

УДК 005.21:35

Дзюба Валерія Олегівна

аспірантка

Харківського національного університету
міського господарства імені О. М. Бекетова

ORCID: 0009-0003-3506-7432

DOI: <https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-6-02>

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

Анотація. Вступ. Здатність організацій публічної сфери (органів влади, органів місцевого самоврядування, комунальних і державних установ та підприємств) до сталого розвитку значною мірою визначається якістю стратегічного управління. Реформа децентралізації, європейська інтеграція України та потреба у відновленні держави й громад після воєнних руйнувань підвищили попит на обґрунтовані стратегії розвитку, які спираються на сучасний методичний інструментарій. Водночас практика стратегування у публічному секторі залишається фрагментарною, а наявне методичне забезпечення – недостатньо систематизованим.

Мета. Метою статті є розкриття змісту й структури методичного забезпечення формування стратегії розвитку організацій публічної сфери та обґрунтування його структурно-логічної моделі, що інтегрує концептуальні підходи, аналітичний інструментарій, організаційні процедури та критерії оцінювання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правова база державної регіональної політики та місцевого самоврядування України, праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стратегічного й публічного управління. У процесі дослідження застосовано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, структурно-функціонального та порівняльного аналізу, а також метод графічного моделювання.

Результати. Уточнено сутність стратегії розвитку організацій публічної сфери та її відмінності від корпоративної стратегії. Запропоновано алгоритм формування стратегії з контуром зворотного зв'язку та структурно-логічну модель методичного забезпечення, що охоплює концептуально-методологічний, інструментально-аналітичний, організаційно-процедурний та оцінювально-результативний блоки. Систематизовано методи стратегічного аналізу й розроблено систему критеріїв та індикаторів оцінювання стратегії, орієнтовану на створення публічної цінності.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні галузевих методик стратегування для окремих типів організацій публічної сфери, цифрових інструментах підтримки стратегічних рішень та методиці оцінювання публічної цінності в умовах повоєнного відновлення.

Ключові слова: стратегія розвитку, організації публічної сфери, публічне управління, методичне забезпечення, стратегічне планування, публічна цінність, стратегічний аналіз, зацікавлені сторони.

Постановка проблеми. Сучасний публічний сектор функціонує в умовах високої невизначеності, обмеженості ресурсів та зростання суспільних очікувань щодо якості й доступності публічних послуг. Для України ці виклики посилюються одночасним перебігом кількох масштабних процесів: реформи децентралізації



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

влади та формування спроможних територіальних громад, набуття статусу кандидата на членство в Європейському Союзі та адаптації національного законодавства до *acquis* ЄС, а також потреби у відновленні зруйнованої внаслідок збройної агресії інфраструктури й систем життєзабезпечення. У таких умовах здатність організацій публічної сфери визначати пріоритети, концентрувати ресурси на ключових напрямках та узгоджувати власні дії з інтересами громади стає вирішальним чинником їхньої життєздатності.

Під організаціями публічної сфери у статті розуміємо суб'єктів, що діють в інтересах суспільства й фінансуються переважно з публічних джерел: органи державної влади, органи місцевого самоврядування, бюджетні установи у сферах освіти, охорони здоров'я, культури та соціального захисту, а також державні й комунальні підприємства. На відміну від бізнесу, такі організації орієнтовані не на максимізацію прибутку, а на створення публічної (суспільної) цінності, діють у межах визначеного законом мандата та підзвітні широкому колу зацікавлених сторін та зумовлює специфіку стратегічного управління в публічному секторі й вимагає адаптації управлінського інструментарію, запозиченого з корпоративного менеджменту.

