

Ю. Ф. Дехтяренко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри регіональної політики,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2567-8486>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.315

МЕХАНІЗМИ УЧАСТІ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОСТОРОВОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Yu. Dekhtiarenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Regional Policy,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

MECHANISMS FOR STAKEHOLDER PARTICIPATION IN THE PROCESS OF STRATEGIC AND SPATIAL PLANNING OF TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT

У статті досліджується роль і значення стейкхолдерів у процесах стратегічного та просторового планування територіальних громад України, що набуває особливої актуальності в умовах завершення децентралізаційної реформи, посилення місцевого самоврядування та підвищення потреби у сталому розвитку громад. В умовах соціально-економічних викликів, воєнних дій та необхідності відновлення інфраструктури, забезпечення життєдіяльності та економічного зростання громад ефективна взаємодія між органами влади, населенням, бізнесом, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами стає критично важливою.

Незважаючи на наявну законодавчу базу, участь стейкхолдерів у плануванні територіальних громад часто носить формальний характер, має нерівномірний рівень представленості та недостатньо структуровані механізми впливу на прийняття рішень. Основними проблемами є обмежений доступ до інформації, нерівномірне залучення різних груп населення, домінування окремих інтересів та відсутність системного моніторингу. У наукових джерелах підкреслюється, що ефективна участь стейкхолдерів забезпечує підвищення легітимності рішень, зменшення конфліктності та створення умов для реалізації проактивного підходу до стратегічного розвитку.

У роботі проаналізовано сучасні теоретичні підходи та практики українських і зарубіжних територіальних громад щодо участі стейкхолдерів, визначено ключові виклики та фактори ефективності. На основі узагальнення запропоновано комплексну модель участі, яка включає п'ять взаємопов'язаних блоків: інституційний, цифровий, аналітичний, механізми зворотного зв'язку та моніторинг. Впровадження такої моделі дозволяє забезпечити прозорість процедур, баланс інтересів, широке залучення учасників, врахування пропозицій різних груп стейкхолдерів на всіх етапах планування, а також оперативну оцінку ефективності реалізованих заходів.

Результати дослідження свідчать, що інтеграція стейкхолдерів у стратегічне та просторове планування сприяє підвищенню довіри населення до органів місцевого самоврядування, більш ефективному використанню ресурсів та створенню передумов для сталого розвитку, економічної стабільності, соціальної згуртованості та конкурентоспроможності територіальних громад. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для вдосконалення процедур планування на рівні громад, розробки політик, що враховують інтереси всіх зацікавлених сторін, та розвитку механізмів інтегрованого управління.

The article examines the role and importance of stakeholders in the processes of strategic and spatial planning of territorial communities in Ukraine, which is becoming particularly relevant in the context of the completion of the decentralization reform, strengthening local self-government and increasing the need for sustainable development of communities. In the context of socio-economic challenges, military operations and the need to restore infrastructure, ensure the livelihoods and economic growth of communities, effective interaction between government bodies, the population, business, public organizations and other stakeholders becomes critically important. Despite the existing legislative framework, stakeholder participation in territorial community planning is often formal in nature, has an uneven level of representation and insufficiently structured mechanisms for influencing decision-making. The main problems are limited access to information, uneven involvement of different population groups, dominance of certain interests and lack of systematic monitoring. Scientific sources emphasize that effective stakeholder participation increases the legitimacy of decisions, reduces conflict, and creates conditions for implementing a proactive approach to strategic development.

The paper analyzes modern theoretical approaches and practices of Ukrainian and foreign territorial communities regarding stakeholder participation, identifies key challenges and efficiency factors. Based on the generalization, a comprehensive participation model is proposed, which includes five interconnected blocks: institutional, digital, analytical, feedback mechanisms, and monitoring. The implementation of such a model allows for transparency of procedures, balance of interests, broad involvement of participants, consideration of proposals from different stakeholder groups at all stages of planning, and an operational assessment of the effectiveness of implemented measures.

The results of the study show that the integration of stakeholders into strategic and spatial planning contributes to increasing public trust in local governments, more efficient use of resources, and the creation of prerequisites for sustainable development, economic stability, social cohesion, and competitiveness of territorial communities. The proposed recommendations can be used to improve planning procedures at the community level, develop policies that take into account the interests of all stakeholders, and develop integrated management mechanisms.

