

Котуков О. А.

<https://orcid.org/0000-0003-2494-5298>

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Котукова Т. В.

<https://orcid.org/0000-0001-8332-0330>

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УЗГОДЖЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО І МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Дослідження спрямоване на висвітлення функціонального механізму стратегічного планування у системі багаторівневого врядування України і встановлення, яким чином воно забезпечує узгодженість між державними, регіональними і місцевими рішеннями розвитку. Використано інституційний і правовий аналіз законодавства про регіональну політику, прогнозування і просторове планування; порівняльний аналіз практик громад; кейс-аналіз реалізації стратегій розвитку; узагальнення результатів емпіричних досліджень громад і аналітичних матеріалів міжнародних організацій. Дослідження показало, що узгодження розвитку в Україні забезпечується не на рівні формального співіснування стратегій, а через систему взаємопов'язаних процедур. Державна стратегія задає рамку прийняття рішень, регіональні документи конкретизують її у пріоритетах територій, а місцеві переводять у проекти і просторові рішення; водночас бюджетні програми формуються на основі цих документів, що перетворює стратегічне планування на інструмент розподілу ресурсів, а не лише планування намірів. Просторові плани юридично закріплюють прийняті рішення і забезпечують їх обов'язковість для подальших управлінських дій, тому саме вони завершують цикл узгодження. Аналіз практик громад засвідчив, що ефективність цієї системи визначається не наявністю стратегії, а здатністю перетворити її на проектний портфель і інтегрувати у бюджетний й інвестиційний процес; у громадах із подібними стартовими умовами результати різняться залежно від управлінських компетенцій і партнерств, що пояснює розрив між нормативною моделлю і фактичними результатами розвитку. Таким чином, стратегічне планування виступає механізмом координації, який працює лише за умови інституційної спроможності реалізації, а не як самодостатній документ політики. Результати можуть бути використані органами державної влади для вдосконалення механізмів координації політик; регіональними адміністраціями для синхронізації стратегій і програм; органами місцевого самоврядування для переходу від стратегічних документів до проектного управління; донорами й інвесторами для оцінки інституційної готовності громад до реалізації проектів розвитку.

Ключові слова: *проектне управління, стратегічні напрями, територіальні громади, регіональний розвиток, органи місцевого самоврядування.*

Постановка проблеми. З початку реформи децентралізації 2014 р. Україна здійснила глибоку зміну системи багаторівневого управління: більше 10 тис. дрібних сільських і селищних рад об'єдналися у 1 470 спроможних територіальних громад до жовтня 2020 р. отримавши значно ширші повноваження і ресурси [1]. Ці зміни спричинили трикратне зростання фінансових трансфертів на регіональний і місцевий розвиток у 2015–2019 рр. і дозволили більшості громад

покращити якість адміністративних і соціальних послуг [2]. Одночасно із позитивними результатами реформа виявила значні диспропорції: опитування ОЕСР у 2021 р. показало, що понад чверть муніципалітетів не мають потенціалу для розроблення місцевих стратегій розвитку, а обмеження кадрових і фінансових ресурсів поглибилися через війну [2].

У серпні 2024 р. уряд схвалив оновлену Державну стратегію регіонального розвитку на



2024–2027 рр. як «ефективний інструмент для пом'якшення наслідків війни та відновлення» [3]. Цей документ, підготовлений за підтримки Європейського Союзу і програми U-LEAD, визначив декілька стратегічних напрямів: створення умов для повернення українців, відновлення і розвиток інфраструктури, посилення інституційної і фінансової спроможності місцевого самоврядування, а також інтеграція рекомендацій ЄС у сфері регіональної політики [3]. Важливо, що Стратегія підкреслила потребу у співпраці з регіонами при підготовці плану дій, що має містити конкретні кроки реалізації [3].

Міністерство громад, територій та інфраструктури України (колишнє Міністерство інфраструктури) відповідає за координацію стратегічного планування регіонального розвитку. В «Плані Україна 2024–2027» зазначається, що саме на основі стратегічних документів цього рівня плануються публічні інвестиції і готуються галузеві стратегії; міністерство також визначає критерії пріоритетності проектів і координує реалізацію програми відбудови разом із іншими міністерствами [4]. Держава запровадила багаторівневу систему планування, що передбачає узгодження національної стратегії з регіональними і місцевими стратегіями розвитку, а також з галузевими програмами [5]. Така вертикальна інтеграція покликана забезпечити узгодженість інвестицій і планів відбудови, щоб витрати ресурсів відбувалися відповідно до реальних потреб регіонів.

