МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ГРОМАД І ТЕРИТОРІЙ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИКА

МОНОГРАФІЯ

Харків

ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

2026

УДК 352.07:332.1(477)
П88

Авторський колектив:

Бабаєв Володимир Миколайович, *доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова (розділ 1);*

Гайдученко Світлана Олександрівна, *доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова (розділ 2);*

Бєльська Тетяна Валентинівна, *доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова (розділ 3);*

Швед Аліна Борисівна, *кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова (розділ 4);*

Лях Юлія Іванівна, *доктор філософії, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова (розділ 5);*

Калашнікова Христина Ігорівна, *кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова (розділ 6, 8);*

Великих Ксенія Олександрівна, *кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова (розділ 7);*

Бакланов Олексій Миколайович, *аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова (розділ 8).*

Рецензенти:

Мануілова Катерина Вікторівна, доктор наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»;

Філіпова Вікторія Дмитрівна, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри Державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

Рекомендовано до друку Вченою радою ХНУМГ ім. О. М. Бекетова,
протокол № 62 від 26.01.2026.

Публічне управління потенціалом розвитку громад і територій: теорія, методологія
П88 та практика : монографія / В. М. Бабаєв, С. О. Гайдученко, Т. В. Бєльська [та ін.] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026. – 269 с.

ISBN 978-966-695-644-9

У монографії **«Публічне управління потенціалом розвитку громад і територій: теорія, методологія та практика»** комплексно розглянуто ключові теоретичні засади, методологічні підходи та практичні аспекти формування й реалізації потенціалу розвитку територіальних громад в умовах сучасних трансформацій публічного управління. На основі сучасних наукових досліджень, нормативно-правових актів України та актуального досвіду функціонування місцевого самоврядування проаналізовано механізми стратегічного планування, управління ресурсами, фінансової спроможності громад, інституційного забезпечення розвитку територій та впровадження інноваційних управлінських технологій. Особливу увагу приділено практичним інструментам оцінювання та нарощування потенціалу громад, застосуванню принципів сталого розвитку, участі громадян в ухваленні рішень, а також використанню цифрових рішень у системі локального врядування. Монографія буде корисною для науковців, здобувачів вищої освіти спеціальності **281 – Публічне управління та адміністрування**, фахівців органів державної влади та місцевого самоврядування, а також усіх, хто цікавиться питаннями розвитку громад і підвищення ефективності публічного управління.

УДК 352.07:332.1(477)

© В. М. Бабаєв, С. О. Гайдученко, Т. В. Бєльська та ін., 2026
ISBN 978-966-695-644-9
© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 4
РОЗДІЛ 1 ЗРОСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ УКРАЇНИ..... 6
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА РОЗВИТОК СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ЗАВЕРШЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ .42
РОЗДІЛ 3 ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО ЯК ЧИННИК АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКИ.....78
РОЗДІЛ 4 КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ГРОМАД І ТЕРИТОРІЙ 119
РОЗДІЛ 5 ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....158
РОЗДІЛ 6 ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕМОГРАФІЧНИМИ ТА СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ УКРАЇНІ В СУЧАСНОМУ КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ.....193
РОЗДІЛ 7 ПОТЕНЦІАЛ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД З УРАХУВАННЯМ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ.....218
РОЗДІЛ 8 РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ДОРОЖНЬОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ СТАНДАРТІВ ЄС 253

ПЕРЕДМОВА

Сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, зумовлюють підвищення ролі територіальних громад як ключових суб'єктів публічної влади, носіїв місцевого розвитку та активних учасників формування нової моделі публічного управління. Упродовж останнього десятиліття децентралізація стала однією з наймасштабніших і найуспішніших державних реформ, спрямованих на зміцнення автономії громад, посилення їхньої фінансової спроможності, управлінської самостійності та відповідальності за сталий розвиток територій.

Однак сучасний контекст, у якому функціонують українські громади, є винятково складним. Повномасштабна військова агресія, руйнування інфраструктури, демографічні втрати, внутрішня міграція, економічні виклики, зміна соціальної структури населення та зростання потреб у публічних послугах поставили перед громадами нові, безпрецедентні завдання. За цих умов проблема ефективного публічного управління потенціалом розвитку територій, пошуку нових інституційних, економічних, управлінських та соціальних механізмів зміцнення громад стає не лише академічно важливою, але й стратегічно необхідною для майбутнього країни.

Подана колективна монографія є результатом багаторічних наукових досліджень, аналітичних пошуків та практичних напрацювань авторського колективу – провідних учених і викладачів Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова. У восьми розділах монографії розкрито ключові аспекти розвитку територіальних громад: від теоретичних засад і концептуального бачення потенціалу розвитку до аналізу економічних, соціальних, демографічних, управлінських і проєктних механізмів, що забезпечують стійкість громад в умовах безпрецедентних викликів.

У першому розділі досліджено актуальні чинники зростання потенціалу розвитку громад у сучасних умовах України, приділяючи увагу впливу воєнних

подій, економічної нестабільності та структурних реформ. У другому розділі розкрито проблеми та можливості розвитку сільських територій у контексті завершення децентралізації. Третій розділ присвячено ролі громадянського суспільства як важливого суб'єкта активізації місцевого розвитку та партнерського управління. Четвертий розділ аналізує стейкхолдерно-орієнтований підхід до управління потенціалом розвитку територій.

Подальші розділи деталізують ключові напрямки державної політики щодо економічного розвитку громад, розкривають демографічні та соціальні процеси, що формують соціальний потенціал громад, а також досліджують можливості вдосконалення системи стратегічного планування розвитку територій із врахуванням міжнародного досвіду. Окремий розділ присвячено питанням управління проєктами у сфері дорожньої інфраструктури – сфері, що є критично важливою для повоєнної відбудови та модернізації територій України.

Монографія поєднує теоретичну глибину та практичну спрямованість, ґрунтуючись на сучасних наукових підходах, аналізі законодавства, практичних кейсів, результатів досліджень та багаторічного досвіду взаємодії авторів із органами місцевого самоврядування. Вона адресована широкому колу читачів: науковцям, викладачам, аспірантам і студентам спеціальності «Публічне управління та адміністрування», а також практикам – представникам органів місцевого самоврядування, державним службовцям, управлінцям, експертам із регіонального розвитку.

У час, коли Україна переживає найскладніші випробування за всю історію незалежності та одночасно вибудовує своє майбутнє на принципах демократії, субсидіарності, стійкості та європейських цінностей, якісне публічне управління потенціалом розвитку громад і територій набуває особливої ваги. Сподіваємося, що ця монографія стане важливим науковим ресурсом, сприятиме професійному зростанню фахівців і допоможе громадам України у формуванні ефективних рішень, спрямованих на сталий розвиток, відновлення і посилення їхньої спроможності.

Бабаєв Володимир Миколайович

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

РОЗДІЛ 1
ЗРОСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ УКРАЇНИ

В умовах війни у життєдіяльності територіальних громад нашої держави велике значення відіграє рівень розвитку їхнього потенціалу стосовно сталого розвитку. Це видається особливо важливим у процесі завершення децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування.

Рівень розвитку потенціалу територіальних громад визначається економічними, соціальними та інфраструктурними факторами. Це містить здатність залучати інвестиції, розвивати бізнес та покращувати якість життя мешканців. Рівень розвитку потенціалу територіальних громад – це комплексний показник, який характеризує, наскільки ефективно громада (міська, селищна чи сільська) використовує наявні ресурси та можливості для свого економічного, соціального, культурного й екологічного розвитку. Сталий розвиток громади – це такий спосіб управління та організації життя місцевої спільноти, який забезпечує її стабільне економічне зростання, соціальну згуртованість та екологічну безпеку, зберігаючи ресурси для майбутніх поколінь. Основні принципи: економічна стійкість (підтримка місцевого бізнесу, розвиток інфраструктури, створення робочих місць); соціальна справедливість (залучення жителів до ухвалення рішень, рівний доступ до послуг та можливостей); екологічна відповідальність (охорона довкілля, раціональне використання земель, енергоефективність); культурна ідентичність (збереження традицій, мови та історичної спадщини громади). По суті, це коли громада розвивається не тільки «сьогодні», але й планує «завтра», щоб її ресурси, люди та культура процвітали в довгостроковій перспективі.

Рівень розвитку потенціалу територіальних громад зазвичай визначають за кількома основними компонентами:

1. Економічний потенціал (обсяг місцевого бюджету та джерела доходів; рівень інвестиційної привабливості; розвиток підприємництва та інфраструктури).

2. Людський потенціал (демографічна ситуація (кількість і структура населення); рівень освіти, професійної підготовки, зайнятості; громадська активність і участь жителів в ухваленні рішень).

3. Соціально-культурний потенціал (доступність освіти, медицини, культурних послуг; збереження культурної спадщини та місцевих традицій).

4. Природно-ресурсний потенціал (земельні, водні, лісові ресурси; стан екології та природоохоронні заходи.

5. Інституційний потенціал (якість управління громадою; ефективність використання державних і міжнародних програм; наявність стратегій розвитку та планів дій).

Оцінювання цього рівня зазвичай проводять через індекси, рейтинги або комплексні дослідження, що допомагає виявити сильні й слабкі сторони громади та визначити пріоритети розвитку [1].

Дослідники фіксують, що реформа децентралізації влади та місцевого самоврядування, розширення фінансової та матеріальної підтримки, спроможності та самостійності громад щодо свого розвитку на сьогодні не повною мірою впроваджені через певні причини [2]. Серед ключових причин:

– присутні об’єктивні зміни певних пріоритетів розвитку територіальних громад через переважання аспектів забезпечення суверенітету країни та територіальної цілісності;

– часто невідповідний рівень компетентності та компетенції місцевої влади та громади щодо володіння власними корпоративними правами й інноваційними методами їхньої реалізації з системних позицій суспільних відносин у публічному врядуванні;

– відсутність повного уявлення у мешканців територіальних громад про характер їхньої самоврядної діяльності та їхні корпоративні права;

– неналежна оцінка ефективності інструментів управління пріоритетним застосуванням інтелекту людських ресурсів територіальних громад і різного роду територіальних інновацій тощо.

На сьогодні реформа децентралізації та розвитку місцевого самоврядування в Україні справді має значний прогрес, але залишається неповністю реалізованою через низку об'єктивних і суб'єктивних причин.

Серед ключових факторів необхідно виділити:

1. Військову агресію та воєнний стан. Частина територій окупована або знаходиться в зоні бойових дій, що унеможливлює повноцінне функціонування органів місцевого самоврядування. Бюджетні ресурси спрямовуються насамперед на оборону та безпеку, а не на розвиток інфраструктури громад.

2. Економічні труднощі. Зниження економічної активності та податкових надходжень. Зростання соціальних видатків, що зменшує можливості для інвестицій у місцевий розвиток.

3. Нерівномірний розвиток громад. Сильні громади з потужною економікою можуть забезпечувати себе, а слабкі залишаються залежними від дотацій. Відсутність рівних стартових умов для всіх регіонів.

4. Недостатню компетентність і кадровий дефіцит. Не всі громади мають кваліфікованих спеціалістів з управління, фінансів та планування розвитку. Відсутність ефективної системи навчання та підтримки кадрів на місцях.

5. Недосконале законодавство та бюрократичні бар'єри. Деякі закони залишаються неузгодженими або суперечливими. Надмірна централізація в окремих сферах (наприклад, у контролі фінансів чи управлінні ресурсами).

6. Політичні чинники. Опір окремих чиновників або груп впливу, які не зацікавлені у передачі повноважень на місця. Часті зміни урядових пріоритетів та реформаторських планів.

Ліквідація поданих причин сприятиме успішному завершенню децентралізації влади та реформуванню місцевого самоврядування;

підвищенню їхньої конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівні; забезпеченню суспільного добробуту населення територіальних громад і зростанню їхнього потенціалу щодо сталого розвитку. Ліквідація зазначених причин значно посилить ефективність децентралізації та місцевого самоврядування, що матиме комплексний позитивний вплив. Це призведе до зміцнення економіки громад (збільшення власних доходів і інвестицій у місцеву інфраструктуру; зростання кількості робочих місць і розвиток малого та середнього бізнесу); підвищення якості життя населення (краще фінансування освіти, медицини, соціальних програм; покращення комунальних послуг, транспорту, благоустрою); справжньої самостійності місцевої влади (громади зможуть оперативно вирішувати свої проблеми без тривалого погодження з центральними органами; посилення відповідальності місцевих органів перед мешканцями); зменшення регіональних диспропорцій (більш рівномірний розвиток усіх територій, а не лише великих міст; зменшення міграції з малих населених пунктів у мегаполіси); підвищить стійкість держави в умовах криз (місцеві ресурси та управлінські структури зможуть швидше реагувати на надзвичайні ситуації; менша залежність від центру дозволить гнучкіше діяти у форс-мажорних умовах); поглиблення демократії (активніше залучення громадян до ухвалення рішень; формування культури відповідального самоврядування).

Теоретичні та практичні аспекти становлення та розвитку системи місцевого самоврядування у нашій державі і її територіальних громад були предметом вивчення таких вітчизняних дослідників, як О. Бобровська, В. Куйбіда, Ю. Куц, Н. Липовська, В. Мамонова, В. Наконечний, В. Олуйко, С. Серьогін, Ю. Шаров та інші. Серед зарубіжних дослідників аспекти удосконалення управління територіальними спільнотами у різних державах досліджували Б. Берковіц, Д. Бернс, Дж. Крецман, Р. Шеффер, С. Сміт, Т. Вольф та інші.

Разом із тим, незважаючи на достатньо широке коло різних аспектів напрямів та проблем децентралізації державного управління, управління

територіальними громадами і реформування місцевого самоврядування ще є недостатньо вивченим, особливо це стосується встановлення шляхів нарощення потенціалу територіальних громад стосовно їхнього сталого розвитку. Саме тому важливо сьогодні приділяти належну увагу вивченню ключових чинників зростання потенціалу територіальних громад, насамперед, в умовах війни і незавершеної реформи децентралізації, адже ці фактори мають величезний вплив на громади. Крім того, важливо вивчати пріоритетні напрями застосування прогресивних концепцій наукового обґрунтування організації управління територіальними громадами.

Дуже актуальним стає це питання в умовах війни. Адже розвиток потенціалу територіальних громад в умовах війни в Україні – це комплекс дій і стратегій, спрямованих на збереження, відновлення та посилення економічних, соціальних, управлінських і безпекових можливостей громад, щоб вони могли ефективно функціонувати, підтримувати населення та планувати відновлення навіть у кризових умовах, спричинених війною. Це процес збереження й посилення здатності громад функціонувати, надавати послуги та підтримувати мешканців навіть під час активних бойових дій чи в умовах загрози. Мета – забезпечити життєздатність і відновлення громади як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Ключовими напрямами розвитку є:

1. Безпековий потенціал (створення систем цивільного захисту; укриття, тривожні системи, підготовка волонтерів; співпраця з військовими та ДСНС).

2. Економічна стійкість (підтримка місцевого бізнесу, адаптація до нових ринків; розвиток виробництв, що можуть працювати під час війни; залучення інвестицій та грантових коштів).

3. Соціальна підтримка (допомога ВПО (внутрішньо переміщеним особам); психологічна підтримка та реабілітація; розвиток місцевих ініціатив та волонтерських мереж.

4. Інфраструктурна стійкість (ремонт і захист критичної інфраструктури; енергетична автономність (сонячні станції, генератори); мобільні медичні та освітні послуги).

5. Управлінський розвиток (цифровізація послуг, щоб працювати дистанційно; залучення громадян до ухвалення рішень; навчання місцевої влади кризовому менеджменту).

Під час війни громада має не лише реагувати на виклики, а й планувати відновлення та післявоєнний розвиток – щоб мати стратегічне бачення майбутнього, а не жити лише в режимі виживання.

В українську практику публічного управління і адміністрування міцно увійшла категорія «територіальна громада». Вона була введена діючою сьогодні Конституцією України [3] і Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [4], як сукупність жителів, об'єднаних постійним проживанням у межах села, селища, міста, що виступають самостійними адміністративно-територіальними суб'єктами, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр.

Крім того, саме Конституцією України територіальна громада окреслена як первинний (базовий) суб'єкт місцевого самоврядування, що цілком відповідає базовому конституційному положенню про те, що «джерелом влади в Україні є народ» [3]. Законодавством також відзначено, що територіальні громади сусідніх сіл можуть об'єднуватись в одну територіальну громаду, створювати єдині органи місцевого самоврядування та обирати єдиного сільського голову. Територіальна громада, адміністративним центром якої визначено місто, є міською територіальною громадою, центром якої визначено селище міського типу, – селищною, центром якої визначено село, – сільською.

Основними ознаками територіальної громади є спільна територія існування, психологічна самоідентифікація кожного члена з громадою, наявність спільних інтересів місцевого значення, соціальна взаємодія членів

громади в процесі забезпечення цих інтересів, спільна комунальна власність, сплата комунальних податків.

Необхідно вказати, що всі теоретичні і практичні здобутки вітчизняної науки публічного управління і адміністрування у сфері місцевого самоврядування спрямовані на дослідження умов організаційно-функціональної активності та ефективності людських спільнот територіальних громад на шляху досягнення бажаного рівня соціального, економічного і екологічного добробуту як мети і цілей сталого розвитку людської цивілізації. Така суспільна тенденція участі громадян в ухваленні життєво важливих управлінських рішень лежить в основі більшості процесів децентралізації державної влади у світі, які безпосередньо впливають на спроможності і стан організації та самоорганізації територіальних громад. Разом із тим західні дослідники розглядали громаду:

– «як історичну спільноту людей, об'єднану спільністю традицій, культури, історії;

– як сукупність соціальних взаємодій на підставі родинних стосунків, проживання на одній території, належності до певної соціальної групи;

– як спільного, колективного споживача у контексті економічного виміру;

– як виробника та гаранта реалізації громадських послуг на основі наданих їй владних повноважень та участь її інституцій в забезпеченні життєдіяльності людей;

– як утворення, здатне впливати на місцеве суспільне життя, презентувати місцеве населення шляхом безпосередніх і опосередкованих, формальних і неформальних засобів здійснення політичної волі та громадських дій» [5].

У західній науковій традиції громада (community) розглядається не лише як адміністративна одиниця, а як соціальна група, об'єднана спільними інтересами, територією та ідентичністю, де важливу роль відіграють міжособистісні зв'язки, участь у спільному житті та рівень соціального капіталу.

Класичний приклад такого підходу можна знайти в роботі A. Etzioni 1993 року The Spirit of Community: Rights, Responsibilities, and the Communitarian Agenda [6].

А. Еціоні підкреслює, що громада – це передусім мережа взаємопов'язаних людей, які поділяють моральні цінності та взаємну відповідальність, а не просто населення певної території.

Найбільше розповсюдження у світі, зокрема і у Європі, отримала громадська теорія (community theory).

Громадська теорія виходить із того, що ключовим суб'єктом розвитку є сама громада – місцева спільнота людей, об'єднана територією, інтересами, цінностями та активною участю у власному розвитку.

Основні ідеї цієї теорії:

1. Самоорганізація та участь – розвиток громади залежить від здатності її мешканців об'єднуватися, ухвалювати спільні рішення та реалізовувати проєкти.

2. Місцеві ресурси та потенціал – головним джерелом розвитку є внутрішні ресурси громади (людські, природні, культурні, економічні).

3. Соціальний капітал – довіра, взаємодопомога та партнерство між членами громади є базою для сталого розвитку.

4. Децентралізація – управлінські рішення мають ухвалюватися максимально близько до людей [7].

Автори цієї теорії підкреслюють, що громада – це мережа відносин і взаємодії, яка здатна самостійно визначати пріоритети та вирішувати локальні проблеми.

Отже, переважна більшість існуючих теорій та практик публічного управління розвитком територіальних громад у державах Європи і Північної Америки ґрунтуються на таких пріоритетах як людські ресурси, соціальний капітал, соціальні інновації, людський потенціал, людський капітал тощо, об'єднаних у словосполученні «потенціал територіальної громади». Під людськими ресурсами розуміють кількість та склад населення громади, тобто її

трудові та демографічні можливості. Враховується чисельність, вік, професії, стан здоров'я, рівень зайнятості. Соціальний капітал – це рівень довіри, взаємодопомоги та співпраці між людьми та інституціями громади. Високий соціальний капітал сприяє швидкій мобілізації на вирішення проблем. Важливою складовою є соціальні інновації – це нові підходи до вирішення соціальних і економічних завдань громади. Вони можуть бути організаційними, управлінськими чи технологічними. Людський потенціал – це можливості та здатності мешканців, які можуть бути реалізовані у майбутньому. Він охоплює освітній рівень, креативність, мотивацію до розвитку. Людський капітал – це вже наявні знання, навички та досвід мешканців, які можуть приносити економічну та соціальну користь вже зараз. Разом ці складові утворюють «ядро» потенціалу громади – вони визначають, наскільки громада здатна забезпечити свій розвиток, реагувати на кризи та створювати нові можливості.

Аналіз актуальних проблем процесу децентралізації влади та розбудови сучасної системи місцевого самоврядування у нашій державі дозволив визначити, що головною проблемою результативного використання потенціалу територіальної громади, окрім діючого законодавства, є виявлення, навчання та призначення на посади або обрання для управління її життєдіяльністю «розумних людей», здатних забезпечити місцеву економіку, «розумну» освіту, використання ресурсів, охорону довкілля як основи сталого розвитку громади у контексті гармонізації цілей і інтересів усіх учасників публічного управління у форматі «людина – громада – держава» та організацію життєвого простору.

Виявлення потенційних лідерів – це найскладніше завдання, адже передбачає соціальний аудит громади (аналіз компетенцій, освіти, досвіду мешканців), розвиток відкритих платформ участі (форуми, хакатони, воркшопи, де можна побачити активних і компетентних людей у дії), а також надання громадських рекомендацій (проведення опитування, де мешканці називають тих, кому довіряють і кого вважають здатним керувати). Важливо залучати активних і ініціативних членів громади до процесу управління і ухвалення важливих для громади управлінських рішень.

Другим важливим кроком є навчання лідерів. Це можна реалізувати завдяки організації Лідерських шкіл та тренінгів (курси з місцевого самоврядування, управління проєктами, фінансами та комунікаціями). Також це можуть бути менторські програми, які передбачають співпрацю з досвідченими управлінцями, включно з міжнародними експертами. Достатньо актуальними сьогодні є освітні партнерства – залучення університетів та громадських організацій для підготовки майбутніх управлінців [8].

Наступним кроком є залучення таких підготовлених лідерів до роботи в органах місцевого самоврядування на благо громади. Для цього важливо організувати та провести прозорі конкурси на посади – публічні співбесіди з можливістю громадського спостереження. В європейських країнах сьогодні розповсюдженою є практика залучення інструментів е-демократії – електронного голосування та обговорення кандидатур на відкритих платформах. Не менш важливо встановити об'єктивні критерії доброчесності – перевірити на конфлікт інтересів, репутаційні ризики, попередні досягнення.

Керівники громад мають опікуватися питанням утримання та розвитку кадрів. Для цього має бути створена належна система мотивації – достойна оплата, професійне зростання, підтримка інновацій. Посадові особи органів місцевого самоврядування мають регулярно підвищувати власну кваліфікацію, щоб лідери залишалися ефективними в умовах змін.

Посадовці мають залишатися підзвітними перед громадою, постійно надавати звіти (онлайн- та офлайн-презентації результатів роботи керівників), проводити відкриті зустрічі, оцінювати результати діяльності. Керівники громади мають вести постійний прямий діалог із громадою, це передусім:

– громадські слухання перед ухваленням важливих рішень;

– прийом громадян із фіксацією звернень і строків їхнього виконання;

– онлайн-майданчики для запитань та пропозицій (чат-боти, форуми).

Ключ до успіху – поєднання відкритості процесу, постійного розвитку компетенцій та довіри громади. Це дозволяє уникнути «випадкових» керівників і створює команду, яка здатна працювати стратегічно.

Такий підхід до нарощення кадрового, і загалом, людського потенціалу вітчизняних територіальних громад робить актуальним питання їхньої всебічної державної підтримки не тільки у нормативно-правовому аспекті, а й інших, таких як:

– сприяння міжнародній співпраці громад стосовно відбудови інфраструктури та повернення наших громадян в Україну;

– реалізації різного роду громадських ініціатив щодо європейського інтеграційного курсу розвитку;

– безпечній життєдіяльності громадян тощо.

Ключовими напрямами міжнародної співпраці видаються:

1. Партнерства між громадами (встановлення побратимських відносин з містами та селами за кордоном (sister cities); обмін досвідом у сфері містобудування, відновлення комунальних систем, управління транспортом).

2. Спільні інфраструктурні проєкти (залучення коштів міжнародних донорів, ЄС, Світового банку; використання сучасних «зелених» технологій під час відбудови).

3. Координація через міжнародні організації (участь у програмах ООН-Habitat, USAID, GIZ, Council of Europe Development Bank).

Щодо стратегії для повернення громадян варто застосовувати, насамперед, економічні стимули: програми доступного житла та мікрокредитування для тих, хто повертається; пільгові умови для бізнесу та стартапів переселенців. Не менш важливі для громадян соціальні гарантії: відновлення шкіл, лікарень, дитсадків у регіонах, звідки виїхали люди, а також розвиток культурного середовища та безпекових умов. Громади мають піклуватися про проведення інформаційних кампаній: створювати платформи з актуальною інформацією про вакансії, житло, умови повернення.

Серед практичних кроків для громади у цьому аспекті буде актуальним:

– провести аудит потреб інфраструктури;

– створити дорожню карту міжнародного партнерства;

– призначити координатора з міжнародних зв’язків;

– підготувати проєктні заявки.

Громадські ініціативи щодо європейського інтеграційного курсу розвитку – це діяльність об’єднань, організацій та активних громадян, спрямована на підтримку та просування євроінтеграційних реформ, зміцнення демократії та підвищення рівня поінформованