

Саенко Ольга Олександрівна

доцент, кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами,
навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Saenko Olga

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Public Service and Educational Institution Management
Educational and Research Institute of Public Administration and Postgraduate Education
State Institution «Luhansk Taras Shevchenko National University»

ORCID: 0000-0001-9438-0304

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-9-11370

СИНЕРГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ: ШЛЯХ ДО СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ

SYNERGY OF STRATEGIC MANAGEMENT AND INNOVATIVE DEVELOPMENT IN TERRITORIAL COMMUNITIES: A PATH TO SUSTAINABLE GROWTH

Анотація. Вступ. У статті досліджується проблема синергії стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах, яка є складною і не має універсальних рішень. Актуальність дослідження посилюється викликами, з якими стикається Україна, зокрема браком фінансування, інституційною слабкістю, бюрократичними бар'єрами та відтоком кваліфікованих кадрів.

Метою статті є обґрунтування особливостей синергії стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах як ключового шляху до їхнього сталого зростання.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі та синтезі наукових публікацій різних науковців. Використовувався системний підхід для визначення ключових механізмів, які сприяють інноваціям. Окремо, на прикладах конкретних громад (Вінниця, Житомир, Коломия), демонструється практична реалізація стратегічного планування та інноваційних ініціатив.

Результати. У статті обґрунтовано, що синергія між стратегічним управлінням та інноваціями є взаємопосилювальним процесом. Стратегічне управління забезпечує системний каркас і довгострокові цілі, а інновації виступають інструментом їх динамічної реалізації. Визначено ключові механізми, які сприяють цьому процесу, включаючи підтримку стартапів, розвиток кластерів, цифровізацію, залучення людського капіталу та чітке довгострокове планування. На практичних прикладах доведено, що наявність чіткої стратегії перетворює інноваційні ініціативи з хаотичних проєктів у цілеспрямовані та успішні. Визначено виклики на шляху до інноваційного розвитку та шляхи їхнього подолання. Визначено особливості синергії стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах як ключового шляху до їхнього сталого зростання. Стратегічне управління як каталізатор інновацій створює необхідні умови для появи та реалізації інноваційних проєктів.

Перспективи. Подальші дослідження спрямовані на вивчення сучасних тенденцій стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах, а також на розробку практичних рекомендацій для подолання існуючих викликів.

Ключові слова: синергія, стратегічне управління, інноваційний розвиток, територіальна громада.

Summary. Introduction. This article explores the complex problem of the synergy between strategic management and innovative development in territorial communities, a challenge that has no universal solutions. The relevance of the research is amplified by the challenges facing Ukraine, including a lack of funding, institutional weakness, bureaucratic barriers, and the outflow of skilled personnel.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the specific features of the synergy between strategic management and innovative development in territorial communities as a key path to their sustainable growth.

Materials and methods. The research is based on the analysis and synthesis of scientific publications by various researchers. A systematic approach was used to identify key mechanisms that promote innovation. Separately, using the examples of specific communities (Vinnytsia, Zhytomyr, Kolomyia), the practical implementation of strategic planning and innovative initiatives is demonstrated.

Results. The article substantiates that the synergy between strategic management and innovation is a mutually reinforcing process. Strategic management provides a systemic framework and long-term goals, while innovations serve as a tool for their dynamic implementation. Key mechanisms that facilitate this process have been identified, including startup support, cluster development, digitalization, human capital engagement, and clear long-term planning. Practical examples demonstrate that a clear strategy transforms innovative initiatives from chaotic projects into purposeful and successful ones. The article identifies challenges to innovative development and ways to overcome them. It defines the specific features of the synergy between strategic management and innovative development in territorial communities as a key path to their sustainable growth. Strategic management, as an innovation catalyst, creates the necessary conditions for the emergence and implementation of innovative projects.

Discussion. Further research will focus on studying modern trends in strategic management and innovative development within territorial communities, as well as on developing practical recommendations to overcome existing challenges.

Key words: synergy, strategic management, innovative development, territorial community

Постановка проблеми. Проблема дослідження синергії стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах як шляху до сталого зростання полягає в її комплексності та відсутності універсальних рішень. Дослідження стикається з низкою викликів, які пов'язані як з теоретичними, так і з практичними аспектами. В Україні багато громад стикаються з браком коштів для реалізації довгострокових стратегій та інноваційних проєктів. Державна фінансова підтримка інноваційної діяльності є недостатньою, а іноземні інвестиції є не завжди доступними. Крім того, інституційна слабкість, зокрема нестабільність законодавства та недосконалість процедур, створює додаткові перешкоди. Бюрократичні бар'єри та корупція також підривають довіру потенційних інвесторів та ускладнюють співпрацю між державним, приватним та громадським секторами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням стратегічного управління та інноваційного розвитку присвячено чимало публікацій. Г. Джегур дослідив зарубіжний досвід публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів в контексті безпекових викликів [1]; різні питання стратегічного управління в територіальних громадах досліджують О. Іваній [2]; К. Мануїлова [3], П. Несененко [3], О. Луньова [3], Г. Пасемко [4], О. Таран [4], І. Томашук [5], І. Томашук [5], І. Шумак [6], П. Мацюцький [6].