Отже, актуальність дослідження обумовлена необхідністю вибудувати ефективну систему стратегічного планування, яка зможе узгодити інтереси держави, регіонів і громад, забезпечити прозоре використання ресурсів і сприяти відновленню й стійкому розвитку України в післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях стратегічне планування дедалі частіше розглядається як інструмент узгодження регіонального і місцевого розвитку в умовах багаторівневого врядування. Українські публікації 2024–2025 рр. акцентували на модернізації системи стратегування для післявоєнної відбудови і посиленні зв'язку стратегій із ресурсами й механізмами реалізації [6], а також на побудові багаторівневої «архітектури» стратегічних документів як чинника зменшення територіальних диспропорцій [7]. На рівні громад стратегічне планування обґрунтовувалося Т. Лозинською через необхідність чіткої логіки цілей і їх «перекладу» в управлінські рішення і бюджетні практики

[8]; водночас на прикладі гірських громад Карпатського регіону І. Івасюк підкреслив потребу адаптації пріоритизації, індикаторів і проектного портфеля до територіальної специфіки та доступності послуг [9]. Практичні приклади реалізації стратегій громад демонстрували значення управлінського циклу виконання і моніторингу, а не лише формальної наявності документа [10]. Окремий напрям досліджень – Г. Шевцової, Г. Бедріної та ін. – розвивав технологічні інструменти узгодженості, зокрема, форсайт-менеджмент і сценарування як основу синхронізації пріоритетів [11] і смарт-спеціалізацію як механізм вибору територіально релевантних пріоритетів на регіональному і місцевому рівнях [12]. Порівняльний ракурс доповнювався узагальненням закордонних підходів до стратегічного планування регіонального розвитку [13] і постановкою проблем методологічної неоднорідності і слабкої прив'язки стратегій до оцінювання результативності [14]. Міжнародні роботи 2026 р. (J. Ke, N. El H. Hamdy та ін.) підсилили прикладний вимір: аналізували зв'язок регіональної стратегії з просторовим плануванням [15] і пропонували рамки класифікації територій за вимогами до імплементації стратегічних планів [16].

Таким чином, попередні праці розглядали стратегічне планування або як нормативну систему документів, або як набір окремих управлінських інструментів і практик реалізації, проте не пояснювали механізм їх взаємодії у процесі прийняття рішень. У результаті залишалося незрозумілим, яким чином ієрархія стратегій реально впливає на розподіл ресурсів, просторові рішення та управлінські дії різних рівнів влади. У статті усунено саме цю методологічну прогалину – стратегічне планування розкрито не як сукупність документів, а як функціональний механізм узгодження державних, регіональних і місцевих рішень через поєднання правових, бюджетних і просторових процедур.

Постановка завдання. Мета статті – визначити роль стратегічного планування як інструменту узгодження державного, регіонального і місцевого розвитку і пояснити механізм його функціонування у системі багаторівневого публічного управління України.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування у сфері публічного управління визначається як систематичний процес формування довгострокових цілей, вибору пріоритетів і ресурсного забезпечення розвитку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів [15]. У контексті

багаторівневого врядування цей процес виконує три функції: формує бачення розвитку національного, регіонального і місцевого рівнів; забезпечує координований рух до спільних цілей; дає змогу оцінювати результати й коригувати політику [6]. Теорія стратегічного управління у публічному секторі відзначає, що якісна стратегія має бути прагматичною, динамічною й орієнтованою на інтереси громадян [8]. В українській практиці формування багаторівневих стратегій розпочалося ще у 1990-х рр., однак саме реформа децентралізації перетворила ці документи на ключовий інструмент розвитку [7].

Система стратегічного планування регіонального і місцевого розвитку в Україні сформована як багаторівнева правова конструкція, у якій кожен рівень влади отримує власні повноваження, але одночасно пов'язаний із вищим рівнем через обов'язкові процедурні вимоги узгодження. Наголосимо, що вона спирається на три ключові законодавчі блоки: законодавство про регіональну політику, законодавство про прогнозування соціально-економічного розвитку і законодавство про просторове планування.

