УДК 352.07:332.1
JEL H70, H73, R58, O18
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-3

Бєлозерських Р.Є.
аспірант,
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-4984-1966

Ruslan Bielozerskykh
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»
of V.N. Karazin Kharkiv National University

МЕХАНІЗМИ УЗГОДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД З РЕГІОНАЛЬНИМИ СТРАТЕГІЯМИ РОЗВИТКУ

MECHANISMS FOR ALIGNING DEVELOPMENT STRATEGIES OF TERRITORIAL COMMUNITIES WITH REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGIES

Анотація. *У статті досліджено механізми узгодження стратегій розвитку територіальних громад із регіональними стратегіями в системі державної регіональної політики України. На основі теорії стратегічного просторового планування, концепції багаторівневого врядування та вітчизняного законодавства доведено, що узгодження має забезпечувати реальний взаємовплив рішень різних рівнів, а не лише формальний збіг формулювань. Розмежовано розуміння узгодженості як відповідності документів та як їхнього практичного використання. Виокремлено чотири площини узгодження. Систематизовано шість типових невідповідностей між стратегіями та запропоновано механізми їх усунення. Автором виділено чотири групи механізмів узгодження та сформовано п'ятикрокову послідовність дій. Обґрунтовано роль агенцій регіонального розвитку як координаторів та визначено процедуру зворотного впливу громад на регіональні пріоритети. Окремо розглянуто особливості планування у воєнний час та співвідношення стратегій із планами відновлення.*

Ключові слова: *територіальна громада, стратегія розвитку громади, регіональна стратегія розвитку, узгодження стратегій, стратегічне планування, державна регіональна політика, багаторівневе врядування, відновлення.*

Abstract. Introduction. *Under the system of Ukraine's state regional policy, the alignment of strategic documents across different governance levels remains highly bureaucratic. Effective alignment cannot be reduced to a formal coincidence of wording; instead, it must ensure that regional strategies genuinely influence local decisions, while community strategies actively shape regional priorities, especially amid wartime recovery challenges.* ***Purpose.*** *The purpose of the study is to substantiate the institutional mechanisms and practical tools for aligning the development strategies of territorial communities with regional development strategies in Ukraine.* ***Methods.*** *The study applies a comprehensive set of theoretical and empirical methods. Critical and content analysis of multi-level governance concepts, OECD frameworks, and national legislation are used to redefine strategic alignment. Comparative analysis and etymologization are applied to systemize six typical mismatches between documents. Structural-functional modelling is used to identify the alignment planes and mechanism groups, while the algorithmizing method is employed to develop a five-step interaction sequence.* ***Results.*** *The study distinguishes between strategic consistency as "conformance" (formal repetition) and "use" (actual guidance for decisions) across four planes: goals, indicators, resources, and timing. Six typical mismatches between community and regional strategies (such as goal-budget gaps or mechanical goal transfers) are systematized alongside specific elimination tools. The research identifies four groups of alignment mechanisms (regulatory, methodological, organizational, and financial) and designs a five-step alignment sequence. Furthermore, it substantiates the role of regional development agencies as data intermediaries and highlights the legal feedback loops for communities, including wartime recovery planning specifics.* ***Conclusion.*** *True strategic alignment requires shifting from formal document checking to functional integration where higher-level strategies guide real local decisions. Regional state administrations, local self-government bodies, and regional development agencies can directly use the proposed five-step sequence and four-group mechanisms as practical tools to draft, update, and synchronize strategic documents during post-war recovery.*

Keywords: *territorial community, community development strategy, regional development strategy, alignment of strategies, strategic planning, state regional policy, multi-level governance, recovery.*

Постановка проблеми. Децентралізація змінила місце громади в системі планування розвитку. За оцінкою ОЕСР, реформи, розпочаті у 2014 р., привели до утворення 1469 громад, створення розгалуженої багаторівневої системи планування регіонального розвитку, помітного розширення послуг на місцевому рівні та збільшення публічного фінансування регіонального й місцевого розвитку [1]. Закон України «Про засади державної регіональної політики» визначає систему стратегічних документів на державному, регіональному й місцевому рівнях: регіональні стратегії розробляють обласні державні адміністрації [2], а стратегії розвитку територіальних громад – органи місцевого самоврядування, для чого Міністерство розвитку громад та територій затвердило окремі методичні рекомендації [3]. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки вимагає, щоб регіональні стратегії відповідали їй [4].