Незважаючи на запровадження в Україні єдиної системи документів стратегічного планування регіонального розвитку та на наявність методичних рекомендацій щодо розроблення стратегій територіальних громад, на рівні окремих організацій публічної сфери методичне забезпечення процесу стратегування залишається несистематизованим. Часто стратегії розробляються формально, без належної діагностики середовища, обґрунтування альтернатив та вимірюваних індикаторів, що знижує їхню реалістичність і керованість. Відтак актуалізується наукове завдання систематизації методичного забезпечення формування стратегії розвитку організацій публічної сфери як цілісної конструкції, що поєднає концептуальні, аналітичні, процедурні та оцінювальні складові.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади стратегічного управління закладено в працях класиків менеджменту. Г. Мінцберг, Б. Альстренд і Дж. Лампель систематизували основні наукові школи стратегій, показавши, що стратегія може поставати і як свідомо спроектований план, і як модель поведінки, що формується (емерджентно) [7]. Г. Джонсон зі співавторами розкривають логіку стратегічного процесу через тріаду «стратегічна позиція — стратегічний вибір — стратегія в дії» [11]. Р. Каплан і Д. Нортон запропонували збалансовану систему показників як інструмент переведення стратегії у площину операційних дій та вимірюваних результатів [8]. Ці концепції створюють методологічне підґрунтя, проте безпосередній перенос корпоративних моделей у публічну сферу потребує суттєвих застережень.

Специфіку стратегічного управління в публічному секторі ґрунтовно опрацьовано в зарубіжній науці. Дж. Брайсон розробив «цикл стратегічних змін» — поетапний процес стратегічного планування для публічних і неприбуткових організацій, що починається з осмислення мандата й цінностей та передбачає аналіз середовища, виявлення стратегічних питань і реалізацію [4; 5]. М. Мур обґрунтував концепцію публічної цінності та модель «стратегічного трикутника», за якою життєздатна публічна стратегія має одночасно бути суспільно цінною, легітимною й підтриманою, а також операційно здійсненою [6]. К. Гуд критично проаналізував парадигму нового публічного менеджменту [10], а С. Осборн та колектив за редакцією Т. Боуарда й Е. Льюфлер розвинули концепції нового публічного врядування й публічного управління, що акцентують на мережевій взаємодії та залученні стейкхолдерів [9; 18].

У вітчизняній науці питання стратегічного управління досліджували З.Є. Шершньова, яка системно виклала методологію стратегічного управління підприємством [2], а також авторські колективи Національної академії державного управління при Президенті України, що розкрили теоретико-методологічні засади державного управління [3]. Прикладні аспекти стратегування місцевого розвитку висвітлено у працях О.М. Берданової та В.М. Вакуленка, які запропонували практичну методику розроблення стратегій місцевого розвитку із залученням громади [1]. Нормативного оформлення процес стратегічного планування набув у Законі України «Про засади державної регіональної політики» [12], Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [14] та Методичних рекомендаціях Мінрегіону щодо розроблення стратегій територіальних громад [15].

Попри значний доробок, переважна частина наявних методичних напрацювань стосується або рівня територіальних громад і регіонів, або корпоративного сектору. Бракує цілісного бачення методичного забезпечення стратегування саме на рівні окремої організації публічної сфери, де поєднуються вимоги нормативних документів вищого рівня, обмежені управлінські ресурси та потреба у створенні публічної цінності. Невирішеними залишаються питання структурування методичного забезпечення, узгодження аналітичного інструментарію зі специфікою публічного сектору й розроблення системи критеріїв оцінювання стратегії та й визначає спрямованість цього дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розкриття змісту та структури методичного забезпечення формування стратегії розвитку організацій публічної сфери й обґрунтування його структурно-логічної моделі. Для досягнення мети поставлено такі завдання: уточнити сутність стратегії розвитку організації публічної сфери та її відмінності від корпоративної стратегії; визначити послідовність (алгоритм) формування стратегії; обґрунтувати структуру методичного забезпечення за функціональними

блоками; систематизувати методи й інструменти стратегічного аналізу з урахуванням специфіки публічного сектору; розробити систему критеріїв та індикаторів оцінювання стратегії, орієнтовану на створення публічної цінності.

