Model of Personnel Management in the Public Sector in the Conditions of Public Administration Reform. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2026 №26. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2026-26-09-01>

Mokhnenko A. S., Nesterenko O. B. STRATEGIC PLANNING IN THE PUBLIC MANAGEMENT SYSTEM OF THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF A TERRITORIAL COMMUNITY

The relevance of the topic is due to the strengthening of the role of communities in the development of the local economy, the restoration of infrastructure and the provision of public services, as well as the need to turn strategic planning into a practical management tool. This is of particular importance for rural communities, where limited resources require a clear definition of priorities. The purpose of the study is to substantiate the role of strategic planning in managing the socio-economic development of the community and to empirically evaluate its application using the example of the Kovalivka community. The study was carried out as a case study using open data, budget information and local planning materials. The approach involves assessing the consistency of strategic goals with resources, budget, spatial development, investments and needs of the population. The main hypothesis is that the effectiveness of planning depends on its integration with budgetary,

spatial, investment and monitoring mechanisms. The methodology includes content analysis of community documents, analysis of budget data, structural and functional analysis, calculation of relative indicators and SWOT diagnostics. The community was characterized, budget priorities were assessed, and the relationship between planning and spatial development, tax policy, and investments was characterized. Management gaps between the strategic vision, budget, project portfolio, resident participation, and monitoring were identified; a matrix for coordinating goals, programs, projects, financing, and indicators was proposed. The theoretical significance lies in clarifying planning as an integrated mechanism for public management of community development. The practical significance lies in the possibility of using the results to improve strategies, investment plans, and monitoring. The scientific novelty lies in substantiating the combination of strategy, budget, spatial planning, tax policy, and investments into a single management cycle. Further research should be directed toward a comparative analysis of rural communities in Ukraine and the development of indicators of the effectiveness of local strategies.

Keywords: *strategic planning, public administration, territorial community, local self-government, competitiveness, post-conflict regions, public investments.*

Дата першого надходження статті до видання: 27.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 15.10.2026