

УДК 352:005.21

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-14)

Тамара ЛОЗИНСЬКА

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Полтавський державний аграрний університет,

tamara.lozynska@pdaa.edu.ua

ORCID: 0000-0003-2858-9374

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ГРОМАДАХ: ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ

У сучасних реаліях розвитку публічної сфери стратегічне планування є невід'ємною складовою процесу управління – від національного рівня до рівня територіальних громад, а отже, стратегічне планування в громадах, як предмет дослідження, не втрачає свою актуальність. Однак, попри поширення практики стратегічного планування, усе ще є певні труднощі з поясненням його сутності, чіткістю обґрунтування доцільності його обов'язкового застосування як в державному управлінні, так і в місцевому самоврядуванні. Звідси – домінування формального підходу при складанні стратегічних планів, відсутність гнучкості, невиконання поставлених завдань. Не зважаючи на об'ємний теоретичний багаж різних шкіл менеджменту щодо дефініцій, характеристики, відмінностей, складових стратегічного планування, осмислення цього процесу не є і не може бути завершеним, оскільки змінюються умови функціонування об'єктів планування. Метою статті є спроба пояснити зміст стратегічного планування, враховуючи наявну позицію об'єкта управління та перспективи його розвитку. Запропонована трактовка відомих понять: «стратегія», «стратегічне планування», «стратегічний план». Звертається увага на управління розвитком громад, яке, як і управління іншими об'єктами, здійснюється в умовах воєнного конфлікту, зростання невизначеності, поглиблення демографічної кризи, що має вирішальне значення для прийняття ефективних стратегічних рішень. Обґрунтовується необхідність здійснення стратегічного планування в громадах з орієнтацією на використання їх внутрішнього потенціалу, оскільки патерналістська політика держави по відношенню до регіонів і громад не створює імпульси до пошуку варіантів місцевого розвитку. Органам місцевого самоврядування при прийнятті рішень все частіше приходится робити важкий вибір (спрямувати зусилля на підтримку підприємництва чи на соціальну допомогу), оскільки в усіх випадках є ризики не досягти бажаного результату. Ризики зазвичай важко усунути, а значить зусилля доцільно спрямовувати на підвищення шансів (можливостей) досягти наміченого. Тож методико-методологічного забезпечення стратегічного планування в громадах має удосконалюватися з урахуванням наявних відмінностей між стратегічним вибором і процесом планування.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегія, місцеве самоврядування, невизначеність, громада, теорія.

Tamara Lozynska. STRATEGIC PLANNING IN COMMUNITIES: THEORETICAL BACKGROUND

In the modern realities of the development of the public sphere, strategic planning is an integral part of the management process – from the national level to the level of territorial communities, and therefore, strategic planning in the community, as a subject of research, does not lose its relevance. However, despite the widespread practice of strategic planning, there are still certain difficulties in explaining its essence, clearly justifying the feasibility of its mandatory application in both state administration and local self-government. Hence the dominance of the formal approach in the preparation of strategic plans, lack of flexibility, failure to fulfill the tasks set. Despite the extensive theoretical baggage of various management schools regarding definitions, characteristics, differences, and components of strategic planning, the understanding of this process is not and cannot be complete, since the conditions of functioning of planning objects are changing. The aim of the article is to attempt to explain the content of strategic planning, taking into account the current position of the management object and the prospects for its development. The interpretation of the well-known concepts is proposed: «strategy», «strategic planning», «strategic plan». Attention is drawn to the management of community development, which, like the management of other objects, is carried out in conditions of military conflict, growing uncertainty, and deepening demographic crisis, which is crucial for making effective strategic decisions. The need for strategic planning in communities with an orientation towards using their internal potential is substantiated, since the paternalistic policy of the state towards regions and communities does not create impulses to search for local development options. When making decisions, local governments increasingly have to make difficult choices (to focus efforts on supporting entrepreneurship or on social assistance), since in all cases there are risks of not achieving the desired result. Risks are usually difficult to eliminate, which means that efforts should be directed towards increasing the chances (opportunities) of achieving the intended goal. Therefore, the methodological support for strategic planning in communities should be improved, taking into account the existing differences between strategic choice and the planning process.

Key words: strategic planning, strategy, local government, uncertainty, community, theory.