Кількість стратегічних документів громад швидко зростає. За даними моніторингу, станом на 1 січня

© Бєлозерських Р.Є., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

2025 р. процесом стратегічного планування було охоплено 1343 громади, з яких 925 мали затверджені стратегії, а ще 418 перебували на стадії їх розроблення [5]. Отже, в Україні вже існує багато сотень місцевих стратегій, кожна з яких має взаємодіяти зі стратегією своєї області. Питання в тому, чи справді вони узгоджені, і що саме слід розуміти під узгодженням.

Практика показує кілька проблем. Цілі громад іноді механічно переписують із регіональної стратегії, і тоді стратегія громади не відображає її власних потреб. В інших випадках стратегія громади взагалі не пов'язана з регіональною, і пріоритети різних рівнів розходяться. Показники, за якими громади й області оцінюють результати, часто різні, тому неможливо сказати, наскільки діяльність громад сприяє досягненню регіональних цілей.

Проблема полягає в тому, що узгодження стратегій громад із регіональними стратегіями нерідко розуміють як формальну процедуру перевірки відповідності тексту, тоді як для регіонального розвитку важливо, щоб документи різних рівнів справді впливали на рішення одне одного. Бракує систематизації механізмів, які забезпечують таке змістовне узгодження, а також урахування особливостей воєнного часу. Цим і зумовлено вибір теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну основу питання становлять праці про стратегічне просторове планування. L. Albrechts зазначає, що розв'язання складних проблем дедалі більше залежить від здатності поєднувати створення стратегічного бачення з короткостроковими діями [7]. L. Albrechts, P. Healey та K. Kunzmann розглянули стратегічне просторове планування у зв'язку з регіональним врядуванням у Європі [8].

Особливе значення для теми має підхід до оцінювання стратегічних планів, так H. Mastop і A. Faludi обґрунтували принцип, за яким стратегічний план оцінюють не лише за збігом фактичних результатів із запланованими, а за тим, яку роль він відіграє в подальших рішеннях [9]. A. Faludi розвинув цю думку: для стратегічного рівня важливо не точно визначити матеріальний результат, а забезпечити вплив плану на процес ухвалення рішень, і план виконує свою функцію, якщо ті, хто ухвалює рішення, засвоїли його зміст, навіть коли сам план зазнає змін [10].

Багаторівневий вимір питання розкрито в працях L. Hooghe і G. Marks, які розрізнили два типи багаторівневого врядування [11], і C. Charbit, яка запропонувала методику діагностики розривів між рівнями влади й наголосила, що ключовим є питання поліпшення спроможності й координації між учасниками різних рівнів [12]. B. G. Peters розглянув координацію політики як завдання, яке має межі [13]. ОЕСР узагальнила досвід реалізації децентралізації в довіднику для політиків [14] і в окремій доповіді проаналізувала українську систему стратегічного планування на субнаціональному рівні, її сильні й слабкі сторони та можливості використання для відновлення, рекомендувавши підхід, що враховує особливості кожної території [1].

Разом з цим, менше уваги приділено конкретним механізмам узгодження стратегій громад із регіональними стратегіями в Україні, типовим невідповідностям між ними та особливостям воєнного часу. Саме на це спрямовано статтю.

Мета статті полягає в обґрунтуванні механізмів узгодження стратегій розвитку територіальних громад з регіональними стратегіями розвитку, які забезпечують змістовний, а не лише формальний зв'язок між документами різних рівнів. Для досягнення мети поставлено такі завдання: уточнити зміст поняття узгодження стратегій; визначити площини узгодження; систематизувати типові невідповідності; виокремити групи механізмів узгодження та запропонувати послідовність їх застосування з урахуванням воєнного часу.

