

УДК 332.14:502.33

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.121-127>**Корольков В.В.**

кандидат економічних наук

Національний університет «Запорізька політехніка»

Korolkov Vladyslav

PhD in Economic Sc.

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0002-3593-8512>**Тельчаров Е.А.**

Національний університет «Запорізька політехніка»

Telcharov Eduard

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0003-4233-9996>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ПРАКТИЧНІ ІМПЛІКАЦІЇ

Стаття присвячена всебічному аналізу стратегічного планування в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) України в умовах реформи децентралізації та воєнного стану. Розглянуто концептуальні основи стратегічного управління, його значення для підвищення спроможності громад та забезпечення їх стійкості. Особлива увага приділяється багаторівневому підходу, адаптивному управлінню та необхідності гнучких стратегій в умовах постійних викликів. Проаналізовано вплив війни на ключові сфери життєдіяльності ОТГ, зокрема на відновлення критичної інфраструктури, підтримку базових соціальних послуг та економічну стабілізацію. Розкрито роль цифровізації як інструменту адаптації до нових економічних умов. Також акцентується на важливості інтеграції внутрішньо переміщених осіб у процеси відбудови, як чинника сталого розвитку громад у післявоєнний період.

Ключові слова: стратегічне планування, об'єднані територіальні громади, децентралізація, сталий розвиток, воєнний стан.

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF STRATEGIC PLANNING FOR THE DEVELOPMENT OF UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES: THEORETICAL- METHODOLOGICAL ANALYSIS AND PRACTICAL IMPLICATIONS

The article is dedicated to analyzing strategic planning in the united territorial communities (UTCs) of Ukraine, particularly in the context of the decentralization reform and the impact of martial law on their development. The article discusses the conceptual foundations of strategic planning, as well as the role of adaptability and a multi-level approach in conditions of dynamic changes. Special attention is given to the impact of war on the sustainable development of communities, specifically infrastructure recovery and the support of social services, as well as adaptation to new economic realities through digitalization. The article emphasizes the importance of integrating internally displaced persons into the restored economy and the resilience of UTCs.

The article explores the conceptual foundations of strategic planning for the development of united territorial communities (UTCs) in Ukraine in the context of decentralization reform and martial law. The study aims to identify the key challenges and priorities for the sustainable recovery of communities under the conditions of war. The research methodology is based on a system-structural analysis, synthesis of legislative frameworks, and case analysis of communities affected by the Russian invasion. Scenario and typological approaches were also used to classify communities by the level of exposure to war risks.

The results of the study highlight the significant transformation of strategic development planning due to the destruction of infrastructure, forced migration, loss of budget revenues, and the need to support internally displaced persons (IDPs). Particular attention is paid to the adaptation of strategic tools through digitalization and regional cooperation. It is proposed to focus development strategies on six priority areas: infrastructure recovery, economic revitalization, social services provision, integration of IDPs, digital resilience, and civil defense. The article also

identifies four categories of communities depending on their proximity to hostilities and occupation, outlining differentiated approaches to strategic planning.

The practical value of this research lies in its policy recommendations for local governments in war-affected areas. It offers a flexible, multi-level model of planning and resource allocation based on real wartime constraints and regional differences. The proposed framework may serve as a basis for updating local strategies and recovery plans during and after the conflict.

Keywords: strategic planning, united territorial communities, decentralization, sustainable development, martial law.

JEL classification: O2, P25, R58.

Постановка проблеми. Стратегічне планування в умовах змін, спричинених війною, є важливим інструментом для відновлення сталого розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. Війна спричинила суттєві виклики, що вимагають адаптації планів розвитку до нових економічних та соціальних реалій, забезпечення відновлення інфраструктури та підтримки соціальних послуг. Основним завданням є забезпечення стійкості громад і підтримка внутрішньо переміщених осіб.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні аспекти стратегічного планування широко висвітлюються в працях зарубіжних і українських науковців. Класичні підходи до стратегічного планування, такі як SWOT-аналіз і PEST-аналіз, є базисом для розробки стратегій розвитку територіальних громад [14]. Дослідження, проведені українськими авторами, акцентують на важливості інтеграції соціально-економічних і екологічних аспектів розвитку громад. У статті «Методологічні основи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад» детально проаналізовано сучасні методологічні підходи до стратегічного планування на місцевому рівні, зокрема важливість використання SWOT- та PEST-аналізів, а також ключові етапи розробки стратегій із врахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку громад [15]. Автори також відзначають проблеми, пов'язані з недостатньою кваліфікацією кадрів, обмеженими ресурсами та низьким рівнем залучення місцевого населення у процес планування, що є суттєвими викликами для успішної реалізації сталих стратегій.

