

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**ПАРТИЦИПАТИВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ
ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ**

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

(назва освітньої програми)

**Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ПУАм-21
Циплюк Сергій Володимирович**

(підпис)

**Керівник:
к.е.н., доцент
Войчук Максим Володимирович**

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2025 р.
д.е.н., професор
Гарант освітньої програми:
Вахович Ірина Михайлівна

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Освітня програма: Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«__» _____ 202__ р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Циплюка Сергія Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування

Керівник роботи: к.е.н., доцент Войчук М. В.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «21» січня 2025 р. № 34/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «__» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Вихідними даними до роботи є нормативно-правові акти України у сфері місцевого самоврядування та стратегічного планування, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідниць з питань публічного управління і партисипації, стратегічні та програмні документи територіальних громад, аналітичні звіти, статистичні дані, а також матеріали діяльності органів місцевого самоврядування і громадських інституцій.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):
ВСТУП, РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПАРТИСИПАТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ, РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИК ПАРТИСИПАТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОМС, ВИСНОВКИ. СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

5. Перелік графічного матеріалу:

Лист 1. Нормативно-правовий фундамент планування в Україні.

Лист 2. Рівні громадської участі.

Лист 3. Цикл стратегічного планування з елементами партисипації.

Лист 4. Гібридна модель залучення.

Лист 5. Бар'єри впровадження партисипативного планування.

Лист 6. Партисипативне бюджетування як інструмент стратегування.

Лист 7. Партисипативне бюджетування як інструмент стратегування.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Войчук М.В.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Войчук М.В.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Войчук М.В.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 24.09.2024</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 29.10.2024</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2025</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2025</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2025</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Циплюк С.В.
(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

Войчук М.В.
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Циплюк С. В. Партиципативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування. Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У роботі досліджено теоретико-методологічні засади партиципативного стратегічного планування в органах місцевого самоврядування, розкрито сутність стратегічного планування та партиципації як принципу публічного управління. Проаналізовано міжнародні та європейські підходи до залучення громадськості у процеси стратегічного планування розвитку територіальних громад. Здійснено аналіз інституційних механізмів і практик залучення громадян до стратегічного планування в органах місцевого самоврядування, визначено основні проблеми та бар'єри впровадження партиципативного підходу на місцевому рівні. Обґрунтовано напрями вдосконалення партиципативного стратегічного планування, запропоновано модель участі громадськості, а також практичні рекомендації щодо підвищення ефективності залучення громадян, молоді, вразливих груп та бізнесу до формування і реалізації стратегій розвитку громад.

Ключові слова: партиципативне стратегічне планування, місцеве самоврядування, громадська участь, стратегія розвитку громади, публічне управління, територіальна громада, демократичне врядування.

ANNOTATION

Tsypliuk S. Participatory strategic planning in local government bodies. Manuscript.

Master's thesis in Public Management and Administration, specialisation 281 Public Management and Administration. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references and appendices.

The thesis examines the theoretical and methodological foundations of participatory strategic planning in local government bodies, revealing the essence of strategic planning and participation as a fundamental principle of public administration. It analyses international and European approaches to public involvement in the strategic planning of territorial communities. It analyses institutional mechanisms and practices for involving citizens in strategic planning in local self-government bodies. It identifies the main problems and barriers to implementing a participatory approach at the local level. Directions for improving participatory strategic planning are substantiated, a model of public participation is proposed, and practical recommendations are made for increasing the effectiveness of involving citizens, youth, vulnerable groups, and businesses in the formation and implementation of community development strategies.

Keywords: participatory strategic planning, local self-government, public participation, community development strategy, public administration, territorial community, democratic governance.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПАРТИСИПАТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ	10
1.1. Стратегічне планування в системі місцевого самоврядування	10
1.2. Партисипація як принцип публічного управління	13
1.3. Міжнародні та європейські підходи до партисипативного планування	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИК ПАРТИСИПАТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	18
2.1. Інституційні механізми залучення громадськості до стратегічного планування	18
2.2. Аналіз процесу розроблення стратегій розвитку громад	21
2.3. Проблеми та бар'єри впровадження партисипативного підходу	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОМС	29
3.1. Модель партисипативного стратегічного планування на рівні громади	29
3.2. Інструменти та механізми підвищення ефективності участі громадян	33
3.3. Рекомендації для органів місцевого самоврядування	38
ВИСНОВКИ	44
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	46

ВСТУП

Сучасна трансформація публічного управління в Україні, зумовлена децентралізацією, зміщує фокус відповідальності за територіальний розвиток безпосередньо на органи місцевого самоврядування (ОМС). У цих умовах стратегічне планування перестає бути допоміжною функцією і стає базовим інструментом життєздатності громад. Проте традиційні адміністративні методи планування часто виявляються неефективними, оскільки не враховують реальних запитів мешканців, що призводить до розробки декларативних стратегій, позбавлених суспільної підтримки.

Поширення ідей демократичного врядування та зростання ролі інститутів громадянського суспільства зумовлюють запит на партисипативне стратегічне планування. Цей підхід передбачає наскрізне залучення стейкголдерів – від ідентифікації локальних проблем до моніторингу реалізації рішень. Попри наявність нормативної бази, практика партисипації в Україні залишається фрагментарною: участь громадян часто має імітаційний характер, що обмежує їхній вплив на зміст документів розвитку. Необхідність подолання цього розриву між юридичними можливостями та практичною реалізацією визначає актуальність теми магістерської роботи.

Теоретичний фундамент стратегічного планування та регіонального розвитку закладено у працях таких зарубіжних дослідників, як І. Ансофф, П. Дракер, Г. Мінцберг, а також вітчизняних науковців – З. Герасимчук, В. Геєця, М. Долішнього, Ю. Куца. У їхніх працях ґрунтовно висвітлено методологію прогнозування та управління ресурсами територій. Окремий масив наукових розвідок, присвячений децентралізації та зростанню інституційної ролі органів місцевого самоврядування, представлений у роботах В. Вакуленка, М. Пухтинського, О. Слобожана, А. Ткачука.

Питання громадської участі та партисипативних практик перебувають у фокусі уваги таких зарубіжних авторів, як Ш. Арнстейн, Ю. Габермас, Р. Патнем, які досліджували рівні залучення громадян та розвиток соціального капіталу.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та практичне осмислення партисипативного стратегічного планування як сучасного інструменту розвитку територіальних громад, а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення механізмів залучення громадськості до стратегічного планування в діяльності органів місцевого самоврядування.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення низки взаємопов'язаних завдань, які відображають логіку та структуру дослідження. Зокрема, у роботі передбачається:

- проаналізувати сутність і значення стратегічного планування в системі місцевого самоврядування та його роль у розвитку територіальних громад;
- розкрити зміст партисипації як принципу публічного управління, визначити її основні рівні, моделі та інструменти;
- охарактеризувати особливості партисипативного стратегічного планування та його відмінності від традиційних підходів до планування розвитку територій;
- дослідити нормативно-правові засади стратегічного планування та громадської участі на місцевому рівні в Україні;
- проаналізувати практику залучення громадськості до процесу розроблення стратегій розвитку територіальних громад;
- виявити основні проблеми та бар'єри впровадження партисипативного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування;
- обґрунтувати напрями, інструменти та механізми вдосконалення партисипативного стратегічного планування з урахуванням сучасних викликів і потреб громад.

Об'єктом дослідження у магістерській роботі є процеси стратегічного планування, що здійснюються в діяльності органів місцевого самоврядування та спрямовані на розвиток територіальних громад.

Предметом дослідження є сукупність механізмів, інструментів і форм партисипативного стратегічного планування, які забезпечують залучення громадськості, бізнесу та інших зацікавлених сторін до формування, реалізації та оцінювання стратегій розвитку на місцевому рівні.

Для досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань у магістерській роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що дозволило забезпечити цілісний та обґрунтований аналіз проблеми партисипативного стратегічного планування в органах місцевого самоврядування.

Методи аналізу та синтезу застосовано для опрацювання наукових джерел з питань стратегічного планування, публічного управління та громадської участі, а також для узагальнення теоретичних підходів і формування авторських висновків. Системний підхід використано з метою розгляду стратегічного планування як складного багаторівневого процесу, що поєднує діяльність органів місцевого самоврядування, громадськості та інших зацікавлених сторін.

Метод порівняльного аналізу дав змогу зіставити вітчизняні та зарубіжні підходи до реалізації партисипативного стратегічного планування, а нормативно-правовий аналіз – дослідити законодавчі засади стратегічного планування та механізми громадської участі в Україні. Формально-логічні методи та узагальнення використано для формулювання висновків і розроблення практичних рекомендацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних механізмів та рекомендацій, що дозволяють органам місцевого самоврядування трансформувати стратегічне планування з формальної процедури у життєздатну модель партнерства з громадою, що підвищує легітимність управлінських рішень та забезпечує сталий розвиток територій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПАРТИСІПАТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1. Стратегічне планування в системі місцевого самоврядування

У сучасній системі публічного управління стратегічне планування територіального розвитку виступає базовим інструментом забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності громад. Його сутність виходить за межі простого прогнозування, трансформуючись у процес свідомого конструювання довгострокової візії майбутнього. На відміну від ситуативного адміністрування, стратегування дозволяє громаді відійти від реактивної моделі управління до проактивної траєкторії розвитку. У межах теоретичного підходу Г. Мінцберга стратегічне планування базується на гнучкому мисленні та здатності системи до постійного навчання [28].