Методи дослідження. У дослідженні застосований емпіричний метод для обґрунтування механізмів узгодження стратегій розвитку територіальних громад з регіональними стратегіями розвитку. На основі та контент-аналізу наукових концепцій (багаторівневого врядування, просторового планування) і нормативно-правової бази України розмежовано поняття узгодженості як «відповідності» та «використання». За допомогою методів порівняльного аналізу та типізації систематизовано шість типових невідповідностей між документами різних рівнів. Використано метод структурно-функціонального моделювання для виокремлення чотирьох площин і чотирьох груп механізмів інституційного узгодження, а також метод алгоритмізації для розроблення п'ятикрокової послідовності взаємодії суб'єктів з урахуванням викликів воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Спершу слід уточнити, що означає узгодженість стратегій. Спираючись на підхід H. Mastop і A. Faludi [9; 10], пропонуємо розрізняти дві логіки. Перша – логіка відповідності. За нею стратегію громади вважають узгодженою, якщо її цілі й завдання не суперечать регіональній стратегії та, бажано, повторюють її формулювання. Друга – логіка використання. За нею стратегію громади вважають узгодженою, якщо регіональна стратегія реально слугує їй орієнтиром під час ухвалення рішень, а громада, у свою чергу, впливає на регіональні пріоритети.

Логіка відповідності проста й зручна для контролю, але має серйозну вади: вона заохочує механічне перенесення формулювань, унаслідок якого документ громади втрачає зв'язок із її реальними проблемами. Громада може мати ідеально «узгоджену» стратегію, яка не впливає на жодне рішення. Логіка використання складніша, адже вимагає відстежувати рішення, а не тексти, проте саме вона відповідає призначенню стратегії. Як показує A. Faludi, стратегічний план виконує свою функцію тоді, коли впливає на рішення, навіть якщо деталі змінюються в процесі реалізації [10]. Тому для регіонального розвитку важливо переходити від першої логіки до другої, не відмовляючись від мінімальної перевірки відповідності як відправної точки.

Узгодження в логіці використання охоплює чотири площини. Перша – цільова: стратегічні цілі громади мають бути пов'язані з цілями області так, щоб було видно, до якої регіональної цілі робить внесок кожна ціль громади, водночас громада має право на власні цілі, яких немає в регіональній стратегії, якщо вони відповідають її особливостям. Друга – показникова: для пов'язаних цілей громада й область використовують однакові або співставні показники з однаковою методикою розрахунку, інакше неможливо оцінити внесок громади в регіональний результат. Третя – ресурсна: цілі стратегії мають бути підкріплені джерелами

фінансування, зокрема й регіональними, а регіональні програми – враховувати проєкти громад. Четверта – часова: горизонти планування й цикли перегляду документів мають бути співмірними, щоб оновлення регіональної стратегії своєчасно відображалося в стратегіях громад і навпаки.

Ці площини відповідають думці L. Albrechts про те, що стратегічне бачення має поєднуватися з короткостроковими діями й підзвітністю в межах часових і бюджетних рамок [7]. Саме тому перевірка тексту стратегій, яка здебільшого стосується цілей, не гарантує реальної узгодженості.

На основі аналізу стратегічних документів і наведених досліджень можна систематизувати шість типових невідповідностей між стратегіями громад і регіональними стратегіями. Їх наведено в табл. 1 разом із наслідками та механізмами усунення.

Перша невідповідність найпоширеніша, бо її найлегше допустити: громаді простіше переписати цілі області, ніж проводити власний аналіз. Утім, вона підриває саму ідею стратегії громади. Для її усунення недостатньо заборони копіювання: слід вимагати, щоб кожну ціль громади було обґрунтовано даними про її стан і водночас окремо показано, як вона співвідноситься з регіональними цілями. Тоді зв'язок стає видимим, а власні особливості громади не зникають.

Друга невідповідність безпосередньо пов'язана з висновком О. Кравця про неузгодженість цілей і показників розвитку громад [6]. Якщо область вимірює, наприклад, доступність первинної медичної допомоги часом доїзду, а громада – кількістю закладів, дані неможливо звести. Розв'язання полягає в тому, щоб для цілей, які пов'язані з регіональними, використовувати базовий перелік спільних показників. Громада може додавати власні показники, але базові мають бути однаковими для всіх. Такий перелік доцільно визначати на регіональному рівні з урахуванням методичних рекомендацій щодо стратегій громад [3].