Також у роботі В.А. Довженка [1] проведено порівняльний аналіз практик європейських країн щодо інтегрованості, участі громади та довгострокової орієнтації стратегій. Автор акцентує увагу на необхідності адаптації цих практик з урахуванням національних і правових особливостей України, а також підкреслює роль навчання посадовців і активізації громадськості для підвищення ефективності місцевого стратегічного планування.

Роботи міжнародних експертів, зокрема Р. Портера, підкреслюють необхідність адаптивності стратегій до змінних умов зовнішнього середовища [8].

У контексті українських реалій особливо актуальним є врахування децентралізаційних реформ, які створюють нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів на місцевому рівні. Проте існує потреба в детальному аналізі специфіки стратегічного планування в умовах воєнного часу українських ОТГ, особливо щодо інтеграції сучасних інформаційних технологій та врахування унікальних

особливостей кожної громади.

Мета статті – вивчення теоретичних та практичних аспектів стратегічного планування в об'єднаних територіальних громадах України, а також аналіз адаптації цих стратегій у умовах війни для забезпечення сталого розвитку. Стаття також має на меті оцінити ефективність застосування інструментів стратегічного планування в умовах змін і визначити основні пріоритети для відновлення громад після бойових дій.

Виклад основних результатів дослідження. До початку війни 2022 року сталий розвиток об'єднаних територіальних громад (ОТГ) в Україні мав на меті забезпечення всебічного економічного, соціального та екологічного розвитку, а також сприяння гармонійному поєднанню цих аспектів для забезпечення високої якості життя громадян. Це поняття в межах ОТГ передбачало комплексний підхід до планування та управління, що включало не лише інфраструктурні та економічні чинники, але й питання соціальної стабільності та екологічної безпеки [12].

На першому етапі реформи децентралізації, яка розпочалася в Україні у 2014 році, було закладено фундамент для сталого розвитку ОТГ через передачу більшої кількості повноважень і ресурсів місцевим органам влади [8]. Однією з основних цілей стало зміцнення фінансової спроможності громад, що дозволяло їм самостійно приймати рішення щодо розподілу бюджетних коштів та інвестування в місцеву інфраструктуру. Місцеві органи влади отримали можливість самостійно визначати пріоритети розвитку, враховуючи специфіку кожної конкретної громади. Це дало змогу ефективніше використовувати наявні ресурси та залучати додаткові фінансові потоки на різноманітні проекти [5; 7].

Основною складовою сталого розвитку ОТГ до 2022 року стала модернізація інфраструктури. ОТГ активно працювали над поліпшенням дорожньої інфраструктури, ремонтом та реконструкцією житлово-комунальних систем, зокрема водопостачання, водовідведення, газопостачання та електрифікації. Це, в свою чергу, сприяло не лише підвищенню якості життя мешканців громад, а й створенню сприятливих умов для розвитку бізнесу та залучення інвестицій. Уряди ОТГ зосереджували зусилля на створенні нових соціальних об'єктів, таких як дитячі садки, школи та медичні установи, що дозволяло забезпечити доступність основних соціальних послуг для населення, зокрема у віддалених районах [6].

Крім того, важливою складовою сталого розвитку в умовах децентралізації стало активне залучення місцевих громад до процесів прийняття рішень. Це

забезпечувало більшу прозорість та підзвітність органів місцевого самоврядування перед населенням. Завдяки такому підходу посилювалась довіра до влади на місцях, що сприяло розвитку соціальної згуртованості та підтримці ініціатив розвитку на рівні громади. Зокрема, реалізація таких інструментів, як місцеві бюджети участі та громадські слухання, сприяла активному залученню громадян до процесів стратегічного планування та реалізації місцевих проектів [5].

Екологічні аспекти також набували значного значення в рамках стратегічного планування сталого розвитку ОТГ. Відновлення природних ресурсів, управління відходами, охорона навколишнього середовища стали невід'ємною частиною планів розвитку, що реалізовувалися на місцевому рівні. Громади активно працювали над поліпшенням стану екології, зокрема через модернізацію систем водоочистки, впровадження енергозберігаючих технологій та розвиток відновлювальних джерел енергії. Такі кроки дозволяли не лише покращити екологічну ситуацію, але й зменшити витрати на енергоносії, що мало позитивний ефект на економічну стабільність громад [2].