Науковий дискурс інтерпретує стратегічне планування як інтегральний управлінський цикл, що синтезує глибокий аналіз поточного стану, прогнозування зовнішніх трендів та ухвалення складних рішень. Цей процес передбачає не лише ідентифікацію сильних сторін чи викликів території, а й формування адаптивних механізмів досягнення цілей. Такий підхід мінімізує майбутні ризики та дозволяє громаді ефективно маневрувати в умовах мінливого середовища, перетворюючи потенційні загрози на можливості для зростання.

Характерною рисою територіального стратегічного планування є його багатовимірність. Воно поєднує економічну динаміку, соціальну інклюзію та екологічну безпеку. Стратегування вимагає здатності муніципальної влади синхронізувати інтереси ключових стейкхолдерів: від бізнесу до громадських організацій. Відповідно до наукової позиції В. Вакуленка, стратегічне планування є ключовою технологією, яка трансформує територіальну громаду з об'єкта управління на активного суб'єкта власного розвитку [2].

Роль стратегічного документа полягає також у оптимізації ресурсного забезпечення. Чітко окреслена стратегія виступає фільтром для розподілу фінансового, людського та інституційного капіталу, спрямовуючи обмежені ресурси на реалізацію критично важливих завдань. Це дозволяє уникнути хаотичного розпорошення коштів, запобігає дублюванню функцій та значно підвищує результативність кожного управлінського кроку.

Окрім суто управлінських переваг, стратегічне планування виконує фундаментальну комунікаційну та соціальну місію. Сам процес спільної розробки стратегії стає платформою для суспільного діалогу, сприяючи формуванню єдиної ідентичності громади та кристалізації спільної візії успіху. У такому контексті планування перестає бути лише бюрократичним обов'язком, перетворюючись на інструмент зміцнення соціального капіталу та підвищення легітимності й довіри до інститутів місцевого самоврядування.

Правовий базис стратегічного планування в Україні формує складну систему, фундаментом якої виступає Конституція України, що легітимізує право громад на самостійне формування локальної політики розвитку [6]. Ключовим галузевим регулятором є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», проте методичне наповнення процесу сьогодні значною мірою забезпечується через рекомендації міжнародних програм. Так, покроковий алгоритм розробки документів розвитку та інструментарій SWOT-аналізу детально викладено у Методичних рекомендаціях програми «U-LEAD з Європою» [8].

Ключовим галузевим регулятором є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який розмежовує компетенції між представницькими та виконавчими органами у сфері планування. Попри те, що закон наділяє ради виключним правом на затвердження стратегій, він містить суттєву лакуну – відсутність детального процесуального регламенту розробки таких документів. Така нормативна лаконічність спричиняє методологічну розбіжність у практичній діяльності громад, де якість планування часто залежить не від закону, а від суб'єктивного професіоналізму управлінської команди.

Вертикальну інтеграцію стратегічного процесу забезпечує Закон України «Про засади державної регіональної політики». У його контурі стратегування розглядається як інструмент конвергенції (зближення) державних, регіональних та локальних інтересів. Це накладає на громади обов'язок синхронізувати свої пріоритети із вищестоящими документами стратегічного характеру, що, з одного боку, впорядковує розвиток держави, а з іншого – вимагає від муніципалітетів високої аналітичної культури для збереження власної ідентичності в межах загальнонаціональних трендів.

Методологічне наповнення процесу забезпечується через підзаконні акти та Державну стратегію регіонального розвитку, які пропонують ОМС інструментарій для SWOT-аналізу, формування дерева цілей та системи індикаторів (KPI). Проте рекомендаційний характер цих методичних настанов породжує ризики формалізму, оскільки відсутність жорстких вимог дозволяє громадам створювати «декларативні» стратегії, які важко піддаються об'єктивному моніторингу та оцінюванню.

Критичним аспектом залишається фрагментарність правового регулювання партисипації. Хоча національне законодавство декларує принципи відкритості, воно не містить імперативних норм, які б робили громадську участь невід'ємною та юридично значущою стадією розробки стратегії. Така ситуація створює передумови для девальвації ідеї залучення, коли громадські обговорення проводяться лише для дотримання формального протоколу, не маючи реального впливу на зміст стратегічних пріоритетів. Отже, сучасний стан нормативно-правового забезпечення потребує переходу від загальних декларацій до чіткої стандартизації процедур залучення та оцінки, що забезпечить життєздатність стратегічних планів.

Аналіз теоретичних засад та нормативного поля дозволяє стверджувати, що стратегічне планування є не просто адміністративною процедурою, а ключовою управлінською технологією, яка трансформує територіальну громаду з об'єкта державного управління на активного суб'єкта власного розвитку. Його роль полягає у формуванні проактивної моделі врядування, здатної конвертувати

внутрішній потенціал громади у стійке зростання, забезпечуючи при цьому консолідацію інтересів влади, бізнесу та мешканців.

Водночас дієвість цього інструменту критично залежить від якості нормативно-правового забезпечення. Існуюча в Україні архітектура законодавства, попри закріплення базових повноважень ОМС у сфері планування, характеризується певною процедурною незавершеністю та фрагментарністю у питаннях партисипації. Відсутність жорстких процесуальних стандартів та імперативних вимог щодо обов'язковості врахування громадської думки створює ризики формалізації стратегічного процесу.

Отже, стратегічне планування на місцевому рівні перебуває на етапі переходу від декларативного документа до реального інструментарію соціально-економічного поступу. Подальший розвиток цієї сфери потребує не лише вдосконалення правових норм, а й наповнення їх змістовними механізмами залучення громади, що дозволить перетворити «паперові стратегії» на життєздатні плани спільної дії, легітимізовані суспільством.

1.2. Партисипація як принцип публічного управління

У межах місцевого самоврядування громадська участь набуває особливої ваги, адже локальні управлінські рішення мають прямий і швидкий вплив на повсякденне життя людей. Впровадження інклюзивних практик дозволяє органам влади не лише релевантно оцінювати запити населення, а й будувати фундамент взаємної довіри. Сучасний науковий підхід розглядає участь громади як динамічний процес, що еволюціонує від простого ознайомлення з фактами до глибокої партнерської взаємодії та спільної відповідальності за розвиток території.

Для систематизації цього процесу доцільно проаналізувати ієрархію рівнів залучення. Зокрема, такий підхід корелюється з європейськими стандартами, де

кожна наступна сходинка передбачає більший ступінь впливу мешканців на прийняття рішень [3]:

– Інформування (базовий рівень). Це фундамент партисипації, що полягає у забезпеченні транспарентності діяльності влади. ОМС доносять до відома мешканців дані про вже ухвалені рішення або плани. Хоча цей рівень передбачає мінімальний зворотний зв'язок, він є критично важливим: без належного доступу до інформації будь-яка подальша активність громадян стає неможливою.

– Консультації (діалоговий рівень). Ця форма передбачає активний збір думок, зауважень та пропозицій від громади через інструменти опитувань, петицій або громадських слухань. Попри те, що фінальне слово залишається за владними інституціями, цей етап дозволяє мешканцям реально корегувати зміст муніципальних програм та стратегій.

– Співтворення (Co-creation). Якісно вищий етап, що базується на принципах рівноправного партнерства. Громадяни та посадовці спільно працюють над розробкою концепцій, формулюванням стратегічних цілей та пошуком механізмів їх реалізації. Такий підхід забезпечує ідентифікацію мешканців із цілями громади та підвищує їхню відповідальність за результат.

– Спільне управління (паритетний рівень). Найвищий ступінь партисипації, за якого громадськість інтегрована не лише у розробку, а й у впровадження, моніторинг та аудит управлінських рішень. Громада стає повноправним актором управління, що гарантує максимальну прозорість та ефективність використання ресурсів.

Таким чином, градація рівнів залучення демонструє шлях від пасивного споживання інформації до активного суб'єктного впливу. Для успішного впровадження партисипативного стратегічного планування муніципалітети мають прагнути до поступового переходу від декларативного інформування до моделей співтворення, що відповідає кращим світовим практикам доброго врядування.

Еволюція концепції публічного врядування зумовила появу аналітичних моделей, що дозволяють класифікувати рівні взаємодії влади та суспільства. Фундаментальною в цьому контексті є «драбина громадської участі» Шеррі Арнстейн, де кожен ступінь відображає обсяг реальних владних повноважень, переданих громаді [24]. Критична цінність підходу Арнстейн полягає в деконструкції маніпулятивних практик: вона наочно демонструє, як формальні консультації можуть використовуватись для легітимізації вже ухвалених рішень без реального врахування думки людей. Проте сучасні дослідники зауважують певну конфронтаційну природу цієї моделі, оскільки вона акцентує увагу на «боротьбі за владу», а не на синергії зусиль.

Більш адаптивною до сучасних муніципальних реалій є концепція спектра участі IAP2 (Міжнародної асоціації громадської участі), яка пропонує гнучку матрицю взаємодії від пасивного інформування до повного делегування можливостей (empowerment) [27]. Головна відмінність спектра IAP2 від «драбини» Арнстейн полягає в його прагматичності. Він не просто оцінює рівень демократії, а пропонує органам місцевого самоврядування (ОМС) обрати оптимальний формат залучення залежно від мети:

- Якщо потрібно просто роз'яснити нові правила – використовується інформування.
- Якщо розробляється стратегія розвитку – доцільним є співтворчість.
- Якщо йдеться про розподіл бюджетних коштів (партисипативне бюджетування) – розширення можливостей.