Постановка проблеми. На даному етапі розвитку системи планування в Україні усі керівники громад підтримують думку про важливість розроблення стратегії, наводячи різні аргументи на кшталт: «наявність стратегії є обов'язковою умовою для участі в конкурсах проектів» або «обов'язковість розроблення стратегії передбачена законодавством» тощо. При цьому далеко не всі керівники (особливо у випадку залучення до розробки стратегії місцевого розвитку сторонніх осіб) усвідомлюють, що її зміст має бути спрямований на забезпечення протистояння майбутнім викликам, про які можна лише здогадуватися. Складається ситуація, коли при формуванні стратегії розвитку громади її розробники не уявляють в яких умовах будуть реалізуватися заплановані заходи. У всякому випадку жодна з стратегій територіальних громад Полтавської області, розроблених до 2022 р., не містила альтернативних варіантів розвитку з урахуванням можливості розв'язання Росією повномасштабної війни. Виникає питання: наскільки необхідною в умовах зростання невизначеності умов життя суспільства та прискорення соціально-економічних змін є

функція стратегічного планування? Чи не стає процес безкінечного перегляду та оновлення стратегій поглиначом коштів, часу і ресурсів, необхідних для більш важливих цілей? Рефлексії щодо доцільності стратегічного планування в публічній сфері не перебувають в мейнстрімі наукового дискурсу, оскільки питання стратегічного планування є догматичними. Тож наведені в статті сумніви, роздуми, положення та висновки мають полемічний характер.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У статті, насамперед, використані деякі висновки ґрунтовної роботи Г. Мінцберга «Зліт і падіння стратегічного планування» щодо проблем, які виникають у практичній площині як при розробці, так і при реалізації стратегій [12]. Оскільки, не зважаючи на поширення практики стратегічного планування на усіх рівнях управління, усе ще відсутня єдність у розумінні сутності цього процесу, а отже й у дефініціях, методологія дослідження включала аналіз робіт багатьох авторів у частині пропонуваніх ними визначень терміну «стратегічне планування», частина з яких наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Дефініції терміну «стратегічне планування»

Дефініція	Автор	Джерело
1. Стратегічне планування включає обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій	Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф.	Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади [1]
2. Стратегічне планування включає розробку довгострокових планів для соціально-економічного розвитку територій, встановлення цілей для сталого розвитку та вибір дієвих стратегій, відповідних повноваженням місцевого самоврядування	Бурик М. М., Джегур Г. В.	Стратегія розвитку територіальної громади: позитивні приклади формування і реалізації [2]
3. Стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм	Гарнага В. В.	Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства [5]
4. Стратегічне планування – це мистецтво створення конкретних бізнес-стратегій, їх впровадження та оцінки результатів виконання плану з огляду на загальні довгострокові цілі або бажання підприємства	Куліш Д.	Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств [10]
5. Стратегічне планування – це сукупність дій і рішень, зроблених керівниками, які призводять до розробки спеціальних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей	Лесечко М. Д., Рудницька Р. М.	Стратегічне планування: навчальний посібник [11]
6. Стратегічне планування – це одна з функцій управління, яка являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення	Морозова М. Е.	Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування [13]
7. Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині організації	Шершньова З. Є., Оборська С. В.	Стратегічне управління: навчальний посібник [19]

Джерело: складено автором

На думку Мінцберга, менеджмент (і публічне управління) в суспільстві розглядають як професію, якою можна оволодіти в стінах університету. Проте, на думку автора, оволодіти управлінськими навичками, зокрема і навичками стратегічного планування, без досвіду неможливо [12]. Тільки з досвідом формується здатність використовувати отримані знання в заданому контексті і долаються хибні уявлення щодо процесу стратегічного планування, які Мінцберг ідентифікує таким чином:

- що будь-які зміни можна передбачити;
- що розробники стратегії можуть бути не включені до поточної діяльності організації;
- що процес вироблення стратегії можна формалізувати.

Очевидно, варто згадати й роботи зі стратегічного менеджменту І. Ансофа [20], Дж. Дайєра [21] та багатьох інших зарубіжних і вітчизняних дослідників. В окремій статті не можливо зробити огляд хоча б основних літературних джерел, присвячених стратегічному плануванню розвитку об'єктів на різних рівнях управління, оскільки кількість наукових статей, монографій, підручників та інших публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів, доступних у відкритих джерелах, вимірюється тисячами. Безумовно, джерельна база щодо окремих аспектів стратегічного планування в різних сферах, зокрема у сфері розвитку територіальних громад, є значно меншою, але кількість таких публікацій теж постійно зростає, що обумовлено як процесом децентралізації, так і перспективними завданнями відновлення громад у післявоєнний період [6; 7; 14; 18; 23]. Не зважаючи на об'ємний теоретичний багаж різних шкіл менеджменту щодо дефініцій, характеристики, відмінностей, складових стратегічного планування, осмислення цього процесу не є і не може бути завершеним, оскільки змінюються умови функціонування об'єктів планування.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування змісту стратегічного планування в територіальних громадах із врахуванням умов їх функціонування (позицій) та перспектив розвитку.