Виклад основного матеріалу. Стратегію розвитку організації публічної сфери визначимо як узгоджений із мандатом та документами стратегічного планування вищого рівня довгостроковий курс дій, що визначає місію, бачення, стратегічні цілі й пріоритети організації, способи їх досягнення та очікувану публічну цінність, яку буде створено для громади й інших зацікавлених сторін. На відміну від корпоративної стратегії, де мірилом успіху є фінансові показники й конкурентні переваги, у публічному секторі критерієм є суспільна результативність, легітимність дій та задоволення потреб громадян. Стратегування тут відбувається в умовах правових обмежень, політичної підзвітності й множинності цілей, що нерідко конкурують між собою.

Методичне забезпечення формування стратегії — це впорядкована сукупність наукових підходів, принципів, методів, інструментів, процедур і критеріїв, що в єдності дають змогу розробити обґрунтовану, реалістичну й керовану стратегію. Воно виконує орієнтувальну (задає логіку процесу), інструментальну (надає засоби аналізу й вибору), регламентувальну (упорядковує дії учасників) та контрольну-оцінювальну (забезпечує вимірюваність результатів) функції. Власне якість методичного забезпечення значною мірою визначає життєздатність майбутньої стратегії.

Процес формування стратегії доцільно розглядати як логічно впорядковану послідовність етапів із контуром зворотного зв'язку. Спираючись на цикл стратегічних змін Дж. Брайсона [4] та вітчизняну практику стратегування місцевого розвитку [1; 15], пропонуємо узагальнений алгоритм, наведений на рис. 1. Його ключова особливість — циклічність: моніторинг та оцінювання результатів живлять наступні цикли планування, забезпечуючи навчання й адаптацію організації до змін середовища.

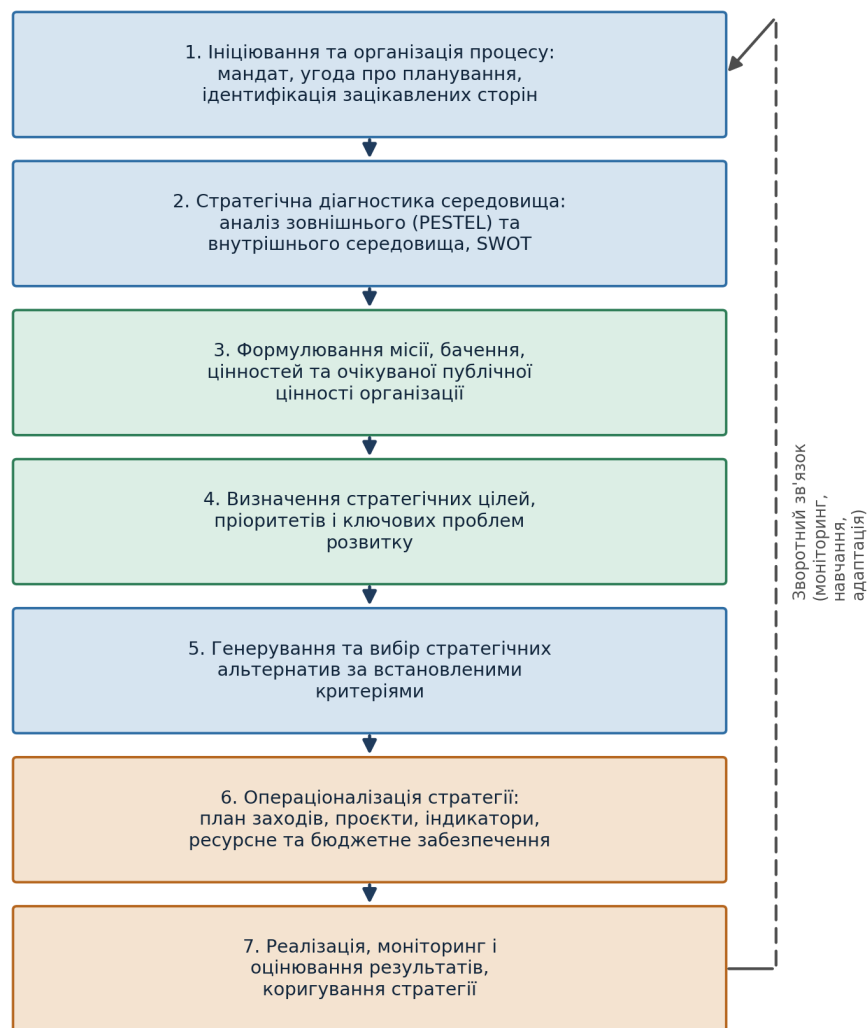


Рис. 1. Алгоритм формування стратегії розвитку організації публічної сфери

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 4; 15]