Таким чином, сталий розвиток ОТГ до початку війни 2022 року в Україні базувався на інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів, що дозволяло досягати збалансованого розвитку громад. Водночас, децентралізація сприяла ефективному управлінню місцевими ресурсами, що забезпечувало сталість і стійкість розвитку територіальних громад у довгостроковій перспективі [7].

До 2022 року розвиток територіальних громад в Україні був орієнтований на досягнення цілей сталого розвитку, зокрема для сільських територій, а також на забезпечення стабільності в умовах пандемії COVID-19. Основними пріоритетами були розвиток економіки та наповнення місцевих бюджетів, покращення комунальної інфраструктури та підтримка культури й мистецтва [12]. Спроможність громади визначалася її здатністю ефективно використовувати фінансові ресурси, виявляти резерви для вирішення поточних потреб та забезпечення конкурентоспроможності в короткостроковій і довгостроковій перспективі [6; 2].

Однак 24 лютого 2022 року ситуація змінилася через повномасштабне вторгнення РФ, що призвело до введення воєнного стану в Україні. Війна по-різному вплинула на різні регіони України, посиливши розриви між територіальними громадами. Найбільші втрати понесли південні та східні області — Миколаївська, Запорізька, Херсонська, Одеська, Донецька та Луганська, а також Київська, Сумська, Чернігівська та Харківська. Внаслідок бойових дій зазнали значних руйнувань міста, такі як Мар'їнка, Маріуполь, Харків, Чернігів, Сєверодонецьк, Ірпінь, Лисичанськ та інші. Згідно з даними Київської школи економіки, найбільші економічні втрати зафіксовано в Черкаській, Львівській, Полтавській.

Вторгнення Росії поставило територіальні громади перед серйозними викликами. На місцевому рівні необхідно було вирішувати питання гуманітарної допомоги, відновлення інфраструктури, комунальних

послуг, а також міграційні проблеми. Бойові дії спричинили міграцію населення та релокацію бізнесу, що знизило податкові надходження до місцевих бюджетів, зокрема податок на доходи фізичних осіб, земельний і акцизний податки. Значно зменшилися й міжбюджетні трансферти, оскільки держава спрямувала ресурси на оборону.

Це негативно вплинуло на фінансування важливих сфер, таких як освіта, медицина та ЖКГ. Громади опинилися перед необхідністю або скорочувати витрати, в тому числі на оплату праці працівників комунальних і соціальних установ, або звертатися до центральної та регіональної влади за фінансовою допомогою. Скорочення витрат призвело до відтоку кадрів, а також значного зниження якості послуг у соціальній сфері.

Війна значно вплинула на визначення сталого розвитку територіальних громад в Україні, змусивши уряд та органи місцевого самоврядування адаптувати законодавчі та організаційні процеси для забезпечення стабільності та відновлення. У 2022 році було прийнято важливі закони, які допомогли громадам оперативно реагувати на наслідки війни.

Закон України № 2390 «Про внесення змін до розділу VI «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу України» розширив можливості місцевих органів самоврядування у використанні власних коштів для відновлення, що дозволило пришвидшити процес відновлення інфраструктури та забезпечення життєдіяльності громад [11].

Зміни до Закону України №2389 «Про засади державної регіональної політики» дозволили удосконалити регіональну політику, що полегшило розподіл ресурсів між громадами та забезпечило більш ефективне відновлення [10].

Закон № 2259-IX від 12 травня 2022 року «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» надав органам місцевого самоврядування більшу автономію та оперативність у прийнятті рішень, що було критично важливо для підтримки функціонування громад у важких умовах [9].

У 2023 році було розглянуто законопроект № 5742, який врегулював питання співробітництва територіальних громад, що передбачає більш ефективно використовувати спільні ресурси для відновлення інфраструктури та надання послуг [13].

Для більш ефективного планування відновлення Мінреінтеграції оновлювало перелік територій, що постраждали від бойових дій чи тимчасово окупованих. Це дозволило зосередити зусилля на найбільш уражених територіях, а також визначити пріоритети для відновлення. Зміни до законодавства щодо державної регіональної політики передбачали розробку місцевих планів відновлення, що дозволило кожній громаді врахувати специфіку руйнувань та потреби місцевих мешканців у процесі відновлення [10].