Базовим каркасом виступає Закон «Про засади державної регіональної політики» № 156-VIII [17]. Саме цей закон уперше закріпив стратегічне планування як ієрархічну систему документів розвитку. У статті 3 визначено принципи державної регіональної політики, серед яких ключовими для узгодження є: законність, комплексність, субсидіарність, партнерство, координація діяльності органів влади, сталий розвиток тощо. Тобто узгодження розвитку прямо закладено як правовий принцип. Стаття 8 цього закону встановлює, що Державна стратегія регіонального розвитку (далі – ДСРР) є головним документом довгострокового планування і визначає пріоритети регіональної політики держави. Стаття 10 передбачає, що: регіональні стратегії розвитку розробляються обласними державними адміністраціями і затверджуються обласними радами з урахуванням ДСРР. Тут закладено перший рівень узгодження – вертикальний: область не може формувати власну стратегію автономно. Стаття 13 встановлює другий рівень узгодження: для реалізації стратегії формується план заходів, що містить конкретні проекти і джерела фінансування.

Отже, закон розділяє цілі – заходи – фінансування, що перетворює стратегію з декларації на управлінський інструмент.

Також слід звернути увагу на інший закон – Закон «Про державне прогнозування і розроблення

програм економічного і соціального розвитку України» № 1602-III [18]. Цей закон забезпечує зв'язок стратегій із бюджетом. Стаття 5 визначає систему прогностичних і програмних документів: прогноз економічного і соціального розвитку, державні програми, регіональні програми. Стаття 5 встановлює, що програми економічного і соціального розвитку розробляються на основі державної та регіональних стратегій. Таким чином формується другий механізм узгодження – фінансово-програмний: жодна бюджетна програма не повинна існувати поза стратегічними документами. Фактично цей закон переводить стратегічне планування у площину бюджетної політики, роблячи його обов'язковим для розподілу ресурсів.

Також слід звернути увагу на Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» № 3038-VI [19], який запровадив на рівні закону новий інструмент місцевого просторового планування – комплексний план просторового розвитку території територіальної громади. У чинній редакції № 3038-VI пункт 5-1 частини першої статті 1 прямо визначає комплексний план як одночасно містобудівну документацію на місцевому рівні та документацію із землеустрою, яка встановлює планувальну організацію і функціональне призначення території, параметри інфраструктури, охорону земель тощо, а також послідовність реалізації рішень (етапність освоєння території).

Далі, стаття 16-1 закріплює, що комплексний план розробляється на всю територію громади та спрямований на узгоджене прийняття рішень щодо цілісного просторового розвитку населених пунктів і територій поза їх межами (тобто саме нормативно «вшиває» координацію рішень у межах громади). Важливий для практичного застосування наслідок закладено у частині п'ятій статті 16: обмеження у використанні земель, визначені комплексним планом (як і генпланом, детальним планом), підлягають внесенню до містобудівного кадастру і Державного земельного кадастру, що робить їх юридично значущими для подальших управлінських рішень щодо землі.

Також частина друга статті 17 встановлює, що генеральні плани населених пунктів у громаді, яка охоплює більше ніж один населений пункт, розробляються у складі комплексного плану або включаються до нього, а їх положення мають узгоджуватися з іншими положеннями комплексного плану. Отже, на нормативному рівні «територіальний механізм узгодження» полягає не в загальній декларації, а в тому, що комплекс-

сний план як документ подвійної природи (містобудування і землеустрій) встановлює просторові рішення й обмеження, інтегрує і узгоджує інші місцеві планувальні документи і формує правову основу для прийняття рішень органом місцевого самоврядування щодо використання території.

Поданий вище огляд законодавчих засад показує, що нормативна база спрямована на те, щоб стратегії, програми і просторові плани були взаємопов'язані і відображали державні і регіональні пріоритети, забезпечуючи вертикальну і горизонтальну узгодженість.

Разом із тим, реалізація стратегічного планування на місцевому рівні далеко не завжди відповідає букві і духу законів. Це видно з аналізу конкретних громад. Наприклад, дослідження ефективності впровадження стратегій розвитку у трьох сільських громадах Львівської області (Радехів, Великі Мости, Добротвір), проведене у 2024 р., показало значні відмінності у фінансових і соціальних показниках громад [20]. Авторка І. Костецька відзначила, що у розрізі бюджетних доходів і видатків найвищий рейтинг має Великий Міст, тоді як у Радехівській громаді цей показник один із найнижчих; навпаки, у перерахунку капітальних видатків на душу населення лідером є Добротвір, а Радехів відстає більш ніж у 2,5 рази. Показник самодостатності (здатності покривати потреби за рахунок власних доходів) вище 100 % має лише Добротвірська громада, тоді як Великий Міст залишається залежним від трансфертів. За кількістю зареєстрованих підприємств на 10 тис. населення лідирує Радехів, що свідчить про її підприємницький потенціал. Проте у всіх трьох громадах спостерігається спад чисельності населення і низька якість освітніх послуг, а індикатори розвитку часто не мають чітких цільових значень, що ускладнює моніторинг [20]. Ці результати свідчать, що формальне ухвалення стратегій не гарантує їх ефективного виконання і що громадам бракує навичок оцінювання, проектного менеджменту та залучення інвестицій.