Виклад основного матеріалу. Один із основних планувальних документів, який розробляється в територіальних громадах, називається «Стратегія розвитку» відповідної громади на відповідний період [16; 17]. Цей документ, у кращому випадку, є результатом зусиль з формування стратегії і розроблення стратегічного плану, але здебільшого представляє набір аналітичних даних і достатньо

конкретизованих поточних завдань життєзабезпечення громади, виконання яких, на думку розробників, поліпшить умови проживання мешканців. Однак, автор поділяє точку зору тих дослідників [9], які розрізняють поняття «стратегія» і «стратегічне планування», оскільки планування завдань (нехай навіть ми назвемо їх стратегічними) є достатньо зрозумілим заняттям на відміну від окреслення бачення позиції (місця, становища) громади в майбутньому (перспективі). Не відволікаючись на пояснення етимології терміну «стратегія» (у науковій літературі з менеджменту, публічного управління, військової справи існує єдність поглядів щодо його походження), зазначимо, що контекстуально сутність стратегії визначена як *загальна концепція діяльності органу публічної влади, що детермінує пріоритетність цілей, обумовлює постановку завдань і послідовність їх виконання, поєднує політику, ідеологію і філософію органу влади.*

Стратегічне планування ґрунтується на розробленій стратегії і є *процесом визначення альтернативних напрямів соціального та економічного розвитку громади, перетворення в життя розроблених заходів, пов'язаних у просторі (за територіями та виконавцями) і в часі (за термінами) і спрямованих на досягнення стратегічних цілей.* Відповідно документ, в якому формалізовано рішення, що стосуються визначення стратегічних цілей і завдань, послідовності виконання заходів у просторі і часі, забезпечення ресурсами, наслідків і відповідальності за результати реалізації стратегічних рішень, доцільно називати стратегічним планом.

Якщо мати на увазі, що термін «планування» походить від латинського «planus», що означає «рівний, плаский» [15], то планування завжди асоціюється з перенесенням на площину певних символів (словесних, цифрових, графічних), тобто створенням формальних документів. Таким чином, стратегічний план є продуктом стратегічного планування в діяльності органів влади, який відображає дві складові майбутньої діяльності: *перспективу і позицію.* *Перспектива* вимальовується в процесі визначення майбутніх дій, окреслення шляхів досягнення цілей; *позиція* відображає модель поведінки – «ми ліберальні», «ми демократичні», «ми європейські», «ми інноваційні» тощо. Наявність цих двох аспектів стратегічного планування не завжди вдається зберегти, нерідко стратегія розробляється як окреслення низки послідовних кроків, необхідних для здобуття певної позиції. Г. Мінцберг з цього приводу

Догматичність планів робить їх нечутливими до змін зовнішнього середовища і внаслідок цього породжує негативну екстерналію – гальмування позитивних змін в громадах, оскільки під заплановані заходи, які втратили сенс, уже виділені кошти, розроблена технічна документація, проведені тендери і залучені додатково грантові кошти. Реально зупинити початий процес будівництва, реконструкції чи виконання інших робіт не вдається. Тому маємо приклади будівництва підземних шкіл в громадах, до яких впритул наблизилася лінія фронту або ремонт мостів у прифронтових регіонах, що мають високу ймовірність знищення. Очевидно кошти, витрачені на подібні заходи, можна було б використати з більшою результативністю, зокрема на відселення сімей з дітьми в безпечніші регіони і створення там належних умов для навчання. Частково такі дії обумовлені й урядовою політикою, так прем'єр-міністр України повідомив, що в 2025 р. на будівництво підземних шкіл у прифронтових регіонах уряд виділив 11,2 млрд грн.

Сутнісні ознаки понять «стратегія» та «стратегічне планування»

* Від франц. *impression* – враження. Імпресіонізм – напрям у живописі, що означає відтворення художником безпосереднього враження від об'єкта споглядання [8]

На сьогодні відсутні й докази результативності запровадження з 2015 р. в систему стратегічного планування, насамперед регіонального, обов'язковості smart-спеціалізації. Однією з причин впровадження принципів розумної спеціалізації стала наявна практика такого стратегування в країнах Європи, яка підкріплювалася коштами Європейського Союзу. Однак К. Джанелле, Ф. Гуццо і К. Мешковський пишуть, що розумна спеціалізація була і залишається значною мірою «амбітним експериментом», на момент запуску якого не було ніяких доказів його придатності для різних регіонів Європейського Союзу [22]. Тому Е. Вібісоно [25] робить висновки, що:

- впровадження розумної спеціалізації в регіонах ЄС залишається складним завданням;

- для стратегічного планування на принципах розумної спеціалізації вирішальне значення мають залучення зацікавлених сторін та інституційна готовність;

- до управління smart-спеціалізацією мають бути застосовані більш гнучкі нестандартні підходи.