Ключові слова: стейкхолдери, стратегічне планування, просторове планування, територіальні громади, участь, co-creation, цифрові інструменти, інклюзивність, підзвітність.

Key words: stakeholders, strategic planning, spatial planning, territorial communities, participation, co-creation, digital tools, inclusivity, accountability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Питання участі стейкхолдерів у стратегічному та просторовому плануванні набули особливої актуальності в умовах завершення реформи децентралізації, зростання ролі локального самоврядування та поглиблення викликів, спричинених воєнними діями. Територіальні громади отримали значно ширші повноваження у сферах соціально-економічного розвитку, управління простором, інфраструктурного планування та відновлення, що потребує якісно нових підходів до взаємодії між владою, населенням та іншими групами інтересів.

Попри численні законодавчі вимоги та рекомендації міжнародних організацій, у практиці українських громад участь стейкхолдерів досі часто має формальний, декларативний або нерівномірний характер. Відсутність стабільних інституційних інструментів, нерівний доступ до інформації, низький рівень комунікаційної культури, домінування окремих груп інтересів та брак професій-

ної фасилітації призводять до того, що стратегічні документи нерідко не відображають реальних потреб громади, а рішення в сфері просторового розвитку викликають конфлікти та опір.

Наукові дискусії підтверджують зміщення акцентів від формальних консультацій до моделі співтворчості (co-creation), що прямо впливає на легітимність, якість та життєздатність управлінських рішень. Водночас українська практика демонструє нерівномірність інституціоналізації участі та недостатню інтеграцію сучасних цифрових, аналітичних і фасилітаційних інструментів у процеси планування. Зазначене формує наукову та прикладну проблему: як забезпечити сталі, інклюзивні, результативні та циклічні механізми участі стейкхолдерів у стратегічному та просторовому плануванні громад?

Таким чином, постає необхідність у комплексному аналізі сучасних теоретичних підходів, критичному розгляді практичних кейсів українських громад та розробленні удосконаленої моделі участі, адаптованої до українських реалій та поствоєнних умов розвитку.

Таблиця 1. Узагальнення думок науковців щодо механізмів участі стейкхолдерів

Автор	Ключові положення	Значення для громад
Арлаті А.	Партисипація підвищує якість рішень, знижує ризики конфліктів [1]	Формування спільних рішень, ко-дизайн
Вейдемане К.	Необхідне поєднання онлайн та офлайн залучення [2]	Використання цифрових платформ
Кесада-Сільва М., Кампос А. І., Турра А., Суарес де Віверо Х. Л.	Запропоновано SPAF – систему оцінки участі [3]	Оцінювання якості участі
Раваццолі Е., Далла Торре К., Лабадіні А., Майно Ф.	Важлива інтеграція відгуків громадськості [4]	Звіти про врахування пропозицій
Довженко В. А., Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф.	Адаптація європейських моделей участі [5]	Локальні процедури участі
Гринів Р.	Участь впливає на легітимність рішень [6]	Формування прозорості
Дуб А. Р.	Потрібен баланс інтересів різних груп [7]	Захист вразливих груп

Джерело: складено автором роботи самостійно.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових публікаціях міжнародних і українських дослідників участь стейкхолдерів у стратегічному та просторовому плануванні розглядається як ключовий елемент ефективного публічного управління. Зокрема, Арлаті А. [1], Вейдемане К. [2], Кесада-Сільва М., Кампос А. І., Турра А., Суарес де Віверо Х. Л. [3], Раваццолі Е., Далла Торре К., Лабадіні А., Майно Ф. [4] підкреслюють необхідність забезпечення інструментальної участі, де громадськість не лише консультує, а реально впливає на зміст стратегічних документів. Вони зазначають, що якість партисипації безпосередньо впливає на легітимність рішень та їх ефективність.

Українські дослідники Довженко В. А., Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф. [5], Гринів Р. [6], Дуб А. Р. [7] аналізують специфіку локального контексту та адаптацію європейських моделей участі до українських територіальних громад. Вони відзначають, що раннє залучення мешканців і бізнесу підвищує підтримку стратегічних рішень і знижує рівень конфліктності, а також наголошують на необхідності балансу інтересів різних груп та прозорості процедур.

