

Саенко Ольга Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічної служби та управління навчальними закладами
Навчально-науковий інститут
публічного управління і післядипломної освіти
ДЗ «Луганський національний університет Імені Тараса Шевченка»

Saienko Olga

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
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-2025-8-11319

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

STRATEGIC MANAGEMENT OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE TERRITORIAL COMMUNITY

Анотація. Вступ. Стаття присвячена критичній проблемі неефективності стратегічного управління економічним розвитком територіальних громад України в умовах повномасштабної війни. Досліджується фундаментальна суперечність між природою довгострокового планування та реальністю тотальної невизначеності, що перетворила довоєнні стратегії на неактуальні документи та змусила громади перейти від логіки розвитку до логіки виживання.

Мета. Метою дослідження є ідентифікація, систематизація та наукове обґрунтування ключових проблем і суперечностей, що блокують ефективне стратегічне управління економікою громад в умовах воєнного стану та на етапі повоєнного відновлення.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі наукових праць українських вчених, нормативно-правових актів, а також на результатах опитування, проведеного серед здобувачів магістерського рівня за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Використано методи системного аналізу, узагальнення та синтезу для структурування виявлених проблем.

Результати. Встановлено, що існуюча система стратегічного управління глибоко не відповідає кризовим реаліям. Ідентифіковано та систематизовано ключові чинники, що гальмують економіку громад: конфлікт горизонтів планування, неадекватність ресурсної бази, інституційна застарілість, проблема пріоритезації відбудови, дисбаланс державних та місцевих інтересів, інформаційний вакуум. Розкрито суперечності між потребами оперативного реагування та довгостроковим баченням, а також між декларованою децентралізацією та фактичною відсутністю у громад інструментів для управління відновленням.

Перспективи. Вирішення проблем можливе лише через синергетичний підхід, що поєднує інституційні, кадрові, технологічні та соціальні зміни. Процес відбудови та євроінтеграції створює унікальне «вікно можливостей» для якісної трансформації за принципом «build back better». Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку нової парадигми адаптивного стратегічного менеджменту, здатної перетворити виклики війни на можливості для стійкого розвитку громад.

Ключові слова: стратегічне управління, економічний розвиток, територіальна громада.

Summary. This article addresses the critical issue of ineffectiveness in strategic management of economic development for Ukrainian territorial communities amidst full-scale war. It explores the fundamental contradiction between the nature of long-term planning and the reality of total uncertainty, which has rendered pre-war strategies irrelevant and forced communities to shift from a logic of development to a logic of survival.

The purpose of this study is to identify, systematize, and scientifically substantiate the key problems and contradictions that block effective strategic management of community economies under martial law and during the post-war recovery phase.

Materials and Methods. The research is based on an analysis of scholarly works by Ukrainian academics, regulatory legal acts, and the results of a survey conducted among master's level students specializing in «Public Management and Administration.» Methods of system analysis, generalization, and synthesis were utilized to structure the identified problems.

Results. Author established that the existing strategic management system profoundly fails to align with current crisis realities. Author identified and systematized key factors impeding community economies: the conflict of planning horizons, inadequate resource base, institutional obsolescence, the challenge of reconstruction prioritization, the imbalance between state and local interests, and the information vacuum. The study reveals contradictions between the need for operational response and long-term vision, as well as between declared decentralization and communities' actual lack of tools for managing recovery.

Prospects. Resolving these issues is only possible through a synergistic approach that combines institutional, human resources, technological, and social changes. The process of reconstruction and European integration creates a unique «window of opportunity» for qualitative transformation based on the «build back better» principle. Future research should focus on developing a new paradigm of adaptive strategic management, capable of transforming the challenges of war into opportunities for sustainable community development.

Key words: strategic management, economic development, territorial community.