Третя невідповідність найбільше шкодить реальній дієвості документів. Якщо план заходів стратегії громади не пов'язаний із бюджетом, стратегія існує окремо від рішень, які ухвалюються щороку під час формування бюджету. Для регіонального рівня важливо, щоб програми та джерела фінансування регіонального розвитку враховували проєкти громад, що відповідають регіональним пріоритетам. ОЕСР відзначає роздробленість системи фінансування регіонального розвитку в Україні [1], тому зв'язок між стратегіями й фінансуванням є не лише завданням громади, а й завданням регіональної та державної політики.

Четверта невідповідність виникає тоді, коли регіональну стратегію оновлюють, а стратегії громад залишаються незмінними, або навпаки. Цілі стають неактуальними, і зв'язок між документами поступово зникає. Потрібен спільний календар, у якому визначено, коли оновлюються документи різних рівнів, і правило: після змін регіональної стратегії громади у визначений строк переглядають власні документи й за потреби вносять зміни.

П'ята невідповідність стосується горизонтального виміру: громади планують однакові об'єкти поруч, не враховуючи можливостей спільних рішень. Регіональний рівень тут може виступати організатором, збираючи громади для узгодження планів у межах функціональних територій. Шоста невідповідність робить узгодження однобічним: область вимагає врахування своєї стратегії, але сама не враховує стратегій громад. За підходом L. Albrechts, стратегічне планування ґрунтується на спільному визначенні ситуації та спільних цілях учасників [7], тому зворотний вплив громад має бути закріплений процедурно.

Механізми усунення наведених невідповідностей можна об'єднати в чотири групи. Нормативні механізми визначають обов'язкові вимоги: наявність стратегічних документів, їх зміст, порядок затвердження, моніторингу й оцінювання. Основу становлять Закон «Про засади державної регіональної політики» [2] та Державна стратегія регіонального розвитку [4], які встановлюють ієрархію документів і вимогу відповідності. Методичні механізми пояснюють, як виконати вимоги: рекомендації щодо розроблення стратегій громад [3], спільні переліки показників, шаблони розділів про зв'язок із регіональною стратегією. Організаційні механізми забезпечують взаємодію: регіональні наради, робочі групи, консультації з агенціями регіонального розвитку, обмін даними. Фінансові механізми пов'язують стратегії з ресурсами: критерії відбору проєктів для регіонального фінансування, які враховують відповідність стратегіям обох рівнів.

Таблиця 1

Типові невідповідності між стратегіями розвитку громад і регіональними стратегіями та механізми їх усунення

Невідповідність	Наслідок	Механізм усунення
Механічне перенесення цілей області до стратегії громади	Стратегія громади не відображає її реальних проблем і не впливає на рішення	Вимога обґрунтовувати кожну ціль даними про громаду; окремий розділ зі зв'язком цілей громади з регіональними цілями
Розбіжність показників для пов'язаних цілей	Неможливо оцінити внесок громади в досягнення регіональних цілей	Базовий перелік спільних показників із єдиною методикою, який громада доповнює власними
Розрив між цілями стратегії та бюджетом	Стратегія не виконується, а рішення ухвалюють поза нею	Прив'язка плану заходів до бюджетного планування й регіональних джерел фінансування
Неузгодженість строків і циклів перегляду	Оновлена регіональна стратегія не відображається в документах громад	Спільний календар перегляду та обов'язкова перевірка стратегій громад після змін регіональної
Ігнорування сусідніх громад	Дублювання об'єктів і послуг, втрачені можливості спільних проєктів	Розділ про співпрацю з сусідніми громадами та регіональні наради для узгодження
Відсутність зворотного впливу громад на регіональні пріоритети	Регіональна стратегія не враховує потреб громад, громади сприймають її як нав'язану	Збір і узагальнення пріоритетів громад перед оновленням регіональної стратегії, звіт про їх урахування

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 6; 7; 10; 12]

Співвідношення груп механізмів має значення. Якщо переважають нормативні механізми, узгодження тяжіє до логіки відповідності: громади виконують вимоги формально. Якщо переважають фінансові, виникає ризик, що громади підганятимуть стратегії під умови фінансування, а не під власні потреби. Найкращий результат дає поєднання, у якому нормативні механізми задають мінімальні рамки, методичні пояснюють, як їх виконати, організаційні дозволяють обговорювати розбіжності, а фінансові заохочують реальне використання стратегій у рішеннях. C. Charbit звертає увагу, що ключовим є не саме питання розподілу повноважень між рівнями, а поліпшення спроможності та координації між учасниками [12]; для узгодження стратегій це означає, що методичні й організаційні механізми не менш важливі за нормативні.