Практичні приклади успішнішого впровадження стратегічного планування демонструють іншу картину. Новоодеська міська громада Миколаївської області стала однією з чотирьох пілотних учасниць проекту «Посилення демократичних процесів у територіальних громадах» (USAID) [21]. У межах цього проекту громада розробила проектний план реалізації стратегії до 2027 р. і провела публічні обговорення. Ключовою подією став дводенний ідеатон «Новоодещина-2027», на якому представники влади,

бізнесу, молоді, закладів освіти, внутрішньо переміщені особи й активні мешканці спільно формували ідеї розвитку; робота відбувалась у тематичних групах (освіта, культура, охорона здоров'я, комунальна інфраструктура, економіка й туризм, соціальна сфера) [21]. Завдяки такому підходу вдалося напрацювати понад 30 проектних пропозицій, серед яких, створення хабового навчального закладу й академічного лицю (проект «Ефективна мережа»), Центру підтримки ветеранів, туристичного кластера «Креативна Новоодещина» і реконструкції системи водопостачання для забезпечення цілодобового доступу до якісної води [21].

У результаті громада не лише підготувала конкретні проектні портфелі, але і налагодила партнерства з іншими громадами; зокрема, у липні 2024 р. Новоодеська й Дрогобицька громади підписали меморандум про співпрацю, що відкриває можливості для спільних ініціатив у сільському господарстві і реабілітаційних послугах [21]. Таким чином, процес стратегування став інструментом реального проектного управління і згуртування громади, а не формальною вимогою.

Третій блок прикладів стосується роль громадськості й інституційного партнерства. Дослідження 2025 р. про участь громадськості у плануванні розвитку територій підкреслює, що залучення громадян підвищує прозорість, соціальну згуртованість і контроль за виконанням планів [22]. Воно наголошує, що стратегічне планування на місцевому рівні повинно не лише визначати довгострокові цілі, а й створювати механізми участі: публічні слухання, консультації, оприлюднення проектів, анкетування, фокус-групи і мобільні платформи.

Водночас дослідники відзначають низку бар'єрів: низька активність громадян, брак координаційних навичок у місцевій владі, проблеми комунікації і низька якість пропозицій, що не враховують техніко-економічних реалій [22]. Це свідчить, що справжня інтеграція стратегії і демократії вимагає інвестицій у професійні комунікаційні й аналітичні інструменти.

Попри окремі позитивні приклади, більшість українських громад стикаються із системними проблемами при реалізації стратегій. Про це свідчить аналітичний коментар German Marshall Fund щодо участі українських громад у виставці «ReBuild Ukraine 2025» [23]. Відзначається, що із понад 1 300 громад країни участь у виставці взяли близько 100, причому лише 19 мали презентаційні стенди [23]. Захід показав, що навіть

активні громади часто приїжджали без підготовлених, економічно обґрунтованих проєктів [23]. Головна проблема полягає не в браку ідей, а у відсутності технічно зрілих, банківських проєктів і професійних команд: інвесторам потрібні не красиві ескізи, а повноцінні техніко-економічні обґрунтування, бізнес-моделі і розрахунки окупності. Як зазначено [23], більшість громад не мають фахових менеджерів, інженерів, економістів, а грантова підтримка має спрямовуватися не лише на будівництво, а і на підготовку проєктної документації. German Marshall Fund радить громадам переходити від логіки «ми шукаємо гроші» до логіки «ми пропонуємо бізнес-кейс» і демонструвати власний внесок у проєкти, щоб інвестори бачили, що громада готова розділити ризики [23]. Дослідження German Marshall Fund також підкреслює необхідність постійних представництв у ЄС й інституційних партнерств з міжнародними організаціями, оскільки саме ті громади, які мають налагоджені канали комунікації, здобувають доступ до ресурсів [23].