Перший етап передбачає ініціювання процесу: укладення угоди про планування, визначення мандата організації, формування робочої групи та ідентифікацію зацікавлених сторін. Другий етап — стратегічна діагностика, що поєднує аналіз зовнішнього середовища (зокрема за методикою PESTEL) та внутрішнього потенціалу організації з подальшим узагальненням у форматі SWOT-аналізу. Третій і четвертий етапи спрямовані на формулювання місії, бачення, цінностей та визначення стратегічних цілей і ключових проблем розвитку. На п'ятому етапі генеруються й оцінюються стратегічні альтернативи, після чого обирається оптимальний варіант. Шостий етап — операціоналізація: розроблення плану заходів, проектів, індикаторів та закріплення ресурсного й бюджетного забезпечення. Завершальний, сьомий етап охоплює реалізацію, моніторинг і оцінювання, за результатами яких стратегія коригується.

Розглянутий алгоритм визначає процедурний вимір стратегування, однак методичне забезпечення є ширшим поняттям. Воно охоплює чотири взаємопов'язані функціональні блоки, структуру яких унаочнює рис. 2.



Рис. 2. Структурно-логічна модель методичного забезпечення формування стратегії розвитку організації публічної сфери
Джерело: розроблено авторами

Концептуально-методологічний блок становить теоретичне ядро методичного забезпечення. Він охоплює наукові підходи (системний, процесний, ситуаційний, ціннісно орієнтований), парадигми публічного управління (новий публічний менеджмент, нове публічне врядування, концепція публічної цінності) [6; 9; 10] та принципи, що задають базові вимоги до процесу. Цей блок відповідає на питання, на яких засадах і заради чого формується стратегія.

Інструментально-аналітичний блок об'єднує методи й інструменти, за допомогою яких здійснюється діагностика середовища, генерування та обґрунтування стратегічного вибору. Саме він забезпечує доказовість стратегічних рішень і буде розглянутий детальніше нижче.

Організаційно-процедурний блок регламентує власне процес: послідовність етапів, розподіл ролей між учасниками, регламенти прийняття рішень та механізми залучення зацікавлених сторін. У публічному секторі цей блок має особливе значення, оскільки легітимність стратегії значною мірою залежить від відкритості й партисипативності процесу її розроблення.

Оцінювально-результативний блок містить критерії, індикатори та процедури моніторингу й оцінювання, що дають змогу вимірювати прогрес у досягненні цілей та обґрунтовувати коригування стратегії. Узгоджена дія всіх чотирьох блоків забезпечує отримання головного результату — обґрунтованої стратегії розвитку, реалізація якої створює публічну цінність.

Центральне місце в методичному забезпеченні посідає інструментально-аналітичний блок. Для організацій публічної сфери доцільним є комбінування методів зовнішнього й внутрішнього аналізу, методів роботи із зацікавленими сторонами та методів обґрунтування вибору. Порівняльну характеристику ключових методів стратегічного аналізу з урахуванням специфіки публічного сектору наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методів стратегічного аналізу в організаціях публічної сфери

Метод / інструмент	Призначення	Особливості застосування у публічній сфері
PESTEL-аналіз	Оцінювання політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників зовнішнього середовища	Враховує підвищену залежність публічного сектору від політичних і правових чинників та змін державної політики
SWOT-аналіз	Узагальнення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Слабкі сторони й можливості трактуються через спроможність створювати публічну цінність, а не через прибутковість
Аналіз зацікавлених сторін	Виявлення стейкхолдерів, їхніх інтересів, впливу та очікувань	Є обов'язковим елементом легітимації стратегії; широке коло стейкхолдерів (група, влада, бізнес, ОГС)
Сценарне планування та форсайт	Опрацювання альтернативних варіантів майбутнього в умовах невизначеності	Доцільне для довгострокових стратегій та умов повоєнного відновлення з високою невизначеністю
Збалансована система показників (адаптована)	Переведення стратегії в систему цілей та індикаторів за перспективами	Фінансову перспективу доповнює/замінює перспектива суспільної результативності й задоволеності громадян
Дерево цілей, бенчмаркінг	Структурування цілей; порівняння з кращими практиками	Бенчмаркінг спирається на показники якості публічних послуг і задоволеності користувачів