Дослідження практик участі у програмах міжнародної технічної допомоги, зокрема DOBRE [8], UNDP [9], а також пілотних проєктів "Переосмислення міст 2.0" [10], демонструють ефективність системного підходу: поєднання формальних процедур, цифрових платформ та фасилітаційних методів забезпечує інклюзивність, прозорість і підзвітність процесу. Усі ці дослідження підкреслюють важливість інтеграції зворотного зв'язку від стейкхолдерів у фінальні документи та циклічність процесу участі.

Аналіз наукових джерел свідчить про активне вивчення проблем участі стейкхолдерів у стратегічному та просторовому плануванні як інструменту підвищення ефективності місцевого самоврядування та як чинника формування стійких громад. Водночас практичні аспекти інституціоналізації партисипативних процесів, використання цифрових платформ та забезпечення процедурної прозорості в умовах українських громад потребують подальшого системного дослідження та адаптації до локальних реалій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у дослідженні сучасних механізмів участі стейкхолдерів у стратегічному та просторовому плануванні розвитку територіальних громад, аналізі їх теоретичних основ і практичних кейсів, а також розробці інтегрованої моделі, яка забезпечує інклюзивність, прозорість та ефективність управлінських рішень у громадах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Участь стейкхолдерів у стратегічному та просторовому плануванні розвитку територіальних громад протягом останніх років стала одним із ключових елементів ефективного публічного управління. Наукові дискусії відображають глибоку трансформацію розуміння того, яким чином громади мають залучати

мешканців, бізнес, громадські організації, експертні спільноти та інші групи інтересів до прийняття управлінських рішень. Сучасні дослідники звертають особливу увагу на легітимність рішень, значення процедурної відкритості, а також на забезпечення реального впливу учасників на результати стратегічного процесу. Як зазначає Арлаті А., участь не може бути формальною чи декларативною — вона повинна мати інструментальний характер, тобто забезпечувати реальні зміни у змісті стратегічних документів [1].

У європейській та українській науковій традиції виявляється стійка тенденція до визнання участі стейкхолдерів не лише як норми демократичного врядування, а як інструменту формування більш обґрунтованих, комплексних і стійких стратегій розвитку. Науковці наголошують — якість участі прямо впливає на ефективність реалізації планів. Наприклад, у роботах Вейдемане К. показано, що якість партисипації в морському просторовому плануванні залежить від різноманітності каналів залучення: поєднання офлайн-процесів, цифрових платформ, аналітичних інструментів та зворотного зв'язку [2]. Така логіка є релевантною і для українських територіальних громад, які мають адаптувати подібні підходи до свого контексту.

Сучасні дослідники також підкреслюють, що у стратегічному та просторовому плануванні важливо розуміти структуру інтересів різних груп. У роботах Кесада-Сільва М., Кампос А. І., Турра А., Суарес де Віверо Х. Л. пропонується інструментарій оцінки участі (SPAF), який дозволяє вимірювати рівень впливу, легітимності, репрезентативності та ефективності залучення стейкхолдерів [3]. Зазначене особливо важливо в умовах України, де громади часто стикаються з проблемами нерівної участі, домінування окремих груп інтересів та низького рівня комунікаційної культури.

Раваццолі Е., Далла Торре К., Лабадіні А., Майно Ф. досліджують питання інтеграції зворотного зв'язку від стейкхолдерів у проєктні та стратегічні документи. Згідно з їхніми висновками, справжня участь починається не тоді, коли громадськість подає пропозиції, а тоді, коли ці пропозиції аналізуються, систематизуються та інтегруються в остаточні варіанти документів [4]. Таким

Таблиця 2. Практичні приклади використання механізмів участі (2020—2025)

Громада / проєкт	Механізми участі	Результат
Луцька МТГ – Стратегія 2030 [11]	Опитування, робочі групи, консультації	Стратегія, що базується на реальних потребах мешканців
DOBRE (різні громади) [8]	Навчання, фасилітація, цифрові інструменти	Підвищення якості стратегічного планування
КППР громад Харківської та Чернігівської областей [12]	Мапування проблем, публічні звіти	Зменшення конфліктності рішень
UNDP «Відновлення громад» [9]	Онлайн-платформи, консультації	Краща взаємодія між владою та мешканцями
«Переосмислення міст 2.0» [10]	Дизайн-сесії, воркшопи	Комплексні бачення розвитку просторів
Стратегія Зеленодольської громади [13]	Громадські слухання, збір ідей	Підвищення прозорості
Вараська МТГ – оновлення стратегії [14]	Соціологія, робота з молоддю	Нові пріоритети розвитку

Джерело: складено автором роботи самостійно.