Мета статті — обґрунтувати особливості синергії стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах як шляху до сталого зростання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження праці науковців, які опікуються питаннями стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах, зокрема питання сталого розвитку. У ході здійснення дослідження ми спиралися на такі методи: системний підхід для визначен-

ня ключових механізмів, які сприяють інноваціям; теоретичного узагальнення та групування (для характеристики особливостей синергії стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах як шляху до сталого зростання; порівняльно-аналітичний метод — для зіставлення досвіду різних територіальних громад, які успішно впровадили інноваційні стратегії, з метою виявлення кращих практик та універсальних закономірностей; метод індукції та дедукції — для формування теоретичних узагальнень на основі емпіричних даних (індукція) та перевірки гіпотез щодо ефективності певних управлінських рішень (дедукція).

Виклад основного матеріалу. Важливість стратегічного управління полягає в тому, що воно допомагає організаціям, зокрема територіальним громадам, не просто реагувати на зміни, а проактивно формувати своє майбутнє. Стратегічне управління допомагає визначити місію, візію та ключові цілі громади, що створює спільне розуміння того, куди рухається громада, і як кожен її член — від мешканця до підприємця — може сприяти досягненню цих цілей. Без цього бачення ресурси витрачаються неефективно, а дії не узгоджуються. В умовах зростаючої конкуренції за інвестиції, таланти та ресурси, стратегічне управління дозволяє громаді ідентифікувати свої унікальні переваги та ефективно їх використовувати, що допомагає виділятися на тлі інших територій, залучати інвесторів та створювати сприятливий бізнес-клімат. В сучасному світі, сповненому криз (економічних, екологічних, політичних), стратегічне управління дозволяє громаді прогнозувати ризики і заздалегідь розробляти плани дій. Стратегічне управління допомагає не лише виживати в складних умовах, але й знаходити в них нові можливості для розвитку.

Ми суголосні з О. Іваній, що «Стратегічний розвиток регіону є ключовим аспектом сучасного публічного управління, оскільки він визначає напрямки

економічного, соціального та екологічного розвитку територій» [2].

Стратегічне управління передбачає аналіз наявних ресурсів (фінансових, людських, природних) і їх цілеспрямоване використання для досягнення пріоритетних цілей, що дозволяє запобігти розпорошенню зусиль та коштів на неважливі проекти, забезпечуючи максимальну віддачу від кожної інвестиції. Стратегічне управління створює сприятливе середовище для інновацій, інтегруючи їх у загальний план розвитку, а також підтримує створення інноваційних кластерів, залучає таланти та впроваджує нові технології, що є запорукою довгострокового зростання та прогресу.

Стратегічне управління створює сприятливе середовище для інновацій, забезпечуючи чітку візію, ресурси та координацію дій, а також переводить інновації з випадкових ініціатив у цілеспрямований процес, інтегрований у загальну стратегію розвитку. Механізми, які сприяють інноваціям в територіальних громадах визначимо у табл. 1.

І. Томащук та І. Томащук зазначають, що «на сьогоднішній день стратегія державної політики України у сфері місцевого самоврядування ґрунту-

ється на урахуванні потреб та інтересів населення територіальних громад» [5].

Г. Джегур зауважує, що «Стратегічне передбачення вважається критично важливим інструментом для дослідження можливих майбутніх змін та їхніх наслідків задля ухвалення рішень сьогодні. Територіальне передбачення потрібне для розв'язання асиметричних ризиків потрясінь та мегатрендів, а також для забезпечення майбутньої політики регіонального розвитку» [1].