Важливу роль в організаційних механізмах можуть відігравати агенції регіонального розвитку. Закон «Про засади державної регіональної політики» передбачає, що до розроблення регіональних стратегій можуть залучатися агенції регіонального розвитку, асоціації органів місцевого самоврядування, громадські об'єднання та інші суб'єкти регіональної політики [2]. Для узгодження стратегій це відкриває можливість закріпити за агенцією роль посередника: вона може вести зведену базу стратегій громад області, зіставляти їхні цілі з регіональними, виявляти прогалини й дублювання, готувати для громад аналітичні матеріали та організовувати наради. Така роль узгоджується з думкою C. Charbit про те, що для подолання розривів між рівнями влади потрібні інструменти координації та підвищення спроможності [12]. Агенція не ухвалює рішень замість громад чи області, але створює спільний інформаційний простір, без якого узгодження залишається випадковим.

Закон також встановлює процедури, які можна використати для зворотного зв'язку. Під час розроблення регіональної стратегії обласна державна адміністрація повідомляє про початок роботи, визначає для суб'єктів регіональної політики строк і форму подання пропозицій, за потреби проводить консультації для узгодження позицій та оприлюднює звіт про результати розгляду пропозицій [2]. Громади є такими суб'єктами, отже, мають законну можливість впливати на регіональну стратегію. Щоб ця можливість працювала, громадам варто подавати пропозиції не у вигляді окремих побажань, а у вигляді узагальнених пріоритетів, що випливають із їхніх власних стратегій, а області – у звіті про розгляд пропозицій показувати, як саме пріоритети громад вплинули на регіональні цілі. Тоді процедура, яка вже передбачена законом, стає механізмом зворотного впливу, про який ішлося вище.

Окремо слід ураховувати різну спроможність громад. ОЕСР фіксує суттєві відмінності між українськими громадами за адміністративною, кадровою та фінансовою спроможністю [1]. Для великої міської громади з розвиненим апаратом узгодження стратегії з регіональною не становить складності, тоді як невелика сільська громада може не мати жодного працівника, який професійно займається стратегічним плануванням. Якщо вимоги однакові для всіх, слабші громади або виконують їх формально, або залучають зовнішніх розробників, які не знають місцевих умов. Тому регіональному рівню доцільно надавати таким громадам методичну підтримку: типові аналітичні матеріали про стан області, готові переліки показників, консультації. Така підтримка відповідає висновку О. Кравця про те, що подібні зміни громади не можуть провести самостійно й потребують системного методичного забезпечення з боку держави [6].

З урахуванням викладеного пропонуємо послідовність узгодження з п'яти кроків. Перший крок – спільна діагностика: область надає громадам аналітичні дані про стан регіону й регіональні пріоритети, а громади – дані про свій стан і власні пріоритети. Другий крок – зіставлення цілей: громада визначає власні цілі на основі своїх даних і показує, як вони пов'язані з регіональними; якщо цілі громади не мають регіонального відповідника, вона пояснює, чому вони важливі. Третій крок – узгодження показників: для пов'язаних цілей використовують базовий перелік спільних показників. Четвертий крок – ресурсна прив'язка: план заходів громади пов'язують із бюджетом і можливими регіональними джерелами фінансування. П'ятий крок – зворотний зв'язок: область узагальнює пріоритети громад і враховує їх під час оновлення регіональної стратегії, оприлюднюючи звіт про врахування.

Показово, що ступінь охоплення громад стратегічним плануванням суттєво різниться між областями, про що свідчать дані моніторингу [5]. Ця відмінність сама по собі є аргументом на користь диференційованої регіональної підтримки: в областях, де значна частина громад ще не має стратегій, узгодження доцільно вбудовувати в процес розроблення з самого початку, тоді як в областях із високим охопленням основним завданням стає перегляд уже затверджених стратегій і перехід від логіки відповідності до логіки використання. Це дозволяє спрямовувати ресурси регіонального рівня туди, де вони дадуть найбільший ефект.