чином, механізми участі повинні включати не лише консультації, а й процедури документування та обов'язкові відповіді на кожне суттєве зауваження.

Дослідження українських авторів Довженко В. А., Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф. підтверджують, що участь стейкхолдерів стає критичним фактором успішного стратегічного планування у громадах. Наголошується, що громади, які залучають мешканців і бізнес на ранніх етапах, отримують кращу підтримку і менший рівень конфліктів під час реалізації планів [5]. Такі висновки забезпечують теоретичну основу для формування комплексних механізмів участі.

Представлене узагальнення наукових підходів свідчить, що сучасні дослідники трактують участь стейкхолдерів як багатовимірний та циклічний процес, який має бути інтегрований у всі стадії стратегічного та просторового планування. Аналіз наведених у табл. 1 положень показує, що фокус наукового дискурсу змістився від формальних консультацій до моделі співтворчості, де стейкхолдери виконують не лише дорадчу, а й креативну, аналітичну й контрольну функції. Ключовим викликом, на який звертає увагу більшість дослідників, є потреба збалансувати участь різних груп, уникнути домінування вузьких інтересів та забезпечити реальну інклюзивність процесу.

Протягом останніх п'яти років в Україні сформувалася значна кількість практичних кейсів, пов'язаних із розвитком стратегічного та просторового планування громад. Досвід громад, які активно застосовували механізми участі, демонструє, що ефективність стратегічних документів прямо залежить від широти та глибини залучення різних груп інтересів. Особливо зазначене стало очевидним після 2020 року, коли реформа децентралізації завершила створення базового рівня місцевого самоврядування, а громади отримали нові повноваження в питаннях соціально-економічного і просторового розвитку.

Одним із найбільш показових прикладів став процес розробки Стратегії розвитку Луцької міської територіальної громади до 2030 року [11]. Тут громада використала багаторівневий механізм участі: масштабне опитування мешканців, серію публічних консультацій,

тематичні робочі групи, а також цифрові інструменти збору даних. Усі проміжні результати були оприлюднені, що підвищило довіру мешканців до процесу. Такий підхід дозволив створити стратегічний документ, який спирається на реальні запити громади.

Практики участі у програмах міжнародної технічної допомоги (наприклад, DOBRE) підтверджують, що громади з підтримкою зовнішніх партнерів мають значно вищий рівень залучення стейкхолдерів. Програма DOBRE надала десяткам громад інструменти фасилітації, методичні рекомендації, навчання для робочих груп та інтерактивні інструменти для участі мешканців. Дослідження програми свідчать: громади, що застосували методику DOBRE, показали вищу якість стратегічного планування [8].

Після повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році зросла роль UNDP Україна [9], USAID [8] та інших міжнародних партнерів у відновленні громад. Під час підготовки комплексних планів просторового розвитку (КППР) у Харківській, Чернігівській, Миколаївській та Дніпропетровській областях активно використовувалися консультації, мапування проблем, онлайн-платформи для збору ідей та публічні звіти про врахування пропозицій. Ключовим уроком стало те, що там, де процес має "зворотний зв'язок", довіра мешканців до рішень зростає, а ризики конфліктів — зменшуються.

Окремої уваги заслуговують пілотні проєкти "Переосмислення міст 2.0" [10], у яких залучалися архітектори, громади, ветерани, місцеві ради, бізнес та молодь. У цих проєктах застосовано інноваційний механізм "мультистейкхолдерних дизайн-сесій", які дозволили сформувати спільне бачення розвитку суспільних просторів, транспортних вузлів та житлових кварталів.

Таким чином, аналіз практики показує, що найбільш успішні громади використовують системний підхід: поєднання формальних процедур (слухання, протоколи, звіти) та неформальних (модеровані обговорення, стратегічні сесії, проєктні лабораторії). Практичний досвід засвідчує, що ефективність участі суттєво підвищується за умов інформаційної відкритості та професійної фасилітації.

Представлені у табл. 2 приклади демонструють, що в українських територіальних громадах за період 2020—2025 рр. поступово формуються сталі підходи до залучення стейкхолдерів, хоча рівень їх інституціоналізації залишається нерівномірним. Досвід показує: громади, які застосовують змішані механізми участі — поєднуючи соціологічні дослідження, робочі групи, фасилітаційні методи, тематичні воркшопи та цифрові інструменти — отримують суттєво якісніші стратегічні документи. Вони є менш декларативними, більше базованими на реальних потребах та ресурсах, а також сприяють формуванню суспільного консенсусу.