Особливо важливим стало впровадження програми «Акселератор цифрової стійкості «Громада 4.0»», яка стимулювала цифровізацію на рівні громад. Це дозволило продовжити надання адміністративних послуг

навіть за умов війни та підтримувати внутрішньо переміщених осіб. Цифрові рішення стали основою для сталого розвитку громад, забезпечуючи ефективне управління, комунікацію з мешканцями та реалізацію проєктів відновлення.

Завдяки таким законодавчим змінам і організаційним заходам територіальні громади, що залишилися на підконтрольній Україні території, змогли не лише протидіяти наслідкам війни, а й подолати їх, зберегти стабільність та розпочати процес відновлення й розвитку. Це також дозволило здійснити розподіл ресурсів та визначити пріоритети розвитку для кожної території, враховуючи її унікальні потреби та можливості.

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні забезпечення стійкості та відновлення територіальних громад є одним із ключових напрямів сталого розвитку. Відновлення критичної інфраструктури, зокрема житлового фонду, транспортних комунікацій, енергетичних систем та об'єктів соціальної сфери, створює основу для задоволення базових потреб населення та підтримки соціальної стабільності. Паралельно необхідно сприяти поживленню місцевої економіки шляхом відновлення підприємств, стимулювання малого й середнього бізнесу, а також залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, включно з грантовими програмами. Це дозволяє створювати нові робочі місця та сприяє економічній інтеграції внутрішньо переміщених осіб.

Важливим чинником сталого розвитку є людський капітал громади — активні, компетентні та соціально відповідальні громадяни, здатні адаптуватися до нових умов і долучатися до процесів відновлення. У цьому контексті особливого значення набуває модернізація системи місцевого управління через цифровізацію, що сприяє прозорості, ефективності прийняття рішень та зміцненню взаємодії між органами влади й населенням. Водночас інтеграція внутрішньо переміщених осіб вимагає не лише забезпечення житлом і працевлаштуванням, а й гарантування доступу до освітніх, медичних та соціальних послуг.

Окрему увагу слід приділити формуванню безпечного середовища проживання, що передбачає розвиток інфраструктури цивільного захисту, зміцнення обороноздатності та підвищення готовності громад до реагування на надзвичайні ситуації. Усі ці компоненти мають розглядатися у взаємозв'язку як складові цілісної стратегії післявоєнного відновлення та довгострокового розвитку територіальних громад.

У сучасних реаліях територіальні громади повинні постійно адаптуватися до змін, що відбуваються через війни, щоб забезпечити сталий розвиток у нових умовах. Важливою складовою є розподіл ресурсів і пріоритетів для відновлення в залежності від рівня руйнувань, що стали результатом бойових дій, а також інтеграція внутрішньо переміщених осіб та бізнесу у відновлену економіку [4].

Особливим екологічним лихом став підлив Каховської греблі. Наслідки цього вплинули не тільки на громади, що знаходяться на окупованій території, а й на

громади, що знаходяться на підконтрольній Україні території. Це зумовлює необхідність додаткових робіт по забезпеченню водою постраждалих громад. Територіальні громади окупованих територій перенесли свої юридичні адреси у пункти управління на підконтрольну Україні територію. Але територія громади і мешканці, що залишилися в окупації знаходяться під впливом окупаційної влади, що унеможливує будь які дії щодо відновлення громади до її звільнення. Залишається тільки спостерігати за змінами, які відбуваються на території громади.

Таким чином, необхідно враховувати всі ці фактори в контексті сталого розвитку ОТГ для їх відновлення та збереження соціальної стабільності (табл. 1).

В умовах повномасштабної війни на визначення сталого розвитку територіальних громад (ОТГ) впливають численні фактори, які змінюють як внутрішні, так і зовнішні умови їх функціонування. Оскільки війна спричинила серйозні втрати в економічній, соціальній та екологічній сферах, необхідно розглянути основні особливості впливу війни на сталий розвиток громад і шляхи їх подолання.

По-перше, економічний аспект відчуває значні втрати через руйнування підприємств, зниження кількості робочих місць і скорочення податкових надходжень. Щоб подолати ці проблеми, ОТГ повинні фокусуватися на відновленні критично важливої інфраструктури через державне і приватне партнерство, стимулюванні інвестицій, а також на підтримці малого та середнього бізнесу через грантові програми та пільгове кредитування. Це дозволить відновити економічну активність і повернути ОТГ до сталого розвитку.

По-друге, соціальний аспект охоплює зростання бідності, масове переміщення населення та погіршення доступу до соціальних послуг. У цьому контексті необхідно розробити програми реабілітації для внутрішньо переміщених осіб, створювати мобільні соціальні та медичні служби для забезпечення доступу до необхідних послуг. Також важливим є забезпечення можливості для освіти та перекваліфікації постраждалого населення, що допоможе інтегрувати людей у відновлену економіку.

Екологічний аспект пов'язаний з забрудненням земель, водних ресурсів та руйнуванням природних екосистем через бойові дії. Для відновлення природного середовища необхідно впроваджувати програми рекультивації земель і відновлення екосистем за підтримки міжнародних екологічних фондів, запроваджувати сучасні технології моніторингу стану довкілля та підвищувати екологічну обізнаність серед населення.

Інституційний аспект включає в себе зниження довіри до органів влади та недостатню координацію дій між різними рівнями управління. Важливою стратегією є проведення реформ для підвищення прозорості роботи місцевих органів самоврядування та залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Крім того, необхідно впроваджувати електронні платформи для моніторингу та звітності, що сприятиме покращенню управління і відновленню довіри до влади.

Таблиця 1

**Особливості впливу війни на визначення сталого розвитку територіальної громади —
шляхи подолання та вирішення**

<i>Сфера впливу</i>	<i>Особливості впливу війни</i>	<i>Шляхи подолання та вирішення</i>
Економічний аспект	Руйнування підприємств, втрата робочих місць, скорочення податкових надходжень, втрата інвестицій.	1. Відновлення критично важливої інфраструктури (заводи, транспортні вузли) через державно-приватне партнерство. 2. Стимулювання інвестицій шляхом створення сприятливого бізнес-клімату. 3. Підтримка малого і середнього бізнесу через грантові програми та пільгове кредитування.
Соціальний аспект	Зростання рівня бідності, масове переміщення населення, погіршення доступу до соціальних послуг, психологічний стрес.	1. Розробка програм реабілітації для внутрішньо переміщених осіб (ВПО). 2. Створення мобільних соціальних та медичних служб. 3. Забезпечення доступу до освіти та перекваліфікації для постраждалого населення.
Екологічний аспект	Забруднення земель, водних ресурсів, руйнування природних екосистем, збільшення рівня відходів через бойові дії.	1. Рекультивация земель і відновлення екосистем за підтримки міжнародних екологічних фондів. 2. Запровадження сучасних технологій моніторингу стану довкілля. 3. Підвищення обізнаності населення щодо збереження природи.
Інституційний аспект	Зниження довіри до органів влади, недостатність координації дій між рівнями управління.	1. Проведення реформ для підвищення прозорості роботи місцевих органів самоврядування. 2. Залучення громадськості до прийняття рішень. 3. Впровадження електронних платформ для моніторингу та звітності.
Психологічний аспект	Масова психологічна травма, травматизація населення, втрата соціальної згуртованості.	1. Організація психологічної підтримки та консультацій для населення. 2. Проведення інформаційних кампаній для зміцнення соціальної згуртованості. 3. Залучення місцевих лідерів думок до підтримки стабільності.
Інфраструктурний аспект	Зруйнування житлових будинків, доріг, шкіл, лікарень.	1. Створення державної програми з реконструкції критичної інфраструктури. 2. Підтримка міжнародних інвесторів для відновлення житлового фонду. 3. Використання принципів сталого будівництва при відновленні інфраструктури.

Джерело: розроблено автором.

Психологічний аспект війни призводить до масової травматизації населення і зниження соціальної згуртованості. Для вирішення цієї проблеми потрібно організувати психологічну підтримку та консультації для населення, проводити інформаційні кампанії для зміцнення соціальної згуртованості та залучати місцевих лідерів думок до підтримки стабільності.

І, нарешті, *інфраструктурний аспект* охоплює зруйнування житлових будинків, доріг, шкіл і лікарень. Для подолання цієї проблеми необхідно створити державну програму з реконструкції критичної інфраструктури, залучати міжнародних інвесторів для відновлення житлового фонду та використовувати принципи сталого будівництва при відновленні інфраструктури, що допоможе зробити громади більш стійкими до майбутніх викликів. Але основним ресурсом для реалізації зазначених заходів є людський капітал — компетентні, мотивовані й соціально відповідальні мешканці, які здатні адаптуватися до нових умов і активно сприяти відновленню та розвитку своїх громад. Без розвитку людського потенціалу неможливе ефективне подолання наслідків війни та забезпечення сталого майбутнього територіальних громад [2].

Висновок. Сталий розвиток територіальних громад в умовах війни потребує комплексного та багатовимірного підходу, що включає інтеграцію економічних,

соціальних, екологічних та інституційних стратегій відновлення. Водночас, з огляду на географічне розташування та ступінь впливу бойових дій, територіальні громади можна умовно класифікувати за рівнем їхньої безпеки і можливостей для відновлення.

Першу категорію становлять громади, які знаходяться на підконтрольній Україні території та розташовані на значній відстані від лінії фронту і зон активних бойових дій. Другу категорію складають громади, що також перебувають під контролем України, але розташовані ближче до лінії зіткнення, що ускладнює, проте не унеможливає, їхнє відновлення. Третя категорія охоплює громади, які безпосередньо знаходяться в зоні активних бойових дій, де процес відновлення наразі є практично неможливим через постійні загрози безпеці. Четверту категорію формують громади, розташовані на тимчасово окупованих територіях, які також не мають можливості для здійснення ефективних відновлювальних заходів до моменту повернення контролю.

Враховуючи ці особливості, для практичного відновлення і забезпечення сталого розвитку можна зосередити увагу на громадах першої та другої категорії. Саме цільова підтримка цих громад сприятиме формуванню більш стійких територіальних систем, здатних адаптуватися до воєнних викликів і забезпечувати довготривалу соціально-економічну стабільність.

Список використаних джерел:

1. Довженко В.А., Войтенко А.Б., Плотнікова М.Ф. (2020). Використання європейського досвіду партисипативного управління в стратегічному плануванні розвитку територіальних громад. Державне управління: удосконалення та розвиток, № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1957>.
2. Кондрашенко О. (2024). Інноваційні підходи до методології територіального планування в контексті сталого розвитку регіонів. Municipal economy of cities. Series: «Economy science», № 6(187). С. 135-140. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-6-187-135-140>.
3. Корольков В.В., Соріна О.О., Тельчаров Е.А. (2021). Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. Вісник економіки та управління, № 11. С. 71–80. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529>.
4. Литвин К. (2018). Інтелектуальний капітал, як новий вид активів економіки, що заснована на знаннях. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, № 1. С. 108-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2018_1_11.
5. Мигун М. (2022). Досвід багатоетапної децентралізації влади в зарубіжних країнах: уроки для України. Просторовий розвиток, № 2. С. 216-228. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2022.2.216-228>.
6. Павлович-Сенета, Я.П., Лепіш Н.Я. (2022) Територіальні громади в умовах воєнного стану в Україні: адміністративно-правове забезпечення та особливості функціонування. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». Розділ VII. Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право, С. 209-214. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/60048>.
7. Державна стратегія регіонального розвитку України 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>.
8. Портер М. (2005). Конкуренція. Київ: Основи, 560 с.
9. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України № 2259-IX (12.05.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>.
10. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>.
11. Про внесення змін до розділу VI "Прикінцеві та перехідні положення" Бюджетного кодексу України щодо посилення гнучкості місцевих бюджетів та підвищення оперативності прийняття рішень: Закон України № 2390-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2390-20#Text>.
12. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 280/97-ВР від 21 травня 1997 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
13. Про співробітництво територіальних громад щодо упорядкування окремих питань співробітництва територіальних громад: Проект Закону про внесення змін до Закону України. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72449.
14. Спіріна Т.П., Мартинюк Я.В. (2024). Проектування як інструмент розв'язання проблем територіальних громад, постраждалих від воєнних дій. Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету ім. К.Д. Ушинського, № 3(148). С. 105-109. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/21394>.
15. Хохуляк О.О. (2023). Методологічні основи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. Економічний простір, №. 188. С. 147-152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-25>.