Цю послідовність можна вбудувати в чинні процедури без створення нових органів. Методичні рекомендації щодо стратегій громад [3] передбачають етапи розроблення, затвердження, реалізації, моніторингу й оцінювання, тому кожен із запропонованих кроків можна пов'язати з одним із цих етапів. Моніторинг, у свою чергу, дає змогу перевіряти вже не лише відповідність тексту, а й використання стратегій: чи відібрано проєкти відповідно до стратегій, чи змінено пріоритети з урахуванням потреб громад. Щоб оцінювати перехід до логіки використання, доцільно відстежувати кілька простих показників: частку цілей громади з обґрунтуванням на основі власних даних, частку пов'язаних цілей зі спільними показниками, частку заходів стратегії, які отримали фінансування, частку пропозицій громад, врахованих під час оновлення регіональної стратегії.

Окремої уваги заслуговує питання, хто і як перевіряє узгодженість. Якщо перевірку проводить лише орган вищого рівня, вона неминуче зводиться до логіки відповідності: у нього немає ні часу, ні інформації, щоб оцінити, чи служить стратегія реальним рішенням громади. Тому доцільно поєднувати зовнішню перевірку з самооцінкою. Громада під час щорічного звіту про реалізацію стратегії окремо показує, які рішення ухвалено з урахуванням регіональних пріоритетів, які проєкти отримали регіональне фінансування та які її пропозиції враховано в регіональних документах. Область, у свою чергу, у звіті про реалізацію регіональної стратегії показує, як громади сприяли досягненню регіональ-

них цілей. Так перевірка переходить від порівняння текстів до аналізу рішень, що й відповідає логіці використання [9; 10].

Слід також застерегти від ризику, пов'язаного з фінансовими механізмами. Коли відповідність регіональній стратегії стає умовою отримання коштів, громади можуть почати формулювати стратегії так, щоб якнайкраще відповідати критеріям відбору, а не власним потребам. Зовні це виглядає як висока узгодженість, але насправді відтворює механічне перенесення цілей, лише з іншою мотивацією. Щоб цього уникнути, критерії відбору проєктів варто будувати не лише на формальній відповідності, а й на обґрунтуванні потреби даними громади та на тому, чи передбачено проєкт у її стратегії до оголошення конкурсу. Тоді фінансовий механізм заохочує послідовне планування, а не підлаштування під умови.

Слід також визначити межі узгодження. Надмірне узгодження так само шкідливе, як і його відсутність. Якщо кожну ціль громади потрібно погоджувати з областю, а кожен показник – затверджувати на регіональному рівні, це обмежує самостійність громади, закріплену законодавством про місцеве самоврядування, і перетворює стратегію громади на додаток до регіональної. B. G. Peters показує, що координація має межі, а спроби координувати все призводять до надмірних витрат [13]. Тому узгодження варто обмежувати тими цілями та показниками, які справді пов'язані з регіональними пріоритетами, залишаючи громаді простір для власних рішень. Корисною тут є ідея L. Hooghe і G. Marks про співіснування загальних і спеціалізованих юрисдикцій [11]: загальні рамки встановлює регіональний рівень, а конкретні рішення ухвалюють громади.

Воєнний час додає до цієї схеми кілька особливостей. По-перше, частина громад розробляє або оновлює стратегії в умовах, коли дані про населення, економіку й інфраструктуру швидко застарівають через руйнування й переміщення людей. Тому діагностика має спиратися на найсвіжіші доступні дані й передбачати регулярне оновлення, а цілі – формулюватися з урахуванням невизначеності. По-друге, поряд зі стратегіями розвитку з'являються плани відновлення, і виникає питання їх співвідношення. Узгодженість вимагає, щоб план відновлення не існував окремо від стратегії: пріоритети відновлення мають бути пов'язані з довгостроковими цілями розвитку, а стратегія має враховувати, що відновлення визначатиме її реалізацію в найближчі роки. ОЕСР рекомендує використовувати для відновлення підхід, що враховує особливості кожної території, спираючись на багаторівневу систему планування [1]; для громад це означає, що відновлення має бути частиною узгодженої системи документів, а не паралельним процесом.