Джерело: систематизовано авторами на основі [4; 7; 8; 11]

Вибір конкретного набору методів залежить від типу організації, горизонту планування та доступних ресурсів. Для невеликих бюджетних установ доцільним є спрощений набір (аналіз стейкхолдерів, SWOT, дерево цілей), тоді як для органів місцевого самоврядування й великих комунальних підприємств виправдане застосування повного циклу, включно зі сценарним плануванням та адаптованою збалансованою системою показників.

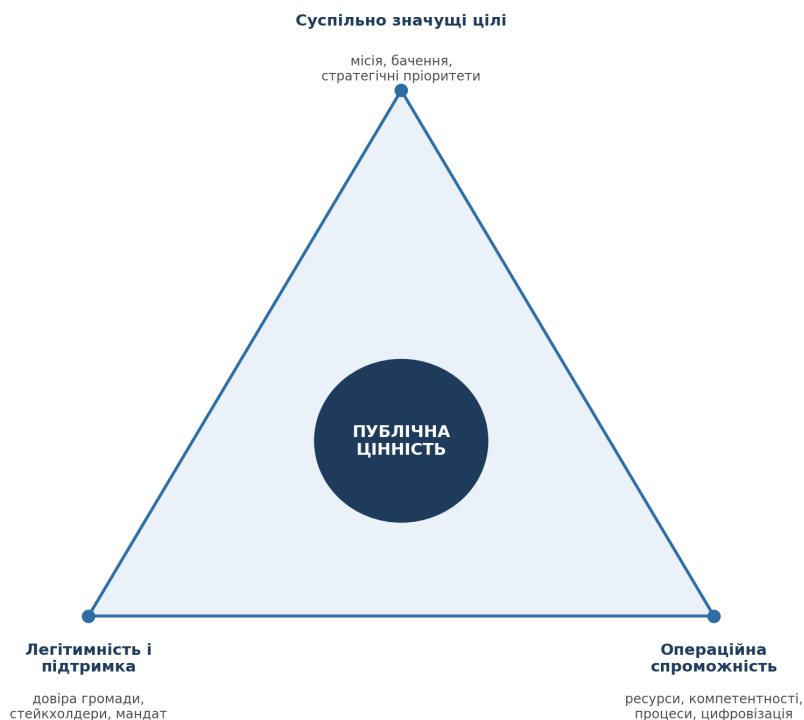


Рис. 3. Стратегічний трикутник створення публічної цінності

Джерело: побудовано авторами на основі [6]

Концептуальним стрижнем, що відрізняє публічне стратегування від корпоративного, є орієнтація на створення публічної цінності. Спираючись на модель «стратегічного трикутника» М. Мура [6], можна стверджувати, що життєздатна стратегія розвитку організації публічної сфери має одночасно задовольняти три взаємопов'язані вимоги (рис. 3): бути спрямованою на суспільно значущі цілі, спиратися на легітимність і підтримку з боку зацікавлених сторін та бути забезпеченою операційною спроможністю організації. Порушення балансу між цими вершинами призводить до нереалістичних або несприйнятих стратегій.

Завершальною складовою методичного забезпечення є оцінювально-результативний блок. Оцінювання стратегії має бути багатовимірним і не зводиться до контролю виконання заходів. Пропонуємо систему критеріїв та індикаторів, що охоплює релевантність, результативність, ефективність, стійкість, публічну цінність і узгодженість стратегії з документами вищого рівня (табл. 2). Така система застосовна як на етапі ex-ante (оцінювання проєкту стратегії), так і на етапах поточного й підсумкового оцінювання.