References:

1. Dovzhenko, V.A., Voytenko, A.B., & Plotnikova, M.F. (2020). Vykorystannia yevropeiskoho dosvidu partysypatyvnoho upravlinnia v stratehichnomu planuvanni rozvytku terytorialnykh hromad [Using European experience of participatory management in strategic planning of development of territorial communities]. Public Administration: Improvement and Development, No. 12. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1957>. [in Ukrainian].
2. Kondrashenko, O. (2024). Innovatsiini pidkhody do metodolohii terytorialnoho planuvannia v konteksti staloho rozvytku rehioniv [Innovative approaches to the methodology of territorial planning in the context of sustainable development of regions]. Municipal economy of cities. Series: «Economy science», No. 6(187). Pp. 135-140. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-6-187-135-140>. [in Ukrainian].
3. Korolkov, V.V., Sorina, O.O., & Telcharov, E.A. (2021). Upravlinnia znanniamy pry realizatsii stratehii innovatsiinoho onovlennia pidpriemstva [Knowledge management in the implementation of the strategy of innovative renewal of the enterprise]. Bulletin of Economics and Management, No. 11. Pp. 71–80. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529>. [in Ukrainian].
4. Lytvyn, K. (2018). Intelktualnyi kapital, yak novyi vyd aktyviv ekonomiky, shcho zasnovana na znanniakh. [Scientific Bulletin of the Odessa National], University of Economics, No. 1. Pp. 108-130. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2018_1_11. [in Ukrainian].
5. Myhun, M. (2022). Dosvid bahatoetapnoi detsentralizatsii vlady v zarubizhnykh krainakh: uroky dlia Ukrainy [Experience of multi-stage decentralization of power in foreign countries: lessons for Ukraine]. Spatial Development,

No. 2. Pp. 216-228. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2022.2.216-228>. [in Ukrainian].

6. Pavlovych-Seneta, Ya.P., & Lepish, N.Ya. (2022). Terytorialni hromady v umovakh voiennoho stanu v Ukraini: administratyvno-pravove zabezpechennia ta osoblyvosti funktsionuvannia [Territorial communities under martial law in Ukraine: administrative and legal support and features of functioning]. Electronic scientific publication «Analytical and comparative law». Section VII. Administrative law and process; financial law; information law, Pp. 209-214. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/60048>. [in Ukrainian].

7. Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku Ukrainy na 2021–2027 roky. [State Strategy for Regional Development of Ukraine for 2021–2027]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 5, 2020 No. 695. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>. [in Ukrainian].

8. Porter, M. (2005). Konkurentsiiia [Competition]. Kyiv: Osnovy, 560 p. [in Ukrainian].

9. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo funktsionuvannia derzhavnoi sluzhby ta mistsevoho samovriaduvannia u period dii voiennoho stanu [On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Functioning of the Civil Service and Local Self-Government During the Period of Martial Law]: Law of Ukraine No. 2259-IX (05/12/2022). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>. [in Ukrainian].

10. Pro vnesennia zmin do rozdil VI "Prykintsevi ta perekhidni polozhennia" Biudzhethnoho kodeksu Ukrainy shchodo posylennia hnuchkosti mistsevykh biudzhetyv ta pidvyshchennia operativnosti pryiniattia rishen [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Principles of State Regional Policy and the Policy of Regeneration of Regions and Territories]: Law of Ukraine No. 2389-IX. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>. [in Ukrainian].

11. Verkhovna Rada of Ukraine. On amendments to Section VI "Final and transitional provisions" of the Budget Code of Ukraine concerning increasing flexibility of local budgets and enhancing the responsiveness of decision-making (Law No. 2390-IX). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2390-20#Text>. [in Ukrainian].

12. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini [On local self-government in Ukraine]: Law of Ukraine No. 280/97-VR of May 21, 1997. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>. [in Ukrainian].

13. Pro spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad shchodo uporiadkuvannia okremykh pytan spivrobitnytstva terytorialnykh hromad [On cooperation between territorial communities on regulating certain issues of cooperation between territorial communities]: Draft Law on Amendments to the Law of Ukraine. Retrieved from: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72449. [in Ukrainian].

14. Spirina T.P., & Martyniuk Ya.V. (2024). Proiektuvannia yak instrument rozviazannia problem terytorialnykh hromad, postrazhdalych vid voiennykh dii [Design as a tool for solving the problems of territorial communities affected by military actions]. Scientific Bulletin of the South Ukrainian National Pedagogical University named after K.D. Ushynsky, No. 3(148). Pp. 105-109. Retrieved from: <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/21394>. [in Ukrainian].

15. Khokhuliak O.O. (2023). Metodolohichni osnovy stratehichnoho planuvannia staloho rozvytku terytorialnykh hromad [Methodological foundations of strategic planning for sustainable development of territorial communities]. Economic Space, No. 188. Pp. 147-152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-25>. [in Ukrainian].