Постановка проблеми. В умовах децентралізації та повномасштабної агресії Російської Федерації, стійкий економічний розвиток територіальних громад перетворився з довгострокового пріоритету на нагальну умову виживання та майбутнього відновлення України. Здатність громад самостійно генерувати прибуток, створювати робочі місця, залучати інвестиції та забезпечувати належну якість життя для мешканців є фундаментом національної економічної безпеки та соціальної стабільності. Стратегічне управління, як інструмент довгострокового планування та реалізації пріоритетів, відіграє у цьому процесі ключову роль. Однак, система стратегічного управління економічним розвитком громад в Україні зіткнулася з безпрецедентними викликами, які докорінно змінили умови її функціонування та виявили низку глибоких, системних проблем, що потребують негайного наукового осмислення та практичного вирішення. Вищезазначені проблеми окреслюють фундаментальну суперечність між самою природою стратегічного планування, що орієнтоване на прогнозоване майбутнє, та реальністю війни, яка характеризується тотальною невизначеністю, постійними руйнуваннями та динамічними змінами. Довгострокові стратегії розвитку, розроблені до 24 лютого 2022 року, втратили свою актуальність. Стрімка зміна демографічної ситуації, руйнування ключових підприємств, знищення інфраструктури та логістичних шляхів перетворили амбітні плани на історичні документи. Громади змушені перейти від логіки розвитку до логіки виживання, що вимагає не довгострокових візій, а короткострокових антикризових планів дій. Мобілізація, вимушена внутрішня та зовнішня міграція призвели до критичного відтоку кваліфікованих кадрів, які були відповідальні за розробку та реалізацію стратегій. Кадровий голод, помножений на професійне вигорання та психологічну травму решти працівників, значно знижує інституційну спроможність громад до аналітичної роботи та ефективного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням стратегічного планування на місцевому

рівні присвячено праці багатьох українських науковців. Довоєнний період характеризувався дослідженнями, що фокусувалися на методології розробки стратегій, проблемах залучення громадськості, фінансової децентралізації та формування інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Законодавча база, зокрема закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про засади державної регіональної політики» та бюджетне законодавство, створювала рамкові умови для цього процесу. Зокрема слід відзначити праці таких науковців, як: Г. Джегур [1], О. Зарічна [2], І. Сторонянська [5], А. Максименко [5], В. Потапенко [3], О. Баранник [3], Н. Бахур [3], І. Валюшко [3], А. Головка [3], А. Двігун [3], О. Їжак [3], Л. Лісогор [3], Є. Малярєвський [3], В. Химинець [3], І. Семенюк [4], Г. Іванченко [4], Я. Веслова [4], І. Сторонянська [5], А. Максименко [5], О. Хохуляк [6] та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення та наукове обґрунтування ключових проблем і суперечностей, що перешкоджають ефективному стратегічному управлінню економічним розвитком громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На сьогодні існує гостра науково-практична проблема, що полягає у глибокій невідповідності існуючих підходів до стратегічного управління економічним розвитком громад новим, кризовим реаліям, спричиненим війною, та майбутнім потребам етапу масштабної відбудови.

На думку О.Зарічної, «... в сучасних умовах стратегічний розвиток має бути спланований на більш короткий термін, а це дає місцевим органам влади, регіональним виконавчим підрозділам вирішити першочергові завдання, а саме:

1. Визначити пріоритетні цілі збалансування економічних, соціальних і правових процесів в теперішніх умовах.
2. Розробити стратегічні плани розвитку регіонів України, враховуючи воєнні деструктивні зміни.

3. Розробити модель, яка буде направлена не на регресивний сценарій розвитку регіонів, а буде вказувати та вирішувати поточні проблеми за інноваційно-прогресивним сценарієм.

4. Конкретизувати найбільш ефективні та дієві напрямки відродження економічних, соціальних та політико-правових процесів в регіонах, які найбільш постраждали від нападу військ «Росії» тощо» [2].

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].

Територіальні громади зіткнулися з різким падінням власних доходів через зупинку бізнесу та релокацію підприємств, відбулося кардинальне перепрофілювання бюджетних потоків на потреби оборони, підтримку ВПО та ліквідацію наслідків обстрілів. В таких умовах фінансування заходів економічного розвитку відбувається за залишковим принципом, що робить будь-яке стратегічне планування фінансово необґрунтованим. Як зазначають І. Сторонянська та А. Максименко, «війна на території України призводить до серйозних соціальних, економічних та політичних змін у суспільстві, вимагаючи глибокого та ретельно продуманого стратегічного підходу до розвитку громад» [5].

Формування національних програм відновлення та залучення міжнародної допомоги часто відбувається без належної координації з територіальними громадами та врахування їхніх реальних, задокументованих потреб і стратегічних пріоритетів, що зумовлює виникнення ризику неефективного розподілу ресурсів та реалізації проєктів, які не інтегровані в загальну логіку розвитку конкретної території.

Таким чином, війна не просто додала нових завдань до порядку денного територіальних громад, а й підірвала основи, на яких базувалася система стратегічного управління. Така ситуація вимагає не простої корекції існуючих підходів, а фундаментального переосмислення філософії, інструментів та процесів стратегування в екстремальних умовах. Необхідно розробити та запровадити нову модель адаптивного стратегічного менеджменту, спрямовану на підвищення стійкості, гнучкості та спроможності громад до швидкого відновлення. Таке завдання стає центральним не лише для теорії регіонального управління, а й для практичної політики забезпечення життєздатності держави.

В. Потапенко, В. Баранник, Н. Бахур та ін. зауважують, що «для більшості ТГ ситуація не є рівноважною, але є стійкою в тому сенсі, що до повної втрати функціональності далеко. Водночас ситуація не є стабільною, що визначає недосяжність стану стабільної рівноваги» [3, с. 13].

Ефективне стратегічне управління економічним розвитком громад в умовах воєнного стану та майбутньої відбудови стикається з низкою глибоких, взаємопов'язаних проблем і суперечностей. Вони руйнують класичні підходи до планування та вимагають фундаментальної переоцінки управлінської парадигми на місцевому рівні. Класичні моделі стратегічного планування, розраховані на 5–10 років стабільного, прогнозованого розвитку, виявилися паралізованими в умовах тотальної невизначеності. Основа будь-якої стратегії — прогнозування — втратила свою актуальність, оскільки неможливо передбачити тривалість бойових дій, рівень подальших руйнувань, міграційні потоки чи макроекономічну ситуацію в країні навіть на рік уперед.

Стратегічне управління економічним розвитком територіальних громад стикається з низкою чинників, що суттєво гальмують їхню економіку, сутність яких зазначено у табл. 1.

Керівництво територіальних громад змушене працювати в режимі «гасіння пожеж», фокусуючись на виживанні, гуманітарних потребах та нагальному ремонті, що спричиняє залишення поза увагою питання довгострокової конкурентоспроможності, інновацій та структурної перебудови економіки.

Виникає гостра суперечність між необхідністю оперативного, антикризового управління для забезпечення життєдіяльності громади «тут і зараз» та потребою у формуванні стратегічного фундаменту для майбутнього, стійкого та якісного відновлення. Спроба ігнорувати стратегію веде до хаотичної відбудови, а сліпе слідування старим стратегіям є марною тратою часу та ресурсів.

Економічні стратегії, розроблені до повномасштабного вторгнення, спиралися на ресурсну базу, якої більше не існує. Відбувся колосальний розрив між безпрецедентним зростанням потреб (відбудова житла, інфраструктури, соціальна підтримка) та катастрофічним падінням власних ресурсів громади. Власні доходи місцевих бюджетів різко скоротилися через зупинку підприємств, релокацію бізнесу та виїзд платників податків. Вилучення «військового» ПДФО з місцевих бюджетів ще більше посилює цю кризу. Територіальні громади стали критично залежними від державних дотацій та міжнародної допомоги, що робить їх об'єктом, а не суб'єктом стратегічного планування. Мобілізація, вимушена міграція (особливо жінок та кваліфікованих фахівців) та психологічне вигорання призвели до гострого дефіциту як управлінських, так і робітничих кадрів. Будь-яка стратегія є нереалістичною без людей, здатних її впроваджувати. Суперечність полягає у необхідності реалізації надзвичайно ресурсно-містких проєктів відновлення та розвитку за умов найглибшої за часи незалежності кризи фінансових та людських ресурсів. Це змушує обирати між десятками критично важливих напрямів, не маючи обґрунтованих критеріїв пріоритетизації.

Таблиця 1

Чинники, які суттєво гальмують економіку територіальної громади

Чинник	Сутність
Конфлікт горизонтів планування	Класичні довгострокові стратегії (на 7–10 років) виявилися неефективними в умовах тотальної невизначеності. Виникає суперечність між необхідністю оперативного реагування на поточні виклики (гуманітарні кризи, безпекові загрози) та потребою у збереженні стратегічного бачення довгострокового розвитку. Існуючі методики не пропонують дієвих інструментів для поєднання коротко- та довгострокових пріоритетів в єдину, гнучку систему управління.
Неадекватність ресурсної бази	Стратегії, розроблені до 2022 року, спиралися на прогностичні показники фінансових, матеріальних та людських ресурсів, які наразі є нерелевантними. Зруйнована економічна база, секвестр бюджетів, втрата кадрового потенціалу через міграцію та мобілізацію створюють прірву між задекларованими цілями та реальними можливостями їх досягнення.
Інституційна та методична застарілість	Органи місцевого самоврядування продовжують використовувати методики та підходи до стратегічного аналізу (SWOT, PEST) і планування, що не враховують фактори війни, ризики безпеки, проблеми замінованих територій, потреби ветеранів та внутрішньо переміщених осіб як ключові елементи нового соціально-економічного ландшафту. SWOT-аналіз, втрачають сенс у своєму класичному вигляді. Чинники «загроз» (Threats) набувають екзистенційного характеру (ризик окупації, ракетні удари), що перекриває будь-які «можливості». «Слабкі сторони» (Weaknesses) можуть за добу перетворитися на критичні вразливості (наприклад, руйнування одного мосту чи електростанції).
Проблема пріоритетизації в умовах відбудови	Процеси відновлення вимагають нового підходу до стратегічного вибору. Громади стикаються з дилемою: відновлювати зруйноване за старим зразком чи використовувати «вікно можливостей» для структурної модернізації економіки за принципом «краще, ніж було» (build back better). Відсутнє науково обґрунтоване розуміння того, як інтегрувати принципи стійкості, безбар'єрності, енергоефективності та безпеки безпосередньо в економічні стратегії.
Дисбаланс між державними та місцевими інтересами	Існує ризик неузгодженості між державними програмами відновлення та стратегіями розвитку конкретних громад. Централізовані рішення можуть не враховувати унікальний економічний потенціал, конкурентні переваги та специфічні потреби місцевого рівня, що призведе до неефективного використання ресурсів та гальмування ініціативи «знизу».
Інформаційний вакуум	Війна унеможливила збір достовірної статистичної інформації, яка є основою для будь-якого якісного аналізу та прогнозування. Відсутність актуальних даних про кількість населення, стан економіки, ринок праці та потреби бізнесу змушує органи місцевого самоврядування приймати управлінські рішення практично наосліп.

Джерело: авторська розробка

Війна спричинила тектонічні зміни у демографічній та соціальній структурі громад, які повністю ігноруються застарілими стратегіями. З'явилися нові, масштабні соціальні групи з унікальними потребами, що стали ключовими стейкхолдерами економічного розвитку. Тилові громади прийняли мільйони внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що створює як навантаження на інфраструктуру, так і потенціал у вигляді нових трудових ресурсів та підприємницької ініціативи. Прифронтові та деокуповані громади, навпаки, страждають від масового відтоку населення. З огляду на це суперечність полягає у наявності протиріччя між старою моделлю економіки, орієнтованою на стаке населення та його потреби, і новою соціальною реальністю, що вимагає гнучкої адаптації ринку праці, сфери послуг та інфраструктури до потреб ВПО, ветеранів та родин загиблих. Ігнорування цього фактору призведе до соціальної напруги та втрати людського капіталу.

Органи місцевого самоврядування та державні інституції виявилися не готовими до управління процесами відновлення ані на рівні законодавства, ані на рівні компетенцій. Існуючі процедури є надто бюрократичними та повільними для кризо-

вих умов. Відсутній чіткий, комплексний закон про засади відновлення, який би узгоджував процеси стратегічного планування, оцінки збитків, залучення фінансування та контролю. Існує ризик, що масштабні проєкти відбудови будуть реалізовуватися централізовано (наприклад, через державні агентства) без урахування стратегічного бачення та потреб громад, що, у свою чергу, нівелює саму ідею децентралізації та позбавляє громади суб'єктності у власному розвитку. Суперечність виникає між декларованою політикою децентралізації, яка покладає відповідальність за розвиток на громади, та фактичною відсутністю у них реальних повноважень, інструментів та фінансових ресурсів для управління комплексним процесом повоєнного відновлення.

Таким чином, система стратегічного управління економічним розвитком громад перебуває у стані системної кризи і має не просто набір окремих труднощів, а наявна фундаментальна невідповідність застарілої управлінської логіки новій, жорсткій реальності. Подолання цих проблем вимагає не косметичних змін до існуючих стратегій, а розробки нової парадигми управління — гнучкої, адаптивної, лю-

диноцентричної та стійкої до криз, яка зможе перетворити виклики війни на можливості для якісної та стійкої трансформації. О. Хошуляк зазначає, що «Перехід до нової парадигми стратегічного планування сталого розвитку передбачає формування сукупності взаємопов'язаних та взаємозумовлених елементів на основі організації такої системи, яка здатна збалансувати стратегічні цілі розвитку територіальних громад. При цьому сукупність цих взаємопов'язаних етапів формує єдину систему, і відсутність одного із елементів позначається на ефективності стратегічного планування» [6, с. 151].

У визначенні перспектив вирішення суперечностей стратегічного управління економічним розвитком територіальних громад важливою є думка нового покоління державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. У зв'язку з цим у ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» серед здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» було проведено опитування щодо визначення перспектив вирішення вищезазначених суперечностей стратегічного управління економічним розвитком територіальних громад. У ході опитування було визначено такі перспективи:

- поглиблення реформи децентралізації та інституційне зміцнення територіальних громад;
- створення спільних комунальних підприємств, реалізація спільних інфраструктурних проєктів (напр., управління відходами, туризм), що дозволяє малим громадам об'єднувати ресурси для досягнення великих цілей;
- формування нового покоління управлінців у громадах — стратегічно мислячих, проєктно-орієнтованих та вільних від корупційних практик;
- створення державних та недержавних програм навчання та підвищення кваліфікації для працівників ОМС, сфокусованих на стратегічному менеджменті, фандрайзингу, проєктному управлінні та залученні інвестицій;
- прозоре, ефективне та швидке управління ресурсами громади завдяки використанню сучасних технологій;

- використання європейських стандартів, практик та фінансових інструментів для прискорення розвитку громад;
- навчання громад готувати якісні проєктні заявки для участі у програмах ЄС (напр., Interreg, Horizon Europe), що стануть доступними для України;
- перехід від патерналістської моделі («влада вирішує все») до моделі партнерства, де бізнес, громадські організації та активні мешканці є співавторами та співвиконавцями стратегії розвитку.

З огляду на це ми погоджуємося, що вирішення суперечностей стратегічного управління економічним розвитком територіальних громад в Україні вимагає комплексного підходу, який поєднує інституційні зміни, кадровий розвиток, технологічну модернізацію та активну міжнародну співпрацю. Зазначені перспективи підкреслюють важливість переходу до нової парадигми управління, де громади є самодостатніми, інноваційними та відкритими для партнерства суб'єктами розвитку, оскільки це дозволить їм не лише ефективно використовувати наявні ресурси, а й залучати нові, адаптуючись до викликів сьогодення та реалізуючи свій потенціал для сталого економічного зростання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Вирішення накопичених проблем у стратегічному управлінні економічним розвитком громадами неможливе через один універсальний інструмент. Перспектива успіху лежить виключно у синергетичному ефекті від одночасного впровадження змін у кількох напрямках: інституційному (завершення децентралізації), кадровому (професіоналізація управлінців), технологічному (цифровізація та управління на основі даних) та соціальному (залучення бізнесу і громадськості). Процес післявоєнної відбудови та статус кандидата на вступ до ЄС створюють безпрецедентні умови для якісного стрибка. Ефективне стратегічне управління економічним розвитком на місцевому рівні перестає бути суто локальним завданням. Воно є наріжним каменем у побудові економічно сильної, стійкої та конкурентоспроможної держави. Спроможні, самодостатні та розвинені територіальні громади — це запорука національної безпеки та успішної європейської інтеграції України.

Література

1. Джегур Г.В. Зарубіжний досвід публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів в контексті безпекових викликів. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11128>
2. Зарічна О. Стратегічне управління розвитком регіонів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-88>
3. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналіт. доп. / [В.Г. Потапенко, В.О. Баранник, Н.В. Бахур та ін.]; за ред. В.Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>
4. Семенюк, І., Іванченко, Г., & Веслова, Я. Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проєктний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>

5. Сторонянська І., Максименко А. Тенденції та ризики місцевого економічного розвитку в умовах війни: звіт за результатами соціологічного дослідження (методом фокус-групових інтерв'ю) у територіальних громадах Львівської області. 2022. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/1213/LED_Report_Focus_Group_Lviv_2022.pdf (дата звернення: 15.08.2025).

6. Хошуляк О. Методологічні основи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. Економічний простір. 2023. № 188. С. 147–152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-25>

References

1. Dzhehur H. V. 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]. *Elektronne naukowe vydannia "Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka"*. 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11128>

2. Zarichna O. Stratehichne upravlinnia rozvytkom rehioniv [Strategic management of regional development]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-88>

3. Mistseve samovriaduvannia yak chynnyk stiikosti tylu [Local self-government as a factor of resilience: analytical report]: analit. dop. / [V. H. Potapenko, V. O. Barannyk, N. V. Bakhur ta in.]; za red. V. H. Potapenka. Kyiv: NISD, 2023. 54 s. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>

4. Semeniuk, I., Ivanchenko, H., & Veslova, Ya. Stratehichni rozvytok hromad v umovakh podolannia voiennykh vyklykiv: proiektnyi pidkhid [Strategic development of communities in overcoming military challenges: a project-based approach]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>

5. Storonianska I., Maksymenko A. Tendentsii ta ryzyky mistsevoho ekonomichnoho rozvytku v umovakh viiny: zvit za rezultatamy sotsiolohichnoho doslidzhennia (metodom fokus-hrupovykh interv'iu) u terytorialnykh hromadakh Lvivskoi oblasti [Trends and risks of local economic development in wartime: report on the results of a sociological study (using focus group interviews) in local communities in the Lviv region]. 2022. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/1213/LED_Report_Focus_Group_Lviv_2022.pdf.

6. Khokhuliak O. Metodolohichni osnovy stratehichnoho planuvannia staloho rozvytku terytorialnykh hromad [Methodological foundations of strategic planning for sustainable development of local communities]. *Ekonomichniy prostir*. 2023. № 188. С. 147–152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-25>

Стаття надійшла до редакції 28.08.2025