У більшості східноєвропейських країн стратегії, побудовані на принципах smart-спеціалізації, навіть якщо вони зосереджені на інноваційності змін, здебільшого сприймаються як можливість для освоєння коштів ЄС [24] і такий самий підхід домінує в практиці вітчизняного стратегічного планування як на рівні регіонів, так і на рівні громад.

Чи можна зробити висновок, що непередбачуваність або слабка передбачуваність майбутнього обумовлює недоцільність використання стратегічного планування в управлінні розвитком громад? Можливо, якщо майбутнє стає все більш непередбачуваним, немає сенсу розробляти стратегію, доки не з'явиться впевненість щодо обрисів майбутнього? У статті «Велика брехня стратегічного планування», розміщеній на сторінці Единбурзької бізнес-школи, відповідь на ці питання однозначна: стратегувати треба, але методологія стратегічного планування має бути змінена. Автор опублікованого матеріалу відмічає, що невизначеність залишається фактором нашого життя надовго і немає ніяких підстав сподіватися, що управлінням вдасться розпізнати, коли передбачуваність стане достатньо високою, а волатильність достатньо низькою, щоб зробити правильний вибір стратегії [4]. У Г. Мінцберга з цього приводу є певна рекомендація, яка насправді має теоретичне значення: учений радить розрізняти стратегію, сформовану *завдалегідь*,

спеціально (навмисна стратегія), і стратегію, яка складається як *відповідь* на різноманітні непередбачені події (*надзвичайна стратегія*), а не спирається на початкові наміри [12]. Надзвичайна стратегія є більш гнучкою, але треба мати на увазі, що в системі публічного бюджетування гнучкості досягти буде непросто. Отже, для того, щоб змінювати методологію стратегічного планування, необхідно також змінювати й інші управлінські інструменти та бюджетний процес.

Удосконалення методології стратегічного планування в громадах має ґрунтуватися на врахуванні відмінностей між стратегією (стратегічним вибором) і стратегічним плануванням, а також спрямовувати розробників на максимальне використання внутрішнього потенціалу громад. Ключові моменти, які треба врахувати в методології стратегічного планування, є такими:

- мета розглядається в широкому соціальному контексті: зміни торкаються усіх мешканців, які в різних форматах беруть участь у громадському житті і впливають на прийняття рішень. Для того, щоб сформулювати насправді ціннісні пропозиції, має бути точне знання потенціальних можливостей громади і в цьому випадку не обійтися без налагодженої місцевої статистики, про яку лише починають згадувати;

- стратегія, яка ляже в основу стратегічного плану, має бути простою, а не досконалою. Стратегія – це не ретельне планування витрат, а отримання соціально важливих результатів, змін, які створюють нову якість життя. Оскільки передбачення характеру змін та ймовірності їх отримання є недосяжним ідеалом, то й досконалість стратегії є неможливим стандартом. Надмірна ретельність планування лише шкодитиме досягненню стратегічної мети;

- опора на людський потенціал та синергію від згуртованості не означає повну відданість стратегії, відмову від власних поглядів і втрату індивідуальності. У такому випадку стратегія може стати ілюзією і принести розчарування та зневіру. Основним ресурсом для успішної стратегії є творчий підхід, визнання неповторності кожної людини, дотримання прав людей, відкритість і довіра. Оскільки стратегію пишуть керівники, а реалізують люди, важливість усвідомлення цих правил набуває все більшої ваги.

Висновки. Реформування системи місцевого самоврядування на принципах децентралізації поклало початок запровадженню стратегічного планування на рівні територіальних громад, яке в багатьох випадках зво-

диться до здійснення стратегічного аналізу, встановлення цілей розвитку на найближчу перспективу та розроблення здебільшого безальтернативних поточних завдань життєзабезпечення громади. Назва документу, в якому формалізовані ці цілі та завдання починається зі слова «стратегія», що не відповідає сучасній методології стратегічного планування, яка відокремлює процес формування стратегії (стратегічного вибору) від процесу власне планування заходів з реалізації стратегії. Отже, стратегію слід розглядати як загальну концепцію діяльності органу публічної влади, що детермінує пріоритетність цілей, обумовлює постановку завдань і послідовність їх виконання, поєднує політику, ідеологію і філософію органу влади. Стратегічне планування, яке ґрунтується на розробленій стратегії, є процесом визначення альтернативних напрямів соціального та економічного розвитку громади, перетворення

в життя розроблених заходів, пов'язаних у просторі (за територіями та виконавцями) і в часі (за термінами) і спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Стратегія і стратегічне планування мають різну детермінованість, генезу процесу, ступінь передбачуваності, фокусованість, гнучкість та структурованість.