Ефективність впровадження цих моделей, згідно з науковими розвідками Т. Бельської, безпосередньо залежить від здатності публічної влади вибудувати фундамент взаємної довіри через відкритість процедур [1]. Для ОМС ці моделі мають прикладне значення як інструменти самоаудиту. Вони дозволяють об'єктивно визначити поточний стан партисипації в громаді та розробити дорожню карту переходу до партнерської моделі управління.

Отже, використання методологічних напрацювань Арнстейн та IAP2 у процесі стратегування є запорукою переходу від бюрократичного планування до

побудови стійких партнерських відносин. Це не лише підвищує прозорість дій влади, а й гарантує, що розроблені стратегії будуть життєздатними та підтриманими мешканцями.

1.3. Міжнародні та європейські підходи до партисипативного планування

У світовій практиці муніципального управління стратегування все частіше розглядається крізь призму громадського залучення як фундаментальної умови «доброго врядування» (good governance). Сучасна управлінська парадигма базується на переконанні: рішення, ухвалені кулуарно, без верифікації з боку громади, приречені на низьку життєздатність. У межах теоретичних розробок Ю. Габермаса легітимність публічних рішень безпосередньо залежить від якості комунікації у публічній сфері та можливості громадян впливати на порядок денний [26].

Провідна роль у кодифікації стандартів участі належить Раді Європи. У її методологічних документах залучення громадян інтерпретується не як факультативна опція, а як невід'ємна складова демократичної природи місцевого самоврядування. Згідно з методологічними підходами Ради Європи, інклюзивність планування виступає запорукою стійкості територій у кризових умовах [3].

Фундаментальним актом у цій сфері виступає Європейська хартія місцевого самоврядування [5]. Хартія закріплює право громад на самостійне управління локальними справами, що де-факто вимагає залучення мешканців. Аналогічну позицію займає Світовий банк, розглядаючи громадську участь як стратегічний фактор економічної ефективності та сталого розвитку муніципалітетів [18]. Це гарантує, що стратегії будуть базуватися на реальних точках росту конкретної території.

Європейський Союз, у свою чергу, розглядає партисипацію як інструмент оптимізації публічних витрат та підвищення ефективності політик. У межах регіональної політики ЄС принцип партнерства є імперативною вимогою: розробка стратегічних документів обов'язково має включати консультації з бізнесом, неурядовим сектором та науковою спільнотою. Це гарантує, що стратегії будуть базуватися на реальних точках росту конкретної території.

Досвід європейських муніципалітетів дозволяє виділити кілька маркерів успішного партисипативного планування:

– Системність: залучення відбувається на всіх етапах стратегічного циклу – від діагностики проблем (SWOT-аналізу) до моніторингу результатів.

– Колективна інтелектуальна робота: широке використання форматів стратегічних сесій, воркшопів та тематичних робочих груп, що дозволяє вийти за межі індивідуальних скарг до конструктивного обговорення пріоритетів.

– Гібридність інструментів: поєднання традиційних офлайн-зустрічей із цифровими платформами (E-consultations, онлайн-опитування). Це дозволяє охопити молодь та економічно активне населення, яке рідко відвідує очні громадські слухання.

Звіт ОЕСР підтверджує, що поєднання традиційних форматів із цифровими платформами («деліберативна хвиля») дозволяє значно розширити коло учасників стратегічного процесу [18].

Важливим уроком європейської практики є боротьба з «імітаційною участю». Найвищі показники реалізації стратегій демонструють ті громади, де правила гри чітко регламентовані: встановлено строки консультацій, визначено порядок обробки пропозицій та механізми їх відображення у фінальних документах.

Для України, яка перебуває у процесі європейської інтеграції та завершення реформи децентралізації, ці підходи є надзвичайно актуальними. Адаптація європейських стандартів партисипації дозволяє перетворити стратегічне планування на інструмент соціальної згуртованості та формування відповідального громадянського суспільства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИК ПАРТИСИПАТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Інституційні механізми залучення громадськості до стратегічного планування

У сучасній архітектурі місцевого врядування муніципальні органи виступають ключовим детермінантом успішності стратегічного планування. Ступінь інституційної зрілості та відкритості управлінської культури безпосередньо корелює з характером залучення мешканців. Відповідно до наукових підходів С. Телешун, сучасна державна політика в умовах глобальних викликів вимагає від органів влади переходу до партнерських моделей взаємодії, де громада стає активним учасником прийняття рішень [20].

Функціональний спектр діяльності органів самоврядування у межах стратегування є надзвичайно широким. Він охоплює не лише адміністративну організацію процесу, а й створення інклюзивних робочих груп, координацію взаємодії між різними соціальними акторами та забезпечення безперешкодного доступу до аналітичних матеріалів. При цьому вибір конкретних інструментів залучення – від традиційних громадських слухань до сучасних стратегічних сесій та цифрових платформ – також покладається на муніципальну владу, що вимагає від неї високої методологічної підготовленості.

Важливим аспектом діяльності ОМС є конструювання сприятливої екосистеми для реальної партисипації. Це передбачає перехід від механічного проведення регламентних заходів до щирої готовності інтегрувати пропозиції мешканців у фінальні документи, аргументувати вибір пріоритетів та забезпечувати сталий зворотний зв'язок. Досвід свідчить, що за відсутності політичної волі до діалогу навіть найбільш розгалужена система консультативних органів виявляється недієздатною. На практиці ж часто

спостерігається ситуація, коли роль влади звужується до технічної координації, а громаду долучають лише на фінальних стадіях обговорення вже готових проєктів. Такий підхід неминуче призводить до дефіциту довіри та зниження легітимності стратегічних цілей в очах спільноти.

Сучасні виклики вимагають від органів місцевого самоврядування (ОМС) трансформації управлінської парадигми: відхід від домінуючої контролюючої функції на користь ролі фасилітатора суспільного діалогу. Згідно з підходом П. Друкера, муніципальна влада має виступати платформою для інтеграції знань працівників та мешканців у єдину систему управління, що перетворює стратегію на дієвий інструмент розвитку [25].

Система інституційних механізмів базується на трикутнику взаємодії між громадськими радами, робочими групами та відкритими консультативними платформами. Особливе значення мають тимчасові робочі групи та стратегічні комітети. Методологія створення таких інклюзивних груп детально викладена у посібнику проєкту USAID «ГОВЕРЛА», де наголошується на важливості прозорого регламенту для запобігання кулуарності ухвалення рішень [11].

Традиційним елементом цієї структури є громадські ради, які функціонують як стабільні консультативно-дорадчі суб'єкти. Об'єднуючи делегатів від громадського сектору, вони виступають медіаторами у процесі формування візії майбутнього громади та діагностики її системних проблем. Проте практична цінність таких рад суттєво варіюється залежно від відкритості муніципальної влади: без реальної готовності посадовців інтегрувати напрацьовані рекомендації в офіційні документи, діяльність рад ризикує перетворитися на декларативну присутність без змістовного впливу.

На противагу постійним радам, тимчасові робочі групи та стратегічні комітети демонструють вищу гнучкість та орієнтованість на результат. Залучаючи мультидисциплінарний склад учасників – від муніципальних службовців та бізнесменів до профільних експертів і локальних активістів, – ці структури стають епіцентром розробки планів дій та механізмів реалізації стратегії. Саме формат робочих груп дозволяє вийти за межі поверхневого

обговорення, створюючи простір для професійної дискусії та узгодження часто конфліктних інтересів різних стейкхолдерів. Успіх такої співпраці, втім, прямо корелює з прозорістю формування складу груп та чіткістю їхнього регламенту, що має запобігати кулуарності ухвалення рішень.

Паралельно з роботою закритих експертних груп особливе значення мають відкриті комунікаційні платформи, покликані масштабувати участь мешканців. Використання громадських слухань, цифрових інструментів для збору пропозицій та електронних консультацій дозволяє демократизувати стратегічний процес, залучаючи до нього широкі верстви населення, які не представлені в офіційних дорадчих структурах. Такий інклюзивний підхід збагачує стратегію різноманітними поглядами та ідеями безпосередньо від користувачів міського простору.

Водночас критичний аналіз муніципальної практики показує, що широке використання онлайн-платформ чи слухань не є автоматичною запорукою партисипації. Найгострішою проблемою залишається дефіцит дієвого зворотного зв'язку: якщо пропозиції громадян ігноруються або не проходять публічної процедури розгляду, участь мешканців набуває суто імітаційного характеру. Це не лише знецінює стратегічний документ, а й провокує кризу довіри до інститутів місцевого самоврядування, перетворюючи потенційний інструмент розвитку на формальний адміністративний захід.

Вагомим елементом інституційної архітектури стратегічного планування є діяльність молодіжних рад та інших вузькопрофільних консультативних органів. Залучення таких спеціалізованих груп, як підкреслюється у рекомендаціях програми «U-LEAD з Європою» [8]. Їх функціонування продиктоване необхідністю інтеграції інтересів тих соціальних груп, чий голос часто залишається слабко представленим у межах традиційних управлінських процедур. У цьому контексті молодіжні ради виступають не просто як майданчики для самореалізації молоді, а як стратегічні партнери муніципалітетів. Залучаючи молодих мешканців до проектування майбутнього громади – від освітніх та культурних ініціатив до цифрової трансформації та

екологічних проектів – місцева влада забезпечує тяглість розвитку території та закладає фундамент для високої громадянської активності майбутніх поколінь.