Синергію стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах ми розуміємо як постійний, взаємопов'язаний процес, де стратегічне управління створює міцний каркас і визначає довгострокові цілі, а інноваційний розвиток наповнює його динамікою, новими ідеями та сучасними рішеннями. Стратегічне планування допомагає громаді визначити пріоритетні напрямки, в яких інновації будуть найбільш ефективними. Наприклад, якщо стратегія спрямована на розвиток туризму, то інновації будуть зосереджені на створенні цифрових платформ для туристів, інтерактивних маршрутів чи екологічних проектів. Без стратегії інновації можуть бути хаотичними та не приноси-

Таблиця 1

Механізми, які сприяють інноваціям в територіальних громадах

Механізм	Сутність механізму
Підтримка стартапів та малого бізнесу	Стратегічне управління в територіальній громаді передбачає створення спеціальних програм для підтримки інноваційних проектів; надходження фінансової допомоги через гранти та пільгові кредити, надання коворкінг-просторів, менторство та консультації. Наявність такої інфраструктури знижує ризики для підприємців і стимулює їх до створення нових продуктів та послуг.
Розвиток інноваційних кластерів	Кластерний підхід передбачає об'єднання підприємств, освітніх та наукових установ, а також органів влади в певній галузі. Стратегічне управління допомагає ідентифікувати потенційні кластери (наприклад, ІТ, агротехнології, туризм) і сприяє їхньому розвитку, створює синергію, де знання, ресурси та досвід вільно циркулюють, що прискорює інноваційні процеси. Наприклад, спільні дослідження, обмін кадрами та формування ланцюгів постачання в межах кластера роблять його більш конкурентоспроможним.
Цифровізація та відкриті дані	Стратегічне управління розглядає цифровізацію не як разовий проект, а як ключовий елемент розвитку. Цифровізація передбачає впровадження електронного урядування (e-governance), розвиток інфраструктури широкосмугового інтернету та публікацію відкритих даних. Доступ до міських даних (наприклад, транспортні потоки, використання енергії) дозволяє стартапам та дослідникам створювати нові сервіси та рішення, що покращують життя громади.
Залучення людського капіталу	Інновації неможливі без талановитих людей. Стратегічне управління формує політику, спрямовану на залучення та утримання кваліфікованих фахівців, що передбачає наявність співпраці з університетами, розвиток програм стажування, створення сприятливих умов для релокації спеціалістів та їхніх сімей, а також підтримка освітніх ініціатив, спрямованих на розвиток навичок, необхідних для інноваційної економіки.
Чіткі пріоритети та довгострокове планування	Без стратегічного управління інновації можуть бути безсистемними. Розробка довгострокової стратегії розвитку дозволяє громаді визначити ключові напрямки, в які варто інвестувати. Наприклад, якщо громада має стратегію стати туристичним центром, інновації будуть спрямовані на розвиток туристичної інфраструктури, створення мобільних додатків для мандрівників чи впровадження «розумних» рішень для готелів, що забезпечує фокус і ефективне використання обмежених ресурсів.

Джерело: авторська розробка

тимуть бажаного результату. Інноваційний підхід дозволяє громаді досягати своїх стратегічних цілей більш ефективно і з меншими ресурсами. Це може бути впровадження нових технологій для покращення надання адміністративних послуг, залучення інвестицій через креативні проекти, або ж використання інноваційних методів управління для підвищення прозорості. Інновації, що успішно реалізовані в межах стратегії, не лише допомагають досягти поставлених цілей, а й відкривають нові можливості для подальшого розвитку. Синергія між стратегічним управлінням та інноваціями робить громаду гнучкою і здатною швидко адаптуватися до зовнішніх викликів. Замість того, щоб пасивно реагувати на зміни, громада, яка поєднує ці два підходи, може передбачати тенденції та завчасно готувати рішення.

Стратегічне управління перетворює загальні ідеї на конкретні, успішні проекти (табл. 2).

На основі табл. 2 можна зробити висновок, що чітка стратегія є необхідною умовою для успішної реалізації інноваційних ініціатив у громадах. Вона діє як дорожня карта, яка спрямовує зусилля та ресурси, забезпечуючи, що інновації не є випадковими чи ізольованими проектами, а є частиною цілісного, довгострокового плану розвитку.

Згідно думки К. Мануїлової, П. Несененко та О. Луньової, «Однією з ключових складових стратегічної гнучкості є здатність керівництву громади

швидко реагувати на кризові ситуації та змінювати свої підходи до управління. Це включає оперативне коригування стратегічних планів, переорієнтацію ресурсів на найбільш пріоритетні напрями та оптимізацію процесів для досягнення максимальної ефективності в умовах обмежених ресурсів. Для цього необхідно систематичне оцінювання та адаптування гнучких інструментів управління у реальному часі» [3].