По-третє, у громадах, розташованих поблизу лінії фронту, горизонти планування скорочуються, а пріоритети можуть змінюватися протягом року. Для них доцільно передбачити спрощені процедури узгодження й частіший перегляд документів, щоб стратегія залишалася орієнтиром для рішень, а не формальністю. По-четверте, значно зростає роль регіонального рівня: саме область має найповнішу інформацію про стан безпеки, руйнування й ресурси, тому її методична й аналітична підтримка громад набуває особливого значення. Водночас у воєнний час зростає й потреба в гнучкості: жорсткі вимоги відповідності, придатні для мирного часу, можуть заважати громадам швидко реагувати на зміни, тому перевагу варто віддавати логіці використання.

Нарешті, варто визнати обмеження запропонованого підходу. Він ґрунтується на аналізі нормативних документів, досліджень і типових проблем стратегічного планування, але потребує емпіричної перевірки на прикладі конкретних областей і громад. Зокрема, варто перевірити, наскільки поширені виокремлені невідповідності, які механізми найефективніші для громад різного типу та як змінюється узгодженість після запровадження запропонованої послідовності кроків. Такі дослідження дозволять уточнити підхід і визначити, які його елементи доцільно закріпити в методичних рекомендаціях.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки. По-перше, узгодження стратегій розвитку територіальних громад з регіональними стратегіями не можна зводити до формального збігу текстів. Доцільно розрізняти логіку відповідності, за якою перевіряють, чи не суперечить документ громади регіональному, і логіку використання, за якою перевіряють, чи служить регіональна стратегія орієнтиром для реальних рішень громади, а стратегії громад впливають на регіональні пріоритети. Для регіонального розвитку важливий перехід до другої логіки. По-друге, узгодження охоплює чотири площини: цільову, показникову, ресурсну й часову. Узгодження лише в цільовій площині залишається декларацією. По-третє, систематизовано шість типових невідповідностей між стратегіями громад і регіональними стратегіями: механічне перенесення цілей, розбіжність показників, розрив між цілями й бюджетом, неузгодженість строків, ігнорування сусідніх громад, відсутність зворотного впливу громад на регіональні пріоритети, і для кожної запропоновано механізм усунення. По-четверте, механізми узгодження об'єднано в чотири групи: нормативні, методичні, організаційні та фінансові; найкращий результат дає їх поєднання, у якому нормативні механізми задають мінімальні рамки, а методичні, організаційні й фінансові забезпечують реальне використання стратегій. Запропоновано послідовність узгодження з п'яти кроків: спільна діагностика, зіставлення цілей, узгодження показників, ресурсна прив'язка, зворотний зв'язок. По-п'яте, у воєнний час особливого значення набувають оновлення даних, зв'язок стратегій розвитку з планами відновлення, спрощені процедури для прифронтових громад і методична підтримка з боку регіонального рівня.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою поширеності виокремлених невідповідностей на прикладі конкретних областей, з розробленням базового переліку спільних показників для стратегій громад і регіонів та з вивченням співвідношення стратегій розвитку й планів відновлення громад.

Бібліографічний список:

1. Кравець О.О. Теоретичні засади сталого розвитку територіальних громад: публічно-управлінський аспект. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 218-229. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-16

2. Моніторинговий звіт щодо стану розроблення та затвердження стратегічних документів у територіальних громадах станом на 01 січня 2025 року. Київ: Міністерство розвитку громад та територій України, 2025. URL: https://mtu.gov.ua/files/МОНІТОРИНГОВИЙ%20ЗВІТ%20(1).pdf

3. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII/Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19

4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 № 940)/Кабінет Міністрів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п

5. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265/Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22

6. Albrechts L. Strategic (Spatial) Planning Reexamined. *Environment and Planning B: Planning and Design*. 2004. Vol. 31. № 5. P. 743-758. DOI: https://doi.org/10.1068/b3065

7. Albrechts L., Healey P., Kunzmann K. R. Strategic Spatial Planning and Regional Governance in Europe. *Journal of the American Planning Association*. 2003. Vol. 69. № 2. P. 113-129.