На основі проведеного теоретичного аналізу та вивчення сучасних практик залучення стейкхолдерів запропоновано власну удосконалену модель участі, яка враховує українські реалії, післявоєнні виклики, рівень цифрової готовності громад та потребу в інституційній

стабільності. Модель відповідає принципам сталості, інклюзивності, відкритості та циклічності управління, що дозволяє не лише залучати стейкхолдерів епізодично, а інтегрувати їх взаємодію як постійний компонент процесу стратегічного й просторового планування. Такий підхід розглядає участь не як "одиничну подію", а як системну діяльність, що супроводжує громаду від етапу аналізу проблем до оцінювання виконання прийнятих рішень.

Ключова ідея удосконаленої моделі полягає в тому, що участь стейкхолдерів має циклічний характер. Зазначене означає, що кожен етап планування — діагностика, формування цілей, розроблення рішень, їх затвердження, реалізація та моніторинг — має власні форми й інструменти залучення. Такий підхід дозволяє уникнути ситуацій, коли громада долучається тільки "на початку" або "в кінці" процесу, а замість цього стає постійним співтворцем рішень. Участь перетворюється на невід'ємний компонент управління, що підвищує якість документів, легітимність планувальних рішень та їх підтримку громадою.

Першим структурним елементом моделі виступає інституційний блок, який забезпечує сталість і безперервність партисипативних процесів. Він передбачає створення постійно діючої координаційної ради стейкхолдерів, що об'єднує представників різних груп інтересів: бізнесу, громадських організацій, молоді, освітян, місцевих експертів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю та ін. Додатково формуються тематичні робочі групи, які працюють над окремими напрямками стратегії чи просторового планування (економіка, інфраструктура, екологія, безпека тощо). Експертні ради забезпечують професійну оцінку питань, що потребують спеціалізованих знань — урбаністики, транспортного моделювання, екологічного аналізу, фінансової стійкості. Таким чином, інституційний блок виступає фундаментом участі, забезпечуючи стабільність та безперервність взаємодії стейкхолдерів із владою.

Другим важливим компонентом є цифровий блок, який спрямований на розширення доступу до участі та забезпечення прозорості процесів. До його складу входять інтерактивні карти проблем, за допомогою яких мешканці можуть позначати конкретні локації, що потребують змін; цифрові платформи збору ідей, які дають змогу запропонувати рішення та підтримати пропозиції інших; онлайн-опитування, що дозволяють швидко зібрати думку широких груп населення; і прямі онлайн-трансляції консультацій, які забезпечують відкритість і можливість долучення в режимі реального часу. Зазначений блок робить участь інклюзивною, оскільки долучитися можуть не лише активні групи, а й

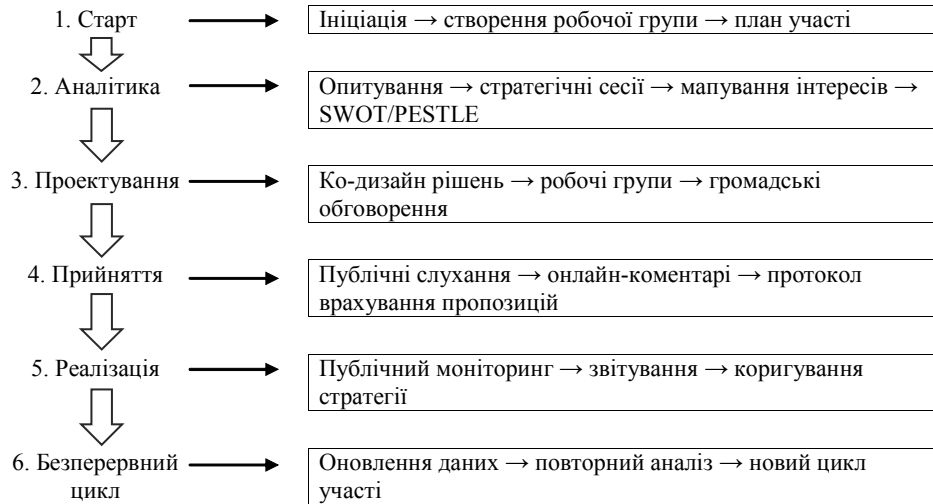


Рис. 1. Авторська модель механізмів участі стейкхолдерів у стратегічному та просторовому плануванні громади

Джерело: складено автором роботи самостійно.

люди, які не мають змоги бути присутніми фізично — молоді батьки, працюючі громадяни, внутрішньо переміщені особи, люди похилого віку тощо.

Третім елементом є аналітичний блок, що визначає якість прийнятих рішень. Він включає мапування інтересів — системний аналіз того, хто є стейкхолдером, які потреби та очікування має кожна група, яким є їхній вплив на процес і на які рішення вони можуть впливати. Наступним компонентом є аналіз пропозицій, який дозволяє визначити, які ідеї є доцільними, реалістичними та відповідають стратегічним цілям громади. Окремим елементом виступає оцінювання участі — перевірка того, наскільки збалансовано було враховано думки різних груп, чи не було домінування окремих зацікавлених сторін та чи забезпечено справедливість процесу. Аналітичний блок створює доказову основу для прийняття рішень.

Четвертим складником моделі є блок зворотного зв'язку, який забезпечує прозорість і підзвітність влади. Він включає офіційний звіт щодо врахування пропозицій стейкхолдерів, у якому чітко роз'яснюється: які пропозиції враховано; яким чином вони інтегровані в стратегічні чи просторові документи; які пропозиції відхилено; чому вони не можуть бути реалізовані. Такий формат зменшує недовіру між владою та громадою, оскільки громадяни бачать реальні результати своєї участі. Зазначене підвищує мотивацію до подальшого залучення та забезпечує підзвітність процесу.

П'ятим елементом виступає блок моніторингу, який передбачає співучасть громади в оцінюванні реалізації стратегії та просторових рішень. До нього належать публічні звіти про виконання заходів, громадський аудит реалізованих проєктів, візуалізація прогресу на онлайн-панелях, а також регулярні відкриті зустрічі з мешканцями. Такий підхід забезпечує циклічність управління: громада не лише бере участь у формуванні рішень, але й контролює їх втілення, пропонує коригування та впливає на наступні етапи планування.

У результаті взаємодії всіх перелічених блоків створює цілісну, адаптивну та ефективну систему

участі стейкхолдерів, яка може успішно функціонувати в українських громадах. Вона поєднує інституційні механізми, цифрові інструменти, аналітичну доказовість і підзвітність, забезпечуючи прозорий та інклюзивний процес стратегічного й просторового планування. Така модель створює умови для формування довіри між владою та громадянами, підвищення якості рішень, оптимізації використання ресурсів і розбудови стійких громад, здатних ефективно реагувати на сучасні виклики.

Запропонована схема демонструє, що ефективні механізми участі стейкхолдерів у стратегічному та просторовому плануванні можуть бути успішними лише за умови одночасної присутності трьох ключових компонентів: інституційної організації, цифрової інфраструктури та процедурної прозорості. Їх комплексне функціонування формує середовище, у якому партисипація перестає бути формальною, а перетворюється на реальний інструмент управління розвитком територіальної громади.

Важливо підкреслити, що така модель не лише описує окремі інструменти взаємодії, а й встановлює між ними чіткі логічні зв'язки. Зокрема, відкриті дані та цифрові платформи забезпечують доказовість і доступність інформації для всіх груп інтересів, тоді як механізми модерації та фасилітації гарантують рівність доступу до дискусій та запобігають домінуванню окремих груп. У результаті створюється збалансований процес, у якому кожен стейкхолдер має можливість бути почутим.

Застосування такої інтегрованої моделі дозволяє територіальним громадам переходити від реактивного управління до проактивного стратегічного прогнозування, коли стейкхолдери беруть участь у розробленні сценаріїв розвитку, визначенні просторових пріоритетів та формуванні портфеля проєктів. Зазначене особливо актуально в умовах післявоєнної відбудови, коли громади потребують максимальної мобілізації локального потенціалу для прийняття складних і довгострокових рішень.

Крім того, запропонована схема підсилює інноваційність управління шляхом інтеграції цифрової партисипації, що забезпечує нову якість зворотного зв'язку між владою та громадою. Цифрові інструменти дозволяють залучати ширші групи населення, зокрема молодь, внутрішньо переміщених осіб, маломобільні групи чи тих, хто перебуває за межами громади. Таким чином, модель сприяє створенню інклюзивного середовища стратегічного планування.

Загалом авторський підхід дозволяє оптимізувати процеси планування через поєднання класичних та інноваційних механізмів, забезпечуючи одночасно прозорість, підзвітність і гнучкість управління. Його впровадження може стати фундаментом для побудови сталих, конкурентоспроможних і згуртованих громад, здатних ефективно реагувати на виклики сучасності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що механізми участі стейкхолдерів у процесі стратегічного та про-

сторового планування розвитку територіальних громад є ключовим чинником формування стійкої, інклюзивної та ефективної системи управління. Теоретичний аналіз наукових праць засвідчив переорієнтацію наукової думки від традиційної моделі участі до моделі співтворчості, що базується на інтеграції різних груп інтересів у всі етапи розроблення стратегічних документів. Сучасні дослідники підкреслюють необхідність поєднання формальних, цифрових та консультативних методів залучення, а також важливість прозорості, відкритості даних і процедурної рівності для забезпечення легітимності рішень та соціальної згуртованості громади.

Аналіз практичного досвіду українських і міжнародних громад показав, що успішні кейси об'єднують чітка інституціоналізація участі, використання цифрових платформ партисипації, регулярна комунікація з громадою та здатність органів місцевого самоврядування виступати модераторами інклюзивних процесів.

Авторський доробок у вигляді інтегрованої схеми механізмів участі демонструє, що результативність залучення стейкхолдерів залежить від збалансованої взаємодії трьох груп факторів: інституційних, цифрових та процедурних. Така модель забезпечує ефективну комунікацію між владою та громадою, сприяє підвищенню рівня довіри, зменшує ризики конфліктів і формує умови для спільного створення стратегічних рішень. Упровадження запропонованої моделі дозволить громадам перейти до проактивного планування, що враховує потреби, інтереси й потенціал усіх груп стейкхолдерів.

Таким чином, участь стейкхолдерів у стратегічному та просторовому плануванні не є додатковою процедурою, а виступає системним інструментом підвищення якості місцевої політики, ефективності управлінських рішень та сталого розвитку територіальних громад. Розвиток механізмів партисипації, їх інституціоналізація та цифровізація повинні стати невід'ємною частиною сучасної моделі місцевого самоврядування, яка спирається на принципи відкритості, підзвітності, партнерства та спільної відповідальності за майбутнє громади.

Література:

1. Arlati A. Stakeholder Participation in the Planning and Design of Nature-Based Solutions (Sustainability, 2021). URL: <https://doi.org/10.3390/su13052572> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Veidemann K. Integrated Report on Stakeholder Involvement and Engagement in Maritime Spatial Planning (VASAB, 2021). URL: <https://vasab.org/wp-content/uploads/2021/12/Integrated-Report-on-Stakeholder-Involvement-2021.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
3. Quesada-Silva M., Campos A. I., Turra A., Suarez de Vivero J. L. Stakeholder Participation Assessment Framework (SPAF). Marine Policy. URL: https://www.researchgate.net/publication/335176275_-_Stakeholder_Participation_Assessment_Framework_-_SPAF_A_theory-based_strategy_to_plan_and_evaluate_marine_spatial_planning_participatory_processes (дата звернення: 10.11.2025).
4. Ravazzoli E., Dalla Torre C., Labadini A., Maino F. Stakeholders' feedback integration in spatial planning using Importance Performance Analysis: the case of the

Provincial Strategic Plan of the Autonomous Province of Bolzano-South Tyrol. *Front. Sustain. Cities*, 13 February 2025. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-cities/articles/10.3389/frsc.2025.1394025/full> (дата звернення: 10.11.2025).

5. Довженко В. А., Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф. Використання європейського досвіду партисипативного управління в стратегічному плануванні розвитку територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 12. URL: http://www.dy-nauka.com.ua/pdf/12_2020/35.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

6. Гринів Р. Порівняльний аналіз економічного потенціалу регіонів України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 191—197. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-31.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).

7. Дуб А. Р. Ризики просторового розвитку територіальних громад і шляхи їх нівелювання. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 78—85. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-8_0-pages-78_85.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

8. Програма USAID DOBRE. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/donors/dobre> (дата звернення: 10.11.2025).

9. UNDP Україна: офіційний сайт. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine> (дата звернення: 10.11.2025).

10. Навчальна програма "Переосмислення міст в Україні 2.0". ROZKVIT. URL: <https://ro3kvit.com/ua/projects/rethinking-cities-in-ukraine-2> (дата звернення: 10.11.2025).

11. Стратегія розвитку Луцької міської територіальної громади до 2030 року. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/stratetiia> (дата звернення: 10.11.2025).

12. Шутяк С. Розроблення програми комплексного відновлення території громад: методичні рекомендації. Київ, 2023. 44 с. URL: <https://r2p.org.ua/storage/page/3836/ba4baaf24f354befb551fc2f0041b50338c91ace.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).

13. Стратегія розвитку Зеленодольської міської ТГ до 2027 року. URL: <https://zelenodolsk.otg.dp.gov.ua/nasha-gromada/programa-rozvitku> (дата звернення: 10.11.2025).

14. Стратегія розвитку Вараської МТГ на період 2022 — 2024 років. URL: <https://varashmtg.gov.ua/index.php?view=article&id=352:stratetiia-rozvytku&catid=113> (дата звернення: 10.11.2025).

References:

1. Arlati, A. (2021). "Stakeholder Participation in the Planning and Design of Nature-Based Solutions", *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su13052572>.

2. Veidemann, K. (2021). "Integrated Report on Stakeholder Involvement and Engagement in Maritime Spatial Planning", VASAB, available at: <https://vasab.org/wp-content/uploads/2021/12/Integrated-Report-on-Stakeholder-Involvement-2021.pdf> (Accessed 11 November 2025).

3. Quesada-Silva, M., Campos, A. I., Turra, A. & Suarez de Vivero J. L. "Stakeholder Participation Assessment Framework", *Marine Policy*, available at: https://www.researchgate.net/publication/335176275_Stakeholder_Participation_Assessment_Framework_SPAF_A_theory-based_strategy_to_plan_and_evaluate_marine_spatial_planning_participatory_processes (Accessed 11 November 2025).

4. Ravazzoli, E., Dalla Torre, C., Labadini, A. & Maino, F. (2025). "Stakeholders' feedback integration in spatial planning using Importance Performance Analysis: the case of the Provincial Strategic Plan of the Autonomous Province of Bolzano-South Tyrol", *Front. Sustain. Cities*, available at: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-cities/articles/10.3389/frsc.2025.1394025/full> (Accessed 11 November 2025).

5. Dovzhenko, V. A., Voitenko, A. B. & Plotnikova, M. F. (2020). "Using the European experience of participatory management in strategic planning of the development of territorial communities", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, Vol. 12, available at: http://www.dy-nauka.com.ua/pdf/12_2020/35.pdf (Accessed 11 November 2025).

6. Hryniv, R. (2021). "Comparative analysis of the economic potential of the regions of Ukraine", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, Vol. 6, 191—197, available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-31.pdf> (Accessed 11 November 2025).

7. Dub, A. R. (2023). "Risks of spatial development of territorial communities and ways to eliminate them", *Biznes Inform*, Vol. 8, 78—85, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-8_0-pages-78_85.pdf (Accessed 11 November 2025).

8. Decentralization (2025), "USAID DOBRE Program", available at: <https://decentralization.ua/donors/dobre> (Accessed 11 November 2025).

9. UNDP Ukraine: official website (2025), available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine> (Accessed 11 November 2025).

10. ROZKVIT (2025), "Educational program "Rethinking Cities in Ukraine 2.0", available at: <https://ro3kvit.com/ua/projects/rethinking-cities-in-ukraine-2> (Accessed 11 November 2025).

11. Lutsk city council (2024), "Development Strategy of Lutsk Urban Territorial Community until 2030", available at: <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/stratetiia> (Accessed 11 November 2025).

12. Shutyak, S. (2023), "Development of a program for the comprehensive restoration of community territories: methodological recommendations", available at: <https://r2p.org.ua/storage/page/3836/ba4baaf24f354befb551fc2f0041b50338c91ace.pdf> (Accessed 11 November 2025).

13. Zelenodolsk City TG (2025), "Development Strategy of Zelenodolsk City TG until 2027", available at: <https://zelenodolsk.otg.dp.gov.ua/nasha-gromada/programa-rozvitku> (Accessed 11 November 2025).

14. Varash City Council (2021), "Development strategy of Varaska MTG for the period 2022 — 2024", available at: <https://varashmtg.gov.ua/index.php?view=article&id=352:stratetiia-rozvytku&catid=113> (Accessed 11 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.