Г. Пасемко, О. Таран вважають, що «принципами застосування стратегічного менеджменту в публічній владі повинні стати принципи з дотримання якісного збалансованого соціально-економічного розвитку всіх секторів суспільства на всіх територіальних об'єднаннях країни, забезпечення зростання їх суспільного добробуту та економічної конкурентоспроможності в масштабах Європи» [4]. Згідно думки І. Шумака, П. Мацюцького «Ефективне стратегічне планування може стати ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності територіальних громад, їх здатності адаптуватися до сучасних викликів та забезпечувати гідний рівень життя мешканців» [6].

На шляху до інноваційного розвитку територіальні громади стикаються з низкою серйозних викликів. Аналіз цих перешкод та розробка шляхів їх подолання є критично важливими для успішної реалізації стратегії. До основних викликів інноваційного розвитку територіальних громад належать:

Таблиця 2

Приклади інноваційних ініціатив у громадах, що стали можливими завдяки наявності чіткої стратегії

Назва	Сутність прикладів інноваційних ініціатив у громадах, що стали можливими завдяки наявності чіткої стратегії
«Розумне» місто	Впровадження концепції «розумного» міста — це не просто встановлення датчиків, а реалізація комплексної стратегії з покращення якості життя через технології. Наприклад, у Вінниці, згідно з їхньою Стратегією сталого розвитку, впроваджено систему «розумного» громадського транспорту, що дозволило оптимізувати маршрути, скоротити час очікування та зробити поїздки комфортнішими для мешканців. Завдяки цій системі, керівництво міста може збирати та аналізувати дані, щоб ухвалювати обґрунтовані рішення, а мешканці можуть відстежувати рух транспорту в реальному часі через мобільні додатки.
Проекти з енергозбереження	Багато громад мають стратегії, спрямовані на енергетичну незалежність та сталий розвиток. Наприклад, у Житомирі завдяки реалізації Стратегії розвитку громади до 2027 року, значну увагу приділено енергоефективності. У місті було проведено комплексну термомодернізацію будівель, встановлено індивідуальні теплові пункти та впроваджено систему енергомоніторингу в дитячих садках та школах, що дозволило не тільки суттєво зменшити споживання енергії та витрати бюджету, а й створити комфортніші умови для учнів.
Розвиток туризму через креативні індустрії	Стратегія розвитку може передбачати використання унікального культурного потенціалу громади для залучення туристів. У Коломиї (Івано-Франківська область) була розроблена Стратегія розвитку туризму, що акцентувала увагу на креативних індустріях. Зокрема, місто стало центром фестивалів, присвячених традиційному писанкарству, що дозволило перетворити місцеві ремесла на потужний туристичний магніт. Також були розроблені спеціальні туристичні маршрути, що включають відвідування майстерень місцевих художників, що сприяло не тільки збереженню культурної спадщини, а й розвитку місцевого малого бізнесу.

Джерело: авторська розробка

- більшість інноваційних проєктів потребують значних інвестицій, яких часто бракує в місцевих бюджетах, що обмежує можливості для впровадження нових технологій, підтримки стартапів та модернізації інфраструктури.
- відтік кваліфікованих кадрів створює «кадровий голод» і ускладнює формування команд, здатних реалізовувати інноваційні ідеї.
- місцева влада та населення можуть бути скептично налаштовані до нововведень через страх перед невідомим;
- недосконалість законодавства, бюрократія та корупція можуть уповільнювати або повністю зупиняти інноваційні проєкти.
- відсутність прозорих процедур і ефективних механізмів підтримки інновацій є значною перешкодою.

Для подолання цих викликів територіальні громади повинні активно працювати над залученням грантів від міжнародних донорів, співпрацювати з інвесторами та брати участь у державних програмах. Важливо розробити інвестиційні проєкти, які будуть привабливими для потенційних партнерів. Для подолання «відтоку мізків» необхідно створювати умови для самореалізації через підтримку освітніх програм, створення бізнес-інкубаторів та коворкінг-центрів, а також впровадження програм для залучення релокованих спеціалістів.

Для подолання опору змінам важливо інформувати населення про переваги інноваційних проєктів. Проведення громадських слухань, воркшопів та відкритих зустрічей допоможе перетворити скептиків на прихильників ідей. Важливо, щоб громада відчувала себе частиною процесу. Місцеві органи влади повинні працювати над зменшенням бюрократії, підвищенням прозорості та ефективності, що передбачає цифровізацію послуг, впровадження електронного документообігу та спрощення дозвоільних процедур.

Особливості синергії стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах полягають у їх взаємному посиленні, що призводить до сталого зростання. Стратегічне управління забезпечує системність і цілеспрямованість, а інновації надають динаміку та ефективність.