Подальше удосконалення методології стратегічного планування в громадах має ґрунтуватися на врахуванні відмінностей між стратегією (стратегічним вибором) і стратегічним плануванням та передбачати: постановку мети в широкому контексті, спрощення стратегії та орієнтацію на людський потенціал і синергію згуртованості.

У цьому зв'язку перспективними є дослідження, спрямовані на осучаснення методології стратегічного планування в громадах з урахуванням зростання невизначеності та непередбачуваністю майбутнього.

Література:

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. К., 2017. 121 с.
2. Бурик М. М., Джегур Г. В. Стратегія розвитку територіальної громади: позитивні приклади формування і реалізації. *Публічне урядування*. 2024. №2 (39). С. 6–16. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-1) (дата звернення 16.06.2025).
3. Валле В. Ілюзія ефективності: як і чому нас пошивають у дурні. К.: Фабула, 2020. 208 с.
4. Велика брехня стратегічного планування. URL: <https://britishmba.in.ua/velyka-brekhnia-stratehichnoho-planuvannia/> (дата звернення 25.06.2025).
5. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283> (дата звернення 16.06.2025).
6. Демків М., Габрель М., Погранична І. Науково-методичні основи стратегічного планування розвитку урбанізованих систем територіальних громад. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Архітектура». 2023. № 1 (9). С. 67–74.
7. Івасюк І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад гірських населених пунктів Карпатського регіону в умовах європейської інтеграції України. *Грані*. 2024. Том 27. № 6. С. 6–13.
8. Імпресіонізм. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-13278> (дата звернення 19.06.2025).
9. Клименко К. Розробка стратегії та стратегічне планування. У чому різниця? URL: <https://budni.robota.ua/hr/rozrobka-strategiyi-ta-strategichne-planuvannya-u-chomu-riznitsya-2> (дата звернення 18.06.2025).
10. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 2. С. 142–149.
11. Лесечко М. Д., Рудницька Р. М. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. 76 с.
12. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К.: Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.
13. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718325/1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_.pdf (дата звернення 16.06.2025).
14. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. №1 (7). С. 195–215.
15. План – етимологія. *Горох – українські словники: Етимологічний словник української мови Інституту мовознавства ім. О. О. Потебні НАН України*. URL: <https://goroh.pp.ua/%D0%95%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%B%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD> (дата звернення 19.06.2025).
16. Стратегія розвитку Котелевської селищної територіальної громади на 2022-2027 роки. URL: https://rada.info/upload/users_files/13955812/7e8277908469c1e10553b0e674f28662.pdf (дата звернення 18.06.2025).

17. Стратегія розвитку Терешківської сільської територіальної громади Полтавського району Полтавської області на 2023-2027 роки. URL: https://rada.info/upload/users_files/21044349/f8d3ff0555a4bae-96d1c67975da614d7.pdf (дата звернення 18.06.2025).
18. Хошуляк О. О. Методологічні основи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 147–152.
19. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
20. Ansoff I. Strategic Management. London: Macmillan Academic and Professional LTD, 1979. 234 p.
21. Dyer J. H., Singh H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23. № 4. pp. 660–679.
22. Gianelle C., Guzzo F., Mieszkowski K. Smart Specialisation: what gets lost in translation from concept to practice? URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00343404.2019.1607970#abstract> (дата звернення 24.06.2025).
23. Karyu O., Hlynsky N., Girna O. Strategic Planning of a City Development on the Results of the Previous Strategic Plan of its Development. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2019. Vol. 6. № 1. P. 36–46.
24. Kogut-Jaworska M., Ociepa-Kicińska E. Practical Implications of Smart Specialization Strategy: Barriers to Implementation, Role of the Public Sector, and Benefits for Entrepreneurs. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440231180520> (дата звернення 24.06.2025).
25. Wibisono E. Regional Governance Challenges in Implementing EU Smart Specialization Policy: A Critical Review. URL: <https://www.eurogeojournal.eu/index.php/egj/article/view/681> (дата звернення 24.06.2025).

Дата надходження статті: 09.06.2025

Дата прийняття статті: 18.06.2025

Опубліковано: 01.10.2025