Узагальнюючи, можна сформулювати кілька положень для подальшого дослідження.

Нормативно-правова база створила ієрархічну систему стратегічного планування, але її реалізація залежить від інституційної спроможності громад. Закони про регіональну політику, прогнозування і просторове планування забезпечують вимоги щодо узгодження документів, але більшість громад не мають фахових кадрів, щоб перетворити стратегії на портфелі проєктів та прив'язати їх до бюджетних процесів. Оцінки трьох сільських громад Львівщини продемонстрували, що показники доходів, самодостатності та капітальних інвестицій суттєво різняться, що свідчить про нерівність у вихідних умовах та ефективності управління.

Успішні кейси базуються на участі громадськості та проєктному підході. Новоодеська громада показала, що за умови використання демократичних інструментів (ідеатони, робочі групи, публічні обговорення) і партнерств з експертами і міжнародними програмами стратегія стає живим документом: вона породжує конкретні проєкти, генерує партнерства та дозволяє оперативну коригувати плани. Подібні проєкти зміцнюють згуртованість і довіру у громаді і сприяють відбудові навіть в умовах фронтової зони.

Виклики полягають у дефіциті професійних компетенцій і недостатній участі громадян. GMF акцентує, що більшість громад не готові до конкуренції за інвестиційні ресурси, оскільки не

мають готових бізнес-планів і не можуть представити власний внесок у проєкти. Дослідження про роль громадськості вказує на необхідність розвивати механізми участі: без цього стратегічні документи залишаються формальними і не отримують суспільної підтримки.

Висновки. Отримані результати дають підстави розглядати стратегічне планування не як окремий етап управління, а як механізм інтеграції управлінських дій у просторі і часі. Його роль полягає не у формуванні планів, а у встановленні причинно-наслідкового зв'язку між цілями, ресурсами і рішеннями, що фактично перетворює систему публічного управління з реактивної на проактивну. Саме тому ефективність розвитку територій визначається не повнотою нормативної бази, а здатністю суб'єктів управління працювати в логіці узгодженого циклу «пріоритет – інструмент – результат», де кожне рішення перевіряється можливістю практичної реалізації.

Виявлено, що головним обмеженням розвитку є не відсутність стратегій, а розрив між інституційною архітектурою і управлінською поведінкою. У таких умовах стратегічні документи втрачають функцію орієнтира і перетворюються на декларацію, тоді як за наявності компетентного управлінського середовища вони виконують роль інструменту координації інвестицій, партнерств і просторових рішень. Отже, ключовим фактором результативності стає не деталізація планування, а рівень організаційної спроможності, що забезпечує перехід від намірів до дій.

Проведений аналіз також показав, що стратегічне планування фактично виконує функцію інституційного фільтра: воно визначає, які ініціативи здатні перейти у фазу реалізації, а які залишаються на рівні ідей. Таким чином, система розвитку територій формується не навколо ресурсів, а навколо здатності їх структурувати у зрозумілу логіку управління. Це означає, що модернізація регіональної політики має бути спрямована не на розширення переліку документів, а на підвищення керованості процесу прийняття рішень.

У підсумку стратегічне планування слід трактувати як організаційний механізм узгодження інтересів і ризиків у багаторівневому врядуванні, що забезпечує перехід від адміністративного розподілу ресурсів до керованого розвитку. Його практична цінність полягає у формуванні передбачуваного середовища взаємодії держави, регіонів і громад, у якому рішення стають взаємопов'язаними і накопичують довгостроковий ефект, а не існують як ізольовані управлінські акти.

Список літератури:

1. U-LEAD with Europe. Hromada and the reform: Ukraine's decentralisation reform, war, recovery and EU accession. March 2025. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/364/U-LEAD_4_pager_March2025.pdf
2. OECD. Turning to regions and local governments to rebuild Ukraine. Paris, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/turning-to-regions-and-local-governments-to-rebuild-ukraine_0e2084e0/9510f490-en.pdf
3. European External Action Service. EU strategically supports regional development in Ukraine. 2024. URL: www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-strategically-supports-regional-development-ukraine_en
4. Ministry of Economy of Ukraine. Ukraine Plan 2024–2027. 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>
5. Про внесення змін до деяких законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності: Закон України від 12.05.2022 № 2254-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2254-20#Text>
6. Мосін А. Модернізація системи стратегічного планування регіонального розвитку в Україні в умовах повоєнного відновлення. *Молодий вчений*. 2025. № 2 (133). С. 137–144. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-19>
7. Манець С. Система багаторівневого стратегічного планування як елемент модернізації управління регіональним розвитком. *Молодий вчений*. 2025. № 2 (133). С. 130–136. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-10>
8. Лозинська Т. Стратегічне планування в громадах: теоретичне підґрунтя. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. 2025. Вип. 2 (78). С. 95–102. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-14)
9. Івасюк І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад гірських населених пунктів Карпатського регіону в умовах європейської інтеграції України. *Науково-теоретичний альманах «Грані»*. 2024. Т. 27, № 6. С. 6–13. DOI: <https://doi.org/10.15421/1724106>
10. 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)
11. Шевцова Г. З., Швець Н. В., Ткач С. М. Форсайт-менеджмент в стратегічному плануванні розвитку регіонів: теоретико-методологічна оболонка. *Економіка промисловості*. 2022. № 1 (97). С. 5–31. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2022.01.005>
12. Бедрадіна Г. К., Шеленко Д. І., Василюха Н. В. Смарт-спеціалізація у стратегічному плануванні на регіональному та місцевому рівнях: витоки підходу та перспективи для України. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.3.70>
13. Кухарська Н. Закордонний досвід стратегічного планування регіонального розвитку. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30, № 1, ч. 1. С. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.35774/econ2020.01.01.118>
14. Савчук Д. М., Остапенко П. О. Проблематика стратегічного планування в сучасних умовах регіонального розвитку. *Економіка та управління національним господарством*. 2021. № 42. С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-8>
15. Ke J. Shanghai's regional development strategy and regional planning. *Management*. 2026. Vol. 1, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.63313/Management.8009>
16. Hamdy N. El H., Ammer S. A., Bayomi W. N. A classification framework for Egyptian governorates according to strategic plan implementation requirements. *HBRC Journal*. 2026. Vol. 22, Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.65800/2090-9934.1004>
17. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
18. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>
19. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/3038-17/ed20221024?lang=uk#Text>
20. Kostetska I. Evaluating the implementation of rural hromads development strategies in Ukraine. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2024. No. 191. P. 277–289. DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.191.18>
21. Центр розвитку інновацій. Новоодеська громада: від стратегії до дій! 2024. URL: <https://cid.center/novo-odesa-community-from-strategy-to-action/>
22. Boklah V., Mordvinov O., Naboka K. The role of the public in making management decisions regarding the planning of the development of hromada territories. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Vol. 11, No. 2. P. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-2-121-127>

23. German Marshall Fund of the United States. Why Ukraine's communities keep wasting recovery opportunities. 2025. URL: <https://www.gmfus.org/news/why-ukraines-communities-keep-wasting-recovery-opportunities>

Kotukov O. A., Kotukova T. V. STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR COORDINATING REGIONAL AND LOCAL DEVELOPMENT

The study is aimed at highlighting the functional mechanism of strategic planning in the system of multilevel governance of Ukraine and establishing how it ensures coherence between state, regional and local development decisions. The institutional and legal analysis of legislation on regional policy, forecasting and spatial planning; comparative analysis of community practices; case analysis of the implementation of development strategies; generalization of the results of empirical research on communities and analytical materials of international organizations was used. The study showed that the coordination of development in Ukraine is ensured not at the level of formal coexistence of strategies, but through a system of interconnected procedures. The state strategy sets the framework for decision-making, regional documents specify it in the priorities of territories, and local ones translate it into projects and spatial decisions; at the same time, budget programs are formed on the basis of these documents, which turns strategic planning into a tool for resource allocation, and not just planning intentions. Spatial plans legally enshrine decisions and ensure their binding effect on subsequent management actions, therefore they complete the coordination cycle. An analysis of community practices has shown that the effectiveness of this system is determined not by the presence of a strategy, but by the ability to transform it into a project portfolio and integrate it into the budget and investment process; in communities with similar starting conditions, results vary depending on management competencies and partnerships, which explains the gap between the regulatory model and actual development results. Thus, strategic planning acts as a coordination mechanism that works only under the condition of institutional implementation capacity, and not as a self-sufficient policy document. The results can be used by state authorities to improve policy coordination mechanisms; by regional administrations to synchronize strategies and programs; by local governments to transition from strategic documents to project management; by donors and investors to assess the institutional readiness of communities to implement development projects.

Keywords: *project management, strategic directions, territorial communities, regional development. local governments.*

Дата першого надходження статті до видання: 27.02.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026