8. Charbit C. Governance of Public Policies in Decentralised Contexts: The Multi-level Approach. *OECD Regional Development Working Papers*. 2011/04. Paris: OECD Publishing, 2011. DOI: https://doi.org/10.1787/5kg883pkxkhc-en

9. Faludi A. The Performance of Spatial Planning. *Planning Practice & Research*. 2000. Vol. 15. № 4. P. 299-318.

10. Hooghe L., Marks G. Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. *American Political Science Review*. 2003. Vol. 97. № 2. P. 233-243.

11. Mastop H., Faludi A. Evaluation of strategic plans: the performance principle. *Environment and Planning B: Planning and Design*. 1997. Vol. 24. № 6. P. 815-832.

12. OECD. *Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers*. OECD Multi-level Governance Studies. Paris: OECD Publishing, 2019. DOI: https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en

13. OECD. *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance*. OECD Multi-level Governance Studies. Paris: OECD Publishing, 2022. DOI: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en

14. Peters B. G. The challenge of policy coordination. *Policy Design and Practice*. 2018. Vol. 1. № 1. P. 1-11. DOI: https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1437946

References:

1. Kravets O.O. (2024) Teoretychni zasady staloho rozvytku terytorialnykh hromad: publichno-upravlinskyi aspekt [Theoretical principles of sustainable development of territorial communities: public administrative aspect]. *Derzhavne budivnytstvo - State Formation*, vol. 1(35), pp. 218-229. Available at: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-16

2. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy (2025) Monitorynhovyi zvit shchodo stanu rozroblennia ta zatverdzhennia stratehichnykh dokumentiv u terytorialnykh hromadakh stanom na 01 sichnia 2025 roku [Monitoring report on the state of development and approval of strategic documents in territorial communities as of January 1, 2025]. Kyiv: Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. Available at: https://mtu.gov.ua/files/МОНІТОРИНГОВИЙ%20ЗВІТ%20(1).pdf

3. Verkhovna Rada Ukrainy (2015) *Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky: Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 № 156-VIII* [On the Principles of State Regional Policy: Law of Ukraine № 156-VIII of February 5, 2015]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19

4. Kabinet Ministriv Ukrainy (2020) *Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 05.08.2020 № 695 (u redaktsii postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 13.08.2024 № 940)* [On Approval of the State Regional Development Strategy for 2021-2027: Resolution № 695 of August 5, 2020 (as amended by Resolution № 940 of August 13, 2024)]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п

5. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy (2022) *Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo poriadku rozroblennia, zatverdzhennia, realizatsii, provedennia monitorynhu ta otsiniuvannia realizatsii stratehii rozvytku terytorialnykh hromad: vid 21.12.2022 № 265* [On Approval of Methodological Recommendations on the Procedure for Developing, Approving, Implementing, Monitoring and Evaluating the Implementation of Development Strategies of Territorial Communities: Order № 265 of December 21, 2022]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22

6. Albrechts L. (2004) Strategic (Spatial) Planning Reexamined. *Environment and Planning B: Planning and Design*, vol. 31(5), pp. 743-758. Available at: https://doi.org/10.1068/b3065

7. Albrechts L., Healey P., Kunzmann K. R. (2003) Strategic Spatial Planning and Regional Governance in Europe. *Journal of the American Planning Association*, vol. 69(2), pp. 113-129.

8. Charbit C. (2011) Governance of Public Policies in Decentralised Contexts: The Multi-level Approach. *OECD Regional Development Working Papers*, vol. 2011/04. Paris: OECD. Available at: https://doi.org/10.1787/5kg883pkxkhc-en

9. Faludi A. (2000) The Performance of Spatial Planning. *Planning Practice & Research*, vol. 15(4), pp. 299-318.

10. Hooghe L., Marks G. (2003) Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. *American Political Science Review*, vol. 97(2), pp. 233-243.

11. Mastop H., Faludi A. (1997) Evaluation of strategic plans: the performance principle. *Environment and Planning B: Planning and Design*, vol. 24(6), pp. 815-832.

12. OECD (2019) *Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers*. OECD Multi-level Governance Studies. Paris: OECD. Available at: https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en

13. OECD (2022) *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance*. OECD Multi-level Governance Studies. Paris: OECD. Available at: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en

14. Peters B. G. (2018). The challenge of policy coordination. *Policy Design and Practice*, vol. 1(1), pp. 1-11. Available at: https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1437946

Дата надходження статті: 08.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 12.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026