Таблиця 2

Система критеріїв та індикаторів оцінювання стратегії розвитку організації публічної сфери

Група критеріїв	Зміст критерію	Приклади індикаторів
Релевантність	Відповідність стратегії потребам громади та викликам середовища	Частка цілей, що відповідають виявленим проблемам; результати громадських консультацій
Результативність	Ступінь досягнення стратегічних цілей	Рівень виконання цільових показників; частка реалізованих проєктів
Ефективність	Співвідношення результатів і витрачених ресурсів	Вартість досягнення одиниці результату; виконання бюджету заходів
Стійкість (сталість)	Здатність зберігати результати в довгостроковій перспективі	Нааявність джерел фінансування після завершення проєктів; інституційна спроможність
Публічна цінність і задоволеність	Створена для громади цінність та сприйняття стратегії	Індекс задоволеності публічними послугами; рівень довіри до організації
Узгодженість	Відповідність документам стратегічного планування вищого рівня	Кількість цілей, узгоджених із ДСРР та стратегією громади/регіону

Джерело: розроблено авторами на основі [4; 8; 14; 15]

Дієвість методичного забезпечення забезпечується дотриманням системи принципів, серед яких: системність (розгляд організації як цілісної системи у взаємодії із середовищем); цілеспрямованість і пріоритетність (концентрація ресурсів на ключових напрямках); партисипативність (залучення зацікавлених сторін до розроблення й реалізації стратегії); реалістичність і ресурсна забезпеченість; вимірюваність результатів; узгодженість із документами вищого рівня; адаптивність (готовність переглядати стратегію за зміни умов); прозорість і підзвітність. Саме поєднання структурованого процесу, обґрунтованого аналітичного інструментарію та ціннісної орієнтації відрізняє запропонований підхід і підвищує якість стратегій розвитку організацій публічної сфери.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті обґрунтовано, що методичне забезпечення формування стратегії розвитку організацій публічної сфери є цілісною конструкцією, яка інтегрує концептуальні підходи, аналітичний інструментарій, організаційні процедури та критерії оцінювання. Уточнено сутність стратегії розвитку організації публічної сфери як узгодженого з мандатом довгострокового курсу дій, спрямованого на створення публічної цінності, та показано її відмінності від корпоративної стратегії.

Запропоновано алгоритм формування стратегії з контуром зворотного зв'язку та структурно-логічну модель методичного забезпечення, що охоплює концептуально-методологічний, інструментально-аналітичний, організаційно-процедурний та оцінювально-результативний блоки. Систематизовано методи стратегічного аналізу з урахуванням специфіки публічного сектору й розроблено систему критеріїв та індикаторів оцінювання стратегії. Практична цінність результатів полягає в можливості їх використання органами місцевого самоврядування, бюджетними установами та державними й комунальними підприємствами під час розроблення власних стратегій розвитку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням галузевих методик стратегування для окремих типів організацій публічної сфери, обґрунтуванням цифрових інструментів підтримки стратегічних рішень, а також з удосконаленням методики оцінювання публічної цінності в умовах повоєнного відновлення громад і держави.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Берданова О. М., Вакуленко В. М. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник. Київ : Софія-А, 2012. 88 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
3. Державне управління : підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
4. Bryson J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 5th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018. 512 p.
5. Bryson J. M., Edwards L. H., Van Slyke D. M. Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*. 2018. Vol. 20, № 3. P. 317–339.
6. Moore M. H. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995. 402 p.
7. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. 2nd ed. Harlow: Pearson Education, 2009. 464 p.
8. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
9. Osborne S. P. (ed.). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge, 2010. 448 p.
10. Hood C. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*. 1991. Vol. 69, № 1. P. 3–19.
11. Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regnér P. *Exploring Strategy: Text and Cases*. 11th ed. Harlow: Pearson Education, 2017. 720 p.
12. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення: 10.04.2026).
13. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 10.04.2026).
14. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п> (дата звернення: 10.04.2026).
15. 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. URL: <https://www.minregion.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2026).
16. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2023 № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-п> (дата звернення: 10.04.2026).
17. Recommendation of the OECD Council on Public Service Leadership and Capability. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org> (дата звернення: 10.04.2026).
18. Bovaird T., Löffler E. (eds.). *Public Management and Governance*. 3rd ed. London: Routledge, 2016. 458 p.

References

1. Berdanova, O. M., & Vakulenko, V. M. (2012). *Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku [Strategic planning of local development]*. Sofia- A. [in Ukrainian].
2. Shershnyova, Z. Ye. (2004). *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]* (2nd ed.). KNEU. [in Ukrainian].
3. Kovbasiuk, Yu. V. (Ed.). (2012). *Derzhavne upravlinnia [Public administration]* (Vol. 1). NADU. [in Ukrainian].
4. Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.
5. Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20(3), 317–339.
6. Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
7. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Pearson Education.
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

9. Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
10. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
11. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson Education.
12. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). *Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky [On the principles of state regional policy]: Zakon Ukrainy No. 156-VIII*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> [in Ukrainian].
13. Verkhovna Rada of Ukraine. (1997). *Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini [On local self-government in Ukraine]: Zakon Ukrainy No. 280/97-VR*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). *Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky [On the State Strategy for Regional Development for 2021–2027]: Resolution No. 695*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF> [in Ukrainian].
15. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. (2022). *Pro zatverdzhennia Methodychnykh rekomendatsii shchodo poriadku rozroblennia stratehii rozvytku terytorialnykh hromad [On approval of methodological recommendations on the procedure for developing territorial community development strategies]: Order No. 265*. Retrieved from <https://www.minregion.gov.ua> [in Ukrainian].
16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). *Pro zatverdzhennia poriadkiv z pytan vidnovlennia ta rozvytku rehioniv i terytorialnykh hromad [On approval of procedures for the recovery and development of regions and territorial communities]: Resolution No. 731*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF> [in Ukrainian].
17. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Recommendation of the OECD Council on public service leadership and capability*. OECD Publishing. Retrieved from <https://legalinstruments.oecd.org>
18. Bovaird, T., & Löffler, E. (Eds.). (2016). *Public management and governance* (3rd ed.). Routledge.

Дата першого надходження статті до видання: 02.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.05.2026

Дата публікації: 01.06.2026

Dziuba Valeriia
*PhD Student of the
O. M. Beketov National University of Urban
Economy in Kharkiv*

METHODOLOGICAL SUPPORT FOR FORMING THE DEVELOPMENT STRATEGY OF PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS

Summary. *Introduction.* The capacity of public sector organizations (public authorities, local self-government bodies, municipal and state institutions and enterprises) to ensure sustainable development largely depends on the quality of strategic management. The decentralization reform, Ukraine's European integration and the need to rebuild the state and communities after wartime destruction have increased the demand for well-grounded development strategies based on modern methodological tools. At the same time, the practice of strategizing in the public sector remains fragmented, and the available methodological support is insufficiently systematized.

Purpose. The purpose of the article is to disclose the content and structure of the methodological support for forming the development strategy of public sector organizations and to substantiate its structural-logical model integrating conceptual approaches, analytical tools, organizational procedures and evaluation criteria.

Materials and methods. The research materials are the regulatory framework of the state regional policy and local self-government of Ukraine and the works of domestic and foreign scholars in the field of strategic and public management. The study applies the methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, structural-functional and comparative analysis, and graphical modelling.

Results. The essence of the development strategy of a public sector organization and its differences from corporate strategy are clarified. An algorithm for forming the strategy with a feedback loop and a structural-logical model of methodological support are proposed, covering the conceptual-methodological, instrumental-analytical, organizational-procedural and evaluative-resultative blocks. The methods of strategic analysis are systematized, and a system of criteria and indicators for evaluating the strategy oriented towards creating public value is developed.

Prospects. Further research should focus on developing sectoral strategizing methodologies for particular types of public sector organizations, digital tools for supporting strategic decisions and a methodology for assessing public value in the conditions of post-war recovery.

Key words: development strategy, public sector organizations, public administration, methodological support, strategic planning, public value, strategic analysis, stakeholders.