Паралельно з молодіжними структурами, інклюзивність стратегічного процесу забезпечується через залучення рад підприємців, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів чи рад старійшин. Робота таких спеціалізованих органів дозволяє муніципалітету отримати глибинне розуміння специфічних запитів різних категорій населення, що робить стратегічні документи соціально чутливими та адаптованими до реального людського капіталу громади. Такий багатоаспектний підхід до формування стратегії гарантує, що пріоритети розвитку не будуть уніфікованими, а відобразатимуть реальну соціальну палітру території.

Проте результативність таких інклюзивних механізмів прямо корелює з готовністю муніципального апарату до реальної співпраці. Якщо пропозиції молодіжних рад чи консультативних груп для ВПО залишаються на рівні декларацій і не трансформуються у конкретні цілі та бюджетні програми стратегії, партисипація втрачає свій зміст, перетворюючись на інструмент соціального заспокоєння, а не розвитку. Навпаки, системна інтеграція висновків дорадчих органів у стратегічний цикл сприяє зміцненню довіри та формуванню справжніх партнерських відносин між владою та громадою.

Отже, спеціалізовані дорадчі органи є критично важливими вузлами в системі партисипативного планування. Їхнє ефективне функціонування перетворює стратегію з вузьковідомчого документа на широкий суспільний договір, який враховує різноманіття інтересів та створює умови для збалансованого інклюзивного поступу громади.

2.2. Аналіз процесу розроблення стратегій розвитку громад

У сучасній управлінській парадигмі створення стратегій розвитку територіальних громад трансформується зі статичного документального

оформлення у складний мультирівневий процес, що синтезує глибоку аналітику, інклюзивну комунікацію та чітку організаційну структуру. На відміну від традиційної технократичної моделі, де стратегію формує вузьке коло експертів або посадовців, партисипативний підхід вимагає інтеграції громадськості в кожен ланку стратегічного циклу. Цей рух розпочинається з організаційно-підготовчої стадії, де муніципальна влада закладає засадничі «правила гри». На цьому етапі відбувається не лише формування робочих груп, а й стратегування самої участі: вибір інструментів залучення, ідентифікація ключових стейкхолдерів та проектування каналів зворотного зв'язку. Саме на старті вирішується, чи буде партисипація змістовною, чи вона обмежиться суто формальними процедурами.

Логічним продовженням процесу стає соціально-економічна діагностика та стратегічний аналіз, де статистичні дані мають бути верифіковані «локальним знанням» мешканців. Використання фокус-груп, воркшопів та анкетування дозволяє доповнити суху звітність реальним баченням проблем громади з боку її жителів. Коли цей етап ігнорує думку мешканців, виникає суттєвий когнітивний розрив: люди не ідентифікують себе із запропонованими пріоритетами, що згодом блокує суспільну підтримку будь-яких реформ. Наступним ментальним ядром стратегії виступає проектування візії та цілепокладання. Згідно з методичними підходами Фонду Ганса Зайделя, створення прозорих механізмів аудиту виконання стратегії дозволяє громаді здійснювати реальний контроль за діяльністю муніципального апарату [9].

Процес операціоналізації та розробки конкретного плану заходів часто характеризується зниженням громадської активності, проте саме на цій стадії залучення бізнесу та активістів робить документ реалістичним. Спільна розробка проєктних карток дозволяє знайти інноваційні рішення та мобілізувати додаткові позабюджетні ресурси. Завершальним, але часто найбільш дефіцитним етапом у вітчизняній практиці, залишається громадський моніторинг та оцінювання результатів. Партисипативний підхід передбачає створення прозорих механізмів, за яких громада може здійснювати аудит виконання стратегії та ініціювати її

коригування. Без цього компонента стратегічне управління втрачає підзвітність, а контроль за результатами залишається виключно в руках адміністративного апарату.

Для верифікації глибини залучення на кожному з описаних етапів доцільно застосовувати аналітичні фільтри, такі як «драбина участі» Ш. Арнстейн або спектр IAP2. Це дозволяє чітко диференціювати, де влада лише інформує громадян, а де створює простір для повноцінного партнерства. Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективність стратегічного планування прямо залежить від системності залучення громадськості на всіх стадіях, а не лише під час обговорення готових текстів. Перехід від фрагментарних консультацій до наскрізної взаємодії перетворює стратегію з декларативного паперу на життєздатну дорожню карту сталого розвитку території.

Практична реалізація партисипативної парадигми безпосередньо залежить від ефективності обраного інструментарію залучення мешканців. Використання різнопланових методів дозволяє органам місцевого самоврядування не просто декларувати відкритість, а реально інтегрувати локальний досвід та очікування населення у стратегічний контур розвитку території. Традиційно базовим елементом такої взаємодії залишаються громадські слухання та публічні обговорення, проте їх результативність обмежена. Натомість досвід Фондації ПАУСІ свідчить, що в умовах воєнного стану гнучкість інструментів залучення та адаптація процедур до безпекових викликів є запорукою життєздатності стратегічних ініціатив [10]. Вони слугують основним майданчиком для презентації проєктів стратегій та збору первинних зауважень. Проте варто зауважити, що результативність таких заходів критично залежить від якості попередньої комунікації: без належного доступу мешканців до аналітичних матеріалів слухання ризикують перетворитися на формальну процедуру легітимізації вже ухвалених рішень.

Поряд із класичними формами комунікації дедалі більшої ваги набувають інтерактивні технології фасилітації, такі як стратегічні сесії, воркшопи та фокус-групи. Їхня перевага полягає у переході від пасивного слухання до формату

колективного інтелектуального пошуку. Робота в малих групах створює безпечне середовище для дискусій, що особливо актуально на стадіях SWOT-аналізу та конструювання візії майбутнього громади. Такі методи дозволяють виявити приховані конфлікти інтересів та знайти компромісні рішення, які зазвичай неможливо напрацювати під час багатолюдних зборів.

Важливим компонентом діагностики суспільних настроїв залишаються соціологічні інструменти, зокрема анкетування та репрезентативні опитування. Вони дозволяють почути «мовчазну більшість» – мешканців, які через брак часу або соціальну пасивність не відвідують публічні заходи. Поєднання кількісних даних опитувань із якісними результатами роботи експертних груп забезпечує об'єктивність стратегічного аналізу. При цьому сучасна практика диктує необхідність цифровізації цих процесів: онлайн-опитування та електронні консультації значно підвищують оперативність збору даних та розширюють охоплення аудиторії.

Сучасний етап розвитку муніципального управління характеризується активним впровадженням діджитал-інструментів, що включають інтерактивні мапи проблем, спеціалізовані платформи електронної демократії та соціальні мережі. У межах експертних напрацювань Програми EGAP підкреслюється, що впровадження діджитал-інструментів дозволяє нівелювати часові бар'єри та залучити до стратегування найбільш мобільну частину населення [4]. Водночас інклюзивність такого підходу вимагає дотримання балансу, оскільки надмірна цифровізація може виключити з процесу вразливі групи або людей старшого віку з низьким рівнем цифрової грамотності.

Отже, аналіз муніципальних практик підтверджує, що універсального методу залучення не існує. Максимальна ефективність партисипативного планування досягається через гнучке поєднання офлайн- та онлайн-інструментів, адаптованих до конкретного етапу стратегічного циклу та специфіки соціально-демографічного складу громади. Тільки така синергія методів дозволяє сформувати стратегію, яка буде сприйматися мешканцями не як нав'язаний ззовні документ, а як спільна програма дій.

Водночас критичний аналіз показує, що широке використання інструментів не є автоматичною запорукою успіху. Найгострішою проблемою залишається дефіцит дієвого зворотного зв'язку, що провокує кризу довіри до інститутів місцевого самоврядування. Відповідно до концепції соціального капіталу Р. Патнем, саме рівень взаємної довіри та міцність соціальних мереж (соціальний капітал) є визначальними факторами, що перетворюють формальні процедури на реальний ресурс розвитку територій [30].

Фундаментальне значення у цьому контексті має концепція «драбини участі» Шеррі Арнстейн, яка слугує фільтром для визначення реального ступеня впливу мешканців на муніципальну політику. Використання цієї ієрархічної моделі дає змогу ідентифікувати, на якій саме «сходинці» зупинився стратегічний процес у конкретній громаді: від маніпулятивних технік та символічного інформування до високих рівнів партнерства та делегування повноважень. Для вітчизняної практики місцевого самоврядування характерним залишається домінування нижчих та середніх шаблів, де інструменти на кшталт громадських слухань чи опитувань застосовуються постфактум – коли ключові положення стратегії вже сформовані. За таких умов участь мешканців набуває реактивного характеру, що нівелює ідею спільної відповідальності за майбутнє території.

Більш гнучким та орієнтованим на управлінську практику інструментом є спектр участі IAP2. Ця модель дозволяє корелювати конкретні методи залучення (від онлайн-консультацій до спільних воркшопів) із чіткими зобов'язаннями органів влади щодо врахування думки людей. Спектр IAP2 є особливо цінним для стратегічного планування, оскільки він не просто констатує стан справ, а пропонує палітру адекватних форм взаємодії – від простого повідомлення фактів до повного розширення можливостей громадян (empowerment). Це дає змогу ОМС обирати оптимальну глибину залучення на кожному окремому етапі – від діагностики проблем до моніторингу виконання стратегії.