З огляду на вищезазначене визначимо особливості синергії стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах як шляху до сталого зростання, а саме:

- стратегічне управління є каталізатором інновацій, оскільки стратегічне управління створює для інновацій сприятливі умови, розробку політик, що стимулюють креативність, виділення ресурсів на інноваційні проєкти та створення інституційної підтримки (наприклад, бізнес-інкубаторів);

- інновації є інструментом реалізації стратегії, оскільки інновації не є самоціллю, а стають ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей громади. Якщо громада прагне стати туристичним центром, інновації будуть спрямовані на розвиток «розумного» туризму (мобільні додатки, віртуальні гіді). Якщо мета — енергонезалежність, то інновації будуть зосереджені на енергозбереженні та відновлюваних джерелах енергії;
- синергія ресурсів передбачає об'єднання зусиль місцевої влади, бізнесу, наукових кіл та громадськості в межах однієї стратегії дозволяє ефективно використовувати обмежені ресурси. Розвиток інноваційних кластерів є яскравим прикладом такої синергії, де учасники обмінюються знаннями, технологіями та фінансами;
- синергія дозволяє громаді не лише розвиватися, а й бути стійкішою до зовнішніх викликів. Завдяки стратегічному плануванню та інноваціям, громада може швидко адаптуватися до змін на ринку, економічних криз або інших непередбачуваних подій. Інноваційні підходи до управління, зокрема впровадження відкритих даних та електронного урядування, підвищують прозорість та ефективність.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Синергія між стратегічним управлінням та інноваційним розвитком є взаємопосилювальним процесом, що забезпечує стаке зростання територіальних громад. Стратегічне управління створює міцну основу, визначаючи довгострокові цілі та пріоритети, тоді як інновації наповнюють цю основу динамікою, новими рішеннями та ефективними інструментами для досягнення поставлених цілей. Синергія перетворює інновації з хаотичних ініціатив у цілеспрямовані проєкти, що відповідають потребам і ресурсам громади. Ефективна синергія базується на кількох ключових механізмах, що були визначені в статті, а саме: стратегічне управління як каталізатор інновацій створює необхідні умови для появи та реалізації інноваційних проєктів; інновації як інструмент реалізації стратегії допомагають досягати стратегічних цілей більш ефективно; синергія ресурсів, що досягається завдяки розвитку інноваційних кластерів та залученню різних зацікавлених сторін.

У підсумку, успішний розвиток територіальних громад в умовах сучасних викликів можливий лише за умови усвідомлення та практичного застосування синергії стратегічного управління та інноваційного розвитку.

Перспективи подальшого дослідження вбачаємо у дослідженні тенденцій стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах як шляху до сталого зростання.

Література

1. Джегур Г. В. Зарубіжний досвід публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів в контексті безпекових викликів. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11128>
2. Іваній О. М. Механізми публічного управління стратегічним розвитком регіону. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-2-10700>
3. Мануїлова К. В., Несененко П. П., Луньова О. К. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01>
4. Пасемко Г. П., Таран О. М. Методологічні засади стратегічного менеджменту в діяльності органів публічної влади. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11105>
5. Томашук І., Томашук І. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81>
6. Шумак І. О., Мацюцький П. І. Стратегічне планування в громадах України: проблеми та перспективи розвитку. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-11-10511>

References

1. Dzhehur H. V. (2025). Zarubizhnyi dosvid publichnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom rehioniv v konteksti bezpekovykh vyklykiv [Foreign experience in public management of socio-economic development of regions in the context of security challenges]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11128> [in Ukrainian].
2. Ivaniy O. M. (2025). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia stratehichnym rozvytkom rehionu [Mechanisms of public management of strategic regional development]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-2-10700> [in Ukrainian].
3. Manuilova K. V., Nesenenko P. P., Lunova O. K. (2024). Innovatsiine stratehichne upravlinnia dla stiikoho rozvytku hromad v umovakh voiennoho stanu [Innovative strategic management for sustainable community development in conditions of martial law]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01> [in Ukrainian].
4. Pasemko H. P., Taran O. M. (2025). Metodolohichni zasady stratehichnoho menedzhmentu v diialnosti orhaniv publichnoi vlady [Methodological foundations of strategic management in the activities of public authorities]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11105> [in Ukrainian].
5. Tomashuk I., Tomashuk I. (2023). Stratehichni osnovy innovatsiynoho rozvytku terytorialnykh hromad [Strategic foundations for innovative development of local communities]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81> [in Ukrainian].
6. Shumak I. O., Matsiutskyi P. I. (2024) Stratehichne planuvannia v hromadakh Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku [Strategic planning in Ukrainian communities: problems and prospects for development]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*. № 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-11-10511> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.09.2025