Застосування згаданих моделей дозволяє досліднику та управлінцю виявити системні дефіцити у стратегічному циклі, зокрема відсутність дієвого зворотного

зв'язку або низьку репрезентативність учасників. Виявлення розриву між задекларованими намірами влади та реальною можливістю мешканців впливати на пріоритети слугує базою для реформування партисипативних механізмів. Таким чином, аналітична оцінка рівнів участі трансформується з теоретичної вправи на практичний інструмент удосконалення муніципального врядування. Вона забезпечує перехід до змістовної партисипації, що є запорукою не лише якості стратегічних рішень, а й довгострокової стійкості розвитку територіальної громади.

2.3. Проблеми та бар'єри впровадження партисипативного підходу

Незважаючи на активну імплементацію принципів громадської участі в нормативне поле України, реальна практика стратегічного планування в громадах демонструє значний розрив між задекларованими цінностями та фактичним врядуванням. За висновками, які можна зробити з роботи В. Купрія, цей розрив зумовлений відсутністю встояних традицій публічного діалогу та переважанням формального підходу над змістовним залученням [7]. Процес впровадження партисипативної моделі стикається з комплексом взаємопов'язаних перешкод, які нівелюють потенціал громадського залучення та перетворюють стратегічні документи на формальні адміністративні акти, позбавлені широкої суспільної підтримки.

Фундаментальним викликом залишається формалізація участі громадськості, що часто набуває рис «імітаційної демократії». У багатьох муніципалітетах залучення мешканців відбувається за залишковим принципом: консультації чи слухання організуються на етапі, коли концептуальний каркас стратегії вже сформований, а ключові пріоритети визначені вузьким колом посадовців. За таких умов громадянам пропонується роль пасивних спостерігачів або рецензентів готового продукту, а не повноправних суб'єктів планування. Така практика суперечить засадничим цінностям, викладеним у

документах ІАР2, згідно з якими громадяни мають право бути залученими до процесу прийняття рішень на ранніх етапах [27]. Відсутність прозорого алгоритму опрацювання пропозицій та дефіцит публічного обґрунтування того, чому певні ініціативи були відхилені, створює стійке відчуття декоративності партисипативних процедур. Громада сприймає такі заходи як «ритуал для галочки», необхідний органам влади для виконання вимог законодавства чи умов міжнародних донорів, що остаточно дискредитує ідею спільного управління.

Ця проблема тісно пов'язана з обмеженою інституційною та кадровою спроможністю органів місцевого самоврядування. Партисипативне стратегування – це не просто збір анкет, а складна технологія, що вимагає специфічних компетенцій у сфері фасилітації, конфлікт-менеджменту та стратегічного аналізу. На практиці більшість громад стикаються з гострим дефіцитом професійних модераторів, здатних перетворити хаотичну дискусію на конструктивні проектні пропозиції. Функції взаємодії з громадськістю часто покладаються на працівників загальних відділів або прес-служб як додаткове навантаження, що призводить до низької якості модерації та нездатності муніципального апарату адекватно інтегрувати складні суспільні запити в юридичну мову стратегії. Відповідно до наукових позицій О. Слобожана, хронічне недофінансування та надмірне адміністративне навантаження на муніципальних службовців часто роблять партисипацію тягарем для системи, а не ресурсом для розвитку [19]. Ситуацію ускладнює нездатність апарату адекватно інтегрувати складні запити в юридичну мову стратегії.

Критичним бар'єром, що замикає коло неефективності, є дефіцит суспільної довіри та низька громадянська активність. Багаторічний досвід ігнорування думок мешканців сформував у суспільстві стійкий скептицизм щодо можливості реального впливу на муніципальну політику. Коли мешканці не бачать прямого зв'язку між своєю участю у воркшопі та подальшими змінами в інфраструктурі чи соціальній сфері громади, вони обирають стратегію абсентеїзму (відсторонення). Низька активність, у свою чергу, дає владі формальний привід стверджувати про «незацікавленість населення», що виправдовує повернення до

закритих методів ухвалення рішень. Цей психологічний бар'єр підсилюється також браком знань самих громадян про інструменти участі та складністю мови, якою написані стратегічні документи, що робить процес планування герметичним і незрозумілим для пересічного мешканця.

Таким чином, подолання зазначених бар'єрів вимагає виходу за межі суто процедурних змін. Мова йде про необхідність глибокої трансформації управлінської культури – від закритого адміністрування до сервісного врядування, заснованого на підзвітності та інклюзії. Фундаментальним орієнтиром тут залишається Європейська хартія місцевого самоврядування (зокрема Додатковий протокол про право участі у справах місцевого органу влади), яка розглядає участь як ключову ознаку демократичної спроможності громади [5]. Лише через професіоналізацію муніципальних кадрів та побудову чесного діалогу, де кожна подана пропозиція отримує аргументовану відповідь, можливо розірвати ланцюг недовіри. Без подолання цих внутрішніх бар'єрів стратегічне планування залишатиметься лише елементом бюрократичної звітності, не маючи реального впливу на сталий розвиток і якість життя в громадах.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Модель партисипативного стратегічного планування на рівні громади

Партисипативне стратегічне планування в межах територіальної громади варто інтерпретувати як цілісну інтерактивну модель, що базується на синергії зусиль муніципальної влади та широкого кола стейкхолдерів. На відміну від консервативних управлінських практик, де стратегія є продуктом інтелектуальної праці вузької групи посадовців, пропонована модель розглядає стратегічний документ як результат інклюзивного суспільного договору. Згідно з підходом Світового банку, така архітектура перетворює громадську участь на фундаментальний фактор сталого розвитку муніципалітетів, де успіх стратегії залежить від інклюзивності планувального процесу [18].

Структурна побудова моделі охоплює повний управлінський цикл, де участь громадськості не є фрагментарним заходом, а має наскрізний характер. Вона інтегрована в кожен елемент: від ініціювання та діагностики проблем до спільного конструювання візії, розробки операційних планів та подальшого моніторингу результатів. Така безперервність залучення гарантує, що стратегічні цілі не втратять своєї актуальності та підтримки на етапі реалізації.

Ключова роль у цій екосистемі належить органам місцевого самоврядування, проте їхній функціонал зазнає докорінної трансформації. Замість монопольного суб'єкта ухвалення рішень, влада стає головним модератором та фасилітатором. Муніципалітет забезпечує інституційну рамку та нормативне поле для дискусій, одночасно відповідаючи за те, щоб результати громадських консультацій були не просто зафіксовані, а якісно імplementовані в тіло стратегічного документа.

Важливим суб'єктом моделі виступають безпосередньо мешканці громади, чия роль еволюціонує від об'єкта управління до активного учасника-співтворця. Їхнє залучення дозволяє наповнити стратегію «живим» досвідом та ідентифікувати ті латентні проблеми, які часто не фіксуються офіційною статистикою. Відповідно до методологічних рекомендацій Ради Європи, інклюзивність стратегічного циклу є запорукою того, що потреби вразливих груп будуть не просто задекларовані, а реально враховані через проактивну тактику взаємодії [3]. Саме пряма участь мешканців конвертується у соціальну легітимність стратегії, роблячи її зрозумілою та прийнятною на рівні кожної родини чи мікрогромади.

Окрему аналітичну ланку у структурі акторів займають інститути громадянського суспільства, ініціативні групи та представники локального бізнесу. Вони виступають носіями галузевої експертизи та специфічних інтересів, балансування яких є запорукою стійкості стратегічних рішень. Їхня участь дозволяє не лише покращити якість проєктних карток, а й знайти додаткові джерела фінансування та кадровий ресурс для втілення намічених планів. Доповнюють цю архітектуру залучені консультанти та експертне середовище, які виконують роль методичного супроводу. У партисипативній моделі їхнє завдання – не нав'язувати готові шаблони, а забезпечувати аналітичну точність та фахову модерацію процесу колективного ухвалення рішень.

Зрештою, життєздатність партисипативної моделі визначається не стільки кількістю створених комітетів чи проведених зустрічей, скільки якістю комунікаційної культури. Рівень взаємної довіри та готовність сторін до діалогу перетворюють модель із формальної схеми на реальний інструмент солідарного розвитку територіальної громади.

Дієвість моделі партисипативного стратегування прямо корелює з репрезентативністю залучених акторів. Лише через повноцінну інтеграцію молодіжного активу, вразливих категорій населення та підприємницької спільноти можна досягти необхідного балансу інтересів. Такий підхід

перетворює стратегію з вузькогалузевого плану на соціально чутливу дорожню карту, що базується на принципах інклюзії та сталого розвитку.

Особлива роль у проектуванні майбутнього громади належить молоді, яка виступає головним бенефіціаром довгострокових результатів стратегії. Молоде покоління є носієм цифрової культури та інноваційного мислення, що дозволяє муніципалітетам тестувати новітні формати взаємодії. Залучення молоді через механізми молодіжних рад, хакатонів та інтерактивних платформ сприяє трансформації сприйняття громади: вона перестає бути об'єктом адміністрування і стає «спільним проектом», у розвиток якого інвестується особиста відповідальність та енергія молодих громадян.

Паралельно з цим, критично важливим є забезпечення участі вразливих груп населення, включаючи осіб з інвалідністю, людей похилого віку, внутрішньо переміщених осіб та малозабезпечені верстви. Їхня присутність у стратегічному циклі є запорукою подолання соціальної нерівності та архітектурних чи інформаційних бар'єрів. Оскільки ці категорії громадян рідко проявляють самостійну активність через системні перешкоди, муніципальна влада має застосовувати проактивну тактику: адаптовані канали комунікації, залучення профільних громадських організацій-посередників та створення фізично доступних майданчиків для обговорення. Це дозволяє врахувати специфічні потреби, які часто ігноруються в межах стандартних управлінських підходів.

Окремий вектор взаємодії спрямований на місцевий бізнес, який виступає основним драйвером економічної спроможності території. Для підприємців стратегія розвитку громади є базовим орієнтиром, що визначає безпеку та перспективність інвестиційного клімату. Участь бізнесу в галузевих робочих групах та стратегічних сесіях дозволяє синхронізувати муніципальні плани з реальними можливостями ринку, формуючи умови для створення робочих місць та розвитку інфраструктури. Практичний інструментарій для такої синхронізації та розробки реалістичних проектних карток детально описано у посібниках проекту USAID «ГОВЕРЛА» [11].

Зрештою, інтеграція цих різнопланових груп у єдиний партисипативний процес дозволяє поєднати інноваційний потенціал молоді, соціальну відповідальність перед вразливими верствами та економічний прагматизм бізнесу. Формування стратегії на засадах інклюзивності гарантує не лише високу суспільну легітимність ухвалених рішень, а й створює життєздатну модель розвитку, де кожен учасник відчуває свою причетність до спільного успіху громади.

У контексті модернізації муніципального управління успіх партисипативного стратегування прямо залежить від здатності органів місцевого самоврядування інтегрувати у єдину систему онлайн та офлайн інструменти залучення. Аналітичні висновки ОЕСР підтверджують, що такий гібридний підхід дозволяє компенсувати недоліки окремих методів, гарантуючи одночасно глибину аналізу та широту охоплення аудиторії [29]. Поєднання цифрової динаміки та традиційної безпосередньої взаємодії формує гнучку модель діалогу, де кожен мешканець може обрати найбільш комфортний для себе спосіб впливу на майбутнє громади.

Традиційні офлайн-формати, як-от стратегічні сесії, фокус-групи та робота дорадчих комітетів, залишаються незамінним фундаментом планування. Їхня цінність полягає у забезпеченні живого діалогу та можливості глибинної модерації складних, часом конфліктних питань, що потребують високого рівня взаєморозуміння та емпатії. Саме під час очних зустрічей кристалізується довіра між владою та активною частиною громади. Паралельно з цим, цифрові інструменти (електронні консультації, інтерактивні платформи для збору ідей, онлайн-опитування) виконують функцію масштабування участі. Вони дозволяють долучити до обговорення мобільні групи населення – молодь, працюючих громадян та внутрішньо переміщених осіб, для яких фізична присутність на зборах часто є проблематичною.

Проте варто зауважити, що абсолютна цифровізація не є панацеєю. Обмежене покриття мережею у сільській місцевості, ризики маніпуляцій результатами анонімних опитувань та низький рівень цифрової грамотності

серед старшого покоління можуть призвести до виключення значної частини мешканців із процесу прийняття рішень. Гібридний підхід дозволяє компенсувати ці недоліки: офлайн-майданчики забезпечують глибину аналізу, тоді як онлайн-ресурси гарантують широту охоплення та репрезентативність даних.

Найбільш раціональною є конфігурація моделі, де цифрові канали слугують для оперативного інформування, початкового збору креативних ідей та первинного анкетування, а очні зустрічі фокусуються на фінальному узгодженні позицій, деталізації проєктних карток та ухваленні спільних рішень. Це забезпечує синергію між кількісними показниками залученості та якісним змістом стратегічного документа.

Отже, інтеграція онлайн та офлайн інструментів у межах пропонованої моделі є не лише технологічною вимогою часу, а стратегічною умовою дієвої партисипації. Вона трансформує процес планування на відкриту та доступну екосистему, підвищуючи рівень суб'єктності громади та гарантуючи сталу підтримку розробленої стратегії на етапі її імплементації.

3.2. Інструменти та механізми підвищення ефективності участі громадян у стратегічному плануванні

У системі практичних інструментів муніципальної демократії особливе місце посідає партисипативне бюджетування, яке на сьогодні є найбільш апробованою моделлю прямого залучення мешканців до управління ресурсами. Сутність цього механізму полягає у наданні громадянам права безпосередньо розпоряджатися частиною публічних коштів через цикли подання проєктів, їхнього публічного обговорення та відкритого голосування. На відміну від класичних бюрократичних процедур формування бюджету, цей інструмент трансформує мешканця з пасивного спостерігача на активного суб'єкта

розподілу суспільних благ, що має реальний вплив на якість життєвого простору території.

Роль бюджету участі в контексті стратегічного планування значно глибша за суто фінансові операції. Він виступає потужним освітнім та комунікаційним майданчиком, що стимулює ріст фінансової грамотності населення та формує стійку культуру громадянської участі. Проекти, які отримують найбільшу підтримку мешканців, стають об'єктивними індикаторами суспільних пріоритетів. Для органів місцевого самоврядування (ОМС) це дає змогу виявити реальні "точки напруги" та актуальні запити, які необхідно інтегрувати в довгострокові стратегії розвитку. Крім того, цей механізм радикально скорочує дистанцію між владою та громадою, створюючи прозорий канал зворотного зв'язку, де мешканці на практиці бачать можливості та ресурсні обмеження муніципального управління.

Проте аналіз практичного впровадження вказує на те, що потенціал партисипативного бюджетування часто залишається реалізованим лише частково через його відокремленість від загальної візії громади. За відсутності концептуального зв'язку між локальними ініціативами та стратегічними цілями розвитку існує загроза розпорошення коштів на дрібні, фрагментарні проекти, які не мають системного впливу на майбутнє території. У таких випадках бюджет участі сприймається як розважальний чи факультативний захід, а не як інструмент стратегічного врядування.

Для підвищення ефективності цього механізму в межах пропонованої моделі доцільно забезпечити жорстку кореляцію між тематикою проектів та пріоритетними векторами стратегії розвитку. Результати реалізованих через бюджет участі ініціатив мають слугувати базою для моніторингу та подальшого коригування стратегічних документів. Тільки за умови такої інтеграції партисипативне бюджетування стає не просто окремою процедурою, а органічною складовою цілісної системи інклюзивного муніципального менеджменту, що забезпечує тяглість та обґрунтованість розвитку громади.

Стрімка дифузія цифрових технологій докорінно змінила архітектуру взаємодії між муніципалітетами та громадянами, вивівши партисипативне планування на новий рівень оперативності. Діджитал-платформи та системи електронних консультацій трансформувалися з інноваційних експериментів у базовий стандарт комунікації, забезпечуючи інклюзивність стратегічного процесу. За експертними оцінками Програми EGAP, використання спеціалізованих платформ (зокрема системи E-DEM) дозволяє ОМС перейти до управління на основі даних (data-driven management), що значно підвищує обґрунтованість кожного стратегічного рішення [4]. Для значної кількості територіальних громад саме впровадження онлайн-інструментів стало каталізатором розширення партисипативних практик. Дистанційні формати, що включають онлайн-анкетування, цифрові обговорення проєктів та інтерактивний збір пропозицій через спеціалізовані вебресурси, дозволяють залучити до розробки стратегії найбільш мобільні та економічно активні верстви населення. Таким чином, цифровізація виступає ефективним механізмом підвищення репрезентативності участі, охоплюючи групи громадян, які зазвичай залишаються поза межами традиційних офлайн-заходів.

Суттєвою аналітичною перевагою діджитал-інструментів є автоматизація процесів фіксації та систематизації отриманих даних. Використання великих масивів інформації (Big Data), отриманих через онлайн-платформи, дозволяє органам місцевого самоврядування проводити якісний кластерний аналіз суспільних запитів. Це не лише спрощує адміністрування стратегічного процесу, а й закладає підґрунтя для переходу до управління на основі даних (data-driven management). За умови належної технічної та організаційної підтримки, електронні консультації перетворюються з простого каналу інформування на потужний діагностичний інструмент, що забезпечує високу прозорість та обґрунтованість кожного стратегічного рішення.

Проте технологічний прогрес не нівелює ризиків, пов'язаних із «цифровим розривом». Нерівномірний доступ до мережі інтернет, особливо у сільській місцевості, та недостатня цифрова грамотність окремих категорій населення

(зокрема людей похилого віку) можуть призвести до викривлення результатів залучення. Окрім технічних бар'єрів, існує загроза психологічної недовіри до онлайн-процедур та ризик девальвації ідеї залучення, якщо електронна участь не завершується реальним фідбеком. Без чітко регламентованих процедур розгляду цифрових петицій чи пропозицій онлайн-платформи ризикують стати лише цифровим фасадом імітаційної демократії.

Досвід успішних громад підтверджує, що результативність діджитал-платформ прямо залежить від управлінської відкритості муніципального апарату. Ключовим чинником тут є не сама наявність вебсайту, а якість зворотного зв'язку: публікація аргументованих відповідей на ініціативи мешканців, роз'яснення причин відхилення певних правок та покрокове інформування про хід реалізації стратегії. Такий підхід перетворює разовий акт електронного голосування на сталу звичку громадянської активності, зміцнюючи довіру до інститутів влади та стимулюючи довгострокову співпрацю в межах партисипативної моделі розвитку громади.

Громадський моніторинг та оцінка результатів імплементації стратегії є критичною ланкою партисипативного планування, що забезпечує нерозривний зв'язок між концептуальними намірами та їхнім практичним втіленням. На цьому етапі залучення мешканців трансформується у механізм незалежного аудиту, який дозволяє не лише фіксувати факт виконання заходів, а й верифікувати відповідність отриманих результатів реальним запитам громади. У межах моніторингових процедур громадські об'єднання, профільні дорадчі структури та активні громадяни отримують суб'єктність у аналізі бюджетних видатків, перевірці індикаторів успішності та контролі за дотриманням термінів реалізації проєктів. Такий інклюзивний нагляд мінімізує ризики бюрократичної імітації та гарантує, що стратегія залишатиметься живим інструментом розвитку, а не декларативним документом.

Фундаментальною передумовою дієвого моніторингу виступає абсолютна транспарентність даних про хід виконання стратегічних планів. Системне оприлюднення верифікованої звітності, динаміки цільових показників та

відверте висвітлення проблемних зон формують простір для змістовного діалогу. Оцінка реалізації стратегії за участю громади дозволяє вийти за межі сухої статистики й ідентифікувати якісні зміни, які часто залишаються невидимими для офіційних звітів: рівень задоволеності публічними послугами, інклюзивність оновленої інфраструктури чи ефективність комунікаційних каналів. Це дає змогу вчасно коригувати управлінський курс, спираючись на реальний соціальний фідбек.

Проте аналіз муніципальних практик вказує на те, що фаза моніторингу часто залишається «вузьким місцем» стратегічного циклу. Нерідко партисипація на цьому етапі підміняється формальним ознайомленням із фінальними звітами постфактум, без реального права громадян ініціювати зміни до планів дій або впливати на перерозподіл ресурсів. Відсутність дієвих важелів впливу на стадії оцінювання деформує мотивацію мешканців, оскільки вони не відчують себе співвласниками результатів, що консервує дистанцію між владою та суспільством.

Для посилення партисипативної складової в межах пропонованої моделі доцільно інституціалізувати громадський аудит як обов'язковий елемент стратегічного менеджменту. Згідно з методичними розробками Представництва Фонду Ганса Зайделя в Україні, запровадження постійно діючих моніторингових груп та публічних звітів дозволяє мінімізувати ризики бюрократичної імітації та гарантувати, що стратегія залишатиметься дієвим інструментом розвитку [9]. У такий спосіб моніторинг стає не просто звітною процедурою, а інструментом стратегічної гнучкості та спільної відповідальності за поступовий розвиток територіальної громади.

Підсумовуючи аналіз інструментарію залучення, слід констатувати, що підвищення результативності партисипативного стратегування залежить від системної інтеграції фінансових, цифрових та контрольних механізмів у єдиний управлінський цикл. Партисипативне бюджетування перестає бути автономною процедурою і трансформується у дієвий елемент стратегічного менеджменту

лише за умови жорсткої кореляції тематики громадських проєктів із довгостроковими пріоритетами розвитку територіальної громади.

Паралельно з цим, цифрові платформи та електронні консультації виступають технологічним фундаментом сучасної муніципальної демократії. Їхній потенціал повною мірою розкривається через гібридну модель взаємодії, де оперативність онлайн-інструментів підкріплюється глибиною традиційних офлайн-форматів та реальною політичною волею органів місцевого самоврядування щодо імплементації отриманих пропозицій.

Нарешті, громадський моніторинг та аудит замикають цей цикл, перетворюючи стратегічне планування з лінійного процесу на ітераційну систему постійного вдосконалення. Перехід до інституціоналізованого оцінювання результатів за участю мешканців не лише гарантує підзвітність влади, а й мінімізує дистанцію довіри, перетворюючи стратегію розвитку з формального документа на життєздатний інструмент солідарного управління громадою. Таким чином, лише синергія цих інструментів забезпечує перехід від декларативної до змістовної партисипації, орієнтованої на реальний соціально-економічний ефект.

3.3. Рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо вдосконалення партисипативного стратегічного планування

Удосконалення партисипативного стратегічного планування в органах місцевого самоврядування потребує системного підходу, що поєднує нормативні, організаційні та комунікаційні зміни. Результати проведеного дослідження свідчать, що наявність окремих форм громадської участі сама по собі не гарантує їх ефективності, якщо вони не інтегровані у цілісний стратегічний процес і не мають реального впливу на управлінські рішення.

Успішна імплементація партисипативної моделі стратегічного планування потребує створення стійкого нормативно-організаційного каркаса на

муніципальному рівні. Наявність загальнодержавного законодавства є лише рамковою умовою, тоді як реальна якість залучення мешканців детермінується локальними правилами гри. Відсутність чітко регламентованих процедур на рівні громади неминуче призводить до розмивання відповідальності та трансформації діалогу у формальну імітацію демократичного процесу.

Пріоритетним кроком у цьому напрямі має стати комплексне вдосконалення локальної нормативної бази. Мова йде про розробку та впровадження спеціалізованих положень та регламентів, що деталізують архітектуру взаємодії: від конкретних термінів проведення консультацій до юридично закріплених алгоритмів опрацювання громадських ініціатив. Таке нормативне впорядкування робить стратегічний цикл прогнозованим для мешканців та унеможливорює практику ситуативного або вибіркового залучення стейкхолдерів, яка часто використовується для легітимізації вже ухвалених рішень.

Важливим вектором нормативної трансформації є закріплення імперативності громадської участі на критичних вузлах стратегічного циклу. Партисипація має стати обов'язковою умовою на етапах кристалізації стратегічної візії, верифікації пріоритетів та аудиту реалізації планів. Це дозволяє змістити акцент з епізодичних запитів думки населення на побудову системи безперервного партнерства, де громада виступає повноправним суб'єктом муніципального менеджменту.

Паралельно з нормативним регулюванням необхідно реалізувати низку організаційних заходів, спрямованих на посилення інституційної спроможності ОМС. Ефективна комунікація не може бути факультативним навантаженням; вона потребує закріплення за конкретними структурними підрозділами або посадовими особами (відділи стратегічного розвитку, офіси реформ, муніципальні модератори). Така спеціалізація дозволяє професіоналізувати процес фасилітації та забезпечити тяглість взаємодії з громадою.

Організаційна перебудова також передбачає оптимізацію внутрішньої координації всередині муніципального апарату. Необхідно створити механізми горизонтальної взаємодії між профільними департаментами, щоб результати

партисипативних заходів не залишалися ізольованими аналітичними звітами, а безпосередньо інтегрувалися у зміст цільових програм та бюджетних документів.

Окремим фундаментом рекомендацій виступає радикальне підвищення прозорості стратегічного процесу. Справжня довіра та мотивація до участі формуються лише за умови повноцінного фідбеку. Муніципалітет має не просто збирати пропозиції, а публічно аргументувати причини їх прийняття чи відхилення на кожному етапі. Системне висвітлення ходу розробки стратегії та відверта звітність про її реалізацію перетворюють владу на зрозумілого партнера, що є ключовою передумовою трансформації соціального капіталу громади в реальний інструмент розвитку території.

Ефективність партисипативного стратегування перебуває у прямій залежності від рівня професійної зрілості та управлінського інструментарію посадових осіб органів місцевого самоврядування. Саме муніципальні службовці є архітекторами комунікаційного простору: вони обирають архітектуру взаємодії з мешканцями та відповідають за трансформацію громадських запитів у реальні стратегічні вектори. За умови дефіциту профільних компетенцій у апараті, навіть ідеально виписані законодавчі механізми перетворюються на формальну бюрократичну імітацію, що не приносить реальної цінності громаді.

Сучасна управлінська парадигма вимагає від посадовців виходу за межі класичного адміністрування. На перший план виходять навички фасилітації та конфлікт-менеджменту, здатність модерувати складні групові дискусії та працювати з полярними інтересами різних стейкхолдерів. Партисипативне планування – це мистецтво конструктивного діалогу, де службовець виступає не директивним керівником, а медіатором, який допомагає громаді кристалізувати спільне бачення майбутнього. На практиці ж гострий брак цих «м'яких навичок» (Soft Skills) часто стає головною перешкодою для змістовної співпраці.

Паралельно із комунікативними навичками критичного значення набуває посилення аналітичного потенціалу. Посадові особи мають володіти методологією стратегічного аналізу та вміти оперувати системою КРІ (ключових

показників результативності). Найважливішою компетенцією тут є здатність до змістовної інтеграції результатів громадських консультацій у юридичну та фінансову тканину стратегічних документів. Без належної аналітичної обробки участь мешканців залишається розпорошеним масивом думок, який не має реального впливу на управлінський цикл.

Окремим вектором професійного розвитку є цифрова грамотність та розуміння логіки електронного врядування. Робота з діджитал-платформами та інструментами онлайн-консультацій вимагає не просто технічного володіння софтом, а стратегічного розуміння того, як цифрова взаємодія змінює соціальний контракт із громадянами. Технологічна неготовність апарату часто стає бар'єром, що відштовхує найбільш прогресивну та молоду частину громади від участі у стратегічних процесах.

Для системного вирішення цих завдань необхідно вибудувати модель безперервного навчання, що базується на практико-орієнтованих підходах. Замість теоретичних лекцій акцент має бути зроблений на воркшопах, розборі реальних кейсів та міжмуніципальному обміні досвідом (benchmarking). Залучення зовнішніх експертів для супервізії пілотних партисипативних проєктів дозволить посадовим особам опанувати нові компетенції безпосередньо у процесі розробки стратегій. У такий спосіб професіоналізація кадрів стає не просто освітнім заходом, а стратегічною інвестицією у стійкий розвиток та високу управлінську культуру територіальної громади.

Ефективність партисипативної моделі стратегічного планування визначається не стільки технічною досконалістю інструментів залучення, скільки глибиною вкорінення культури участі в життєдіяльність територіальної громади. Сама по собі наявність нормативних регламентів та цифрових платформ не гарантує успіху, якщо вони не підкріплені відповідною управлінською етикою та громадянською свідомістю. Відсутність ціннісного підґрунтя неминуче призводить до деградації партисипації, перетворюючи її на імітаційний процес, позбавлений реального суспільного змісту.

Культура участі на локальному рівні базується на зміні ролей: мешканці мають усвідомити власну суб'єктність та солідарну відповідальність за вектори розвитку громади, а органи влади – відмовитися від сприйняття залучення громадськості як загрози своїй автономії. У межах пропонованої моделі громадська участь інтерпретується як найцінніший нематеріальний ресурс, що забезпечує високу легітимність стратегічних рішень та мінімізує ризики управлінських помилок.

Важливим вектором трансформації є перехід від епізодичного інформування до системної просвітницької діяльності. Муніципальна влада має виступати модератором знань, роз'яснюючи громадянам не лише порядок подання пропозицій, а й складну логіку бюджетних обмежень та взаємозв'язок між стратегічними пріоритетами й якістю повсякденних послуг. Така освітня комунікація дозволяє гармонізувати очікування суспільства з реальними ресурсними можливостями муніципалітету, запобігаючи популізму та розчаруванню.

Особливе значення для накопичення соціального капіталу має залучення мешканців до планувального циклу на етапі ініціювання (pre-planning). Досвід підтверджує: лише послідовна участь у кристалізації візії майбутнього та моніторингу результатів формує у громадян почуття власності щодо стратегії. Натомість фрагментарні консультації постфактум лише посилюють скептицизм та дистанцію між владою і громадою.

Ключовим каталізатором змін у культурі участі виступає безпосередня управлінська поведінка муніципальних лідерів. Відкритість до альтернативних думок, здатність аргументовано апелювати до критики та готовність визнавати помилки формують позитивний досвід взаємодії, який є фундаментом довіри. Саме через щоденні практики транспарентного врядування культура участі еволюціонує від декларативного лозунгу до сталої управлінської норми, перетворюючи територіальну громаду на згуртовану спільноту, об'єднану спільним баченням майбутнього.

Узагальнюючи запропоновані рекомендації, слід зазначити, що модернізація стратегічного планування на засадах партисипації потребує одночасної трансформації трьох базових рівнів: нормативного, професійного та ціннісного. Впровадження локальних регламентів та організаційних структур створює необхідний інституційний каркас, який перетворює участь громадян із епізодичної практики на прогнозований та юридично захищений процес. Це дозволяє муніципалітетам вийти за межі декларацій і забезпечити реальну відповідність стратегічних цілей запитам територіальної спільноти.

Однак стабільність цієї системи безпосередньо залежить від професіоналізації муніципального апарату. Розвиток фасилітаційних, аналітичних та цифрових компетентностей посадових осіб є тією «рушійною силою», яка наповнює формальні механізми змістом. Саме поєднання фахової майстерності службовців із їхньою готовністю до відкритого партнерства стає запорукою трансформації пасивного залучення у відповідальну співтворчість.

Зрештою, фундаментом усіх перетворень виступає формування сталої культури участі, що є тривалим процесом еволюції суспільної та управлінської ментальності. Синергія чітких процедур, компетентних кадрів та високого рівня взаємної довіри створює умови, за яких стратегія розвитку громади перестає бути адміністративним обов'язком і стає продуктом спільної волі. Такий комплексний підхід гарантує не лише якість управлінських рішень, а й довгострокову життєздатність та соціальну підтримку стратегічного вектора розвитку територіальної громади.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено комплексне теоретико-прикладне дослідження партисипативного стратегічного планування як фундаментального інструменту модернізації муніципального управління. Результати аналізу підтверджують, що в умовах децентралізації стратегування еволюціонувало від формального адміністрування до складної моделі узгодження інтересів, де ефективність розвитку громади прямо залежить від глибини інтеграції механізмів громадської участі в управлінський цикл.

Теоретичне обґрунтування партисипативної парадигми, зокрема через призму моделей Ш. Арнстейн та спектра IAP2, дозволило встановити, що змістовна участь є переходом від декларативного інформування до «спільного виробництва» (co-production) локальних політик. Це вимагає від органів місцевого самоврядування забезпечення реальної суб'єктності громадян, що трансформує мешканця з пасивного спостерігача на активного співтворця стратегічних рішень.

Водночас дослідження практичного досвіду виявило стійкий розрив між нормативним закріпленням принципів участі та їх фактичною імітацією. Ключовими інституційними бар'єрами залишаються дефіцит фасилітаційних та аналітичних компетенцій муніципальних службовців, низький рівень суспільної довіри, а також відсутність прозорих алгоритмів імплементації громадських пропозицій у фінальні тексти стратегій.

Особливу увагу приділено інструментальній синергії, де доведено, що максимальна залученість досягається через гібридну (phygital) модель. Поєднання фінансових інструментів, зокрема партисипативного бюджетування, із цифровими платформами та очними форматами взаємодії дозволяє нівелювати «цифровий розрив», забезпечити репрезентативність та підвищити прозорість моніторингу виконання стратегічних цілей.

У межах роботи запропоновано авторську модель партисипативного стратегування, що ґрунтується на системній взаємодії влади, бізнесу, експертів та мешканців. Окремим вектором моделі визначено проактивну інтеграцію молоді та вразливих груп населення, що є необхідною умовою формування інклюзивної та соціально легітимної стратегії розвитку громади.

Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення нормативних, організаційних і кадрових засад спрямовані на перехід від фрагментарної участі до системного партнерства. Реалізація цих підходів через інституціоналізацію регламентів участі та безперервне навчання посадових осіб сприятиме зростанню соціального капіталу громади, зміцненню довіри до інститутів влади та забезпеченню сталого розвитку територій у довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Бельська Т. В. Громадянське суспільство та публічне управління: теорія і практика взаємодії : монографія. Харків : Магістр, 2018. 240 с.
2. Вакуленко В. М. Територіальна громада як об'єкт децентралізації. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 22. С. 15–21.
3. Громадська участь у відновленні громад: кращі практики та інструменти : посібник / Рада Європи. Страсбург ; Київ : Офіс Ради Європи в Україні, 2023. 80 с.
4. Електронна демократія на місцевому рівні : посібник. Програма EGAP. Київ : Фонд Східна Європа, 2021. 72 с.
5. Європейська хартія місцевого самоврядування : Міжнародний документ від 15.10.1985 (ратифікована Законом України № 452/97-ВР від 15.07.1997). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036 (дата звернення: 30.12.2025).
6. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : у ред. від 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 30.12.2025).
7. Купрій В. О. Механізми громадської участі в управлінні державними справами : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 320 с.
8. Методичні рекомендації щодо розроблення стратегій розвитку територіальних громад / Програма «U-LEAD з Європою». Київ, 2022. 96 с.
9. Моніторинг та оцінка виконання стратегій розвитку громад: практичний інструментарій / Представництво Фонду Ганса Зайделя в Україні. Київ, 2022. 92 с.
10. Партисипативне бюджетування в Україні: досвід в умовах війни : аналітичний звіт / Фондація ПАУСІ. Київ, 2023. 56 с.
11. Посібник із стратегічного планування для територіальних громад. Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». Київ, 2023. 124 с.

12. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територіальних громад : Закон України від 09.07.2022 № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20> (дата звернення: 30.12.2025).

13. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 30.12.2025).

14. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII : у ред. від 09.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення: 30.12.2025).

15. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 : у ред. від 22.08.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п> (дата звернення: 30.12.2025).

16. Про затвердження Порядку розроблення, моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та стратегій розвитку територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 № 816. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-п> (дата звернення: 30.12.2025).

17. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : у ред. від 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 30.12.2025).

18. Світовий банк. Громадська участь як фактор сталого розвитку муніципалітетів : аналітична доповідь. Вашингтон : Світовий банк, 2021. 110 с.

19. Слобожан О. В. Фінансова децентралізація в Україні: здобутки та ризику : монографія. Київ : Асоціація міст України, 2022. 210 с.

20. Телешун С. О. Державна політика в умовах глобальних викликів : монографія. Київ : Видавництво НАДУ, 2019. 288 с.

21. Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація: законодавство та практика. Київ : ІКЦ «Леста», 2021. 144 с.

22. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 648 с.
23. Ansoff H. I. Strategic Management. Classic 25th Anniversary Edition. New York : Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
24. Arnstein S. R. A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*. 1969. Vol. 35, No. 4. P. 216–224.
25. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York : HarperBusiness, 2006. 224 p.
26. Habermas J. The Structural Transformation of the Public Sphere. Cambridge : MIT Press, 1991. 301 p.
27. IAP2. Spectrum of Public Participation. International Association for Public Participation. 2018. URL: <https://www.iap2.org/page/pillars> (дата звернення: 30.10.2025).
28. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Free Press, 1994. 458 p.
29. OECD. Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions : Catching the Deliberative Wave. Paris : OECD Publishing, 2020. 200 p.
30. Putnam R. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton : Princeton University Press, 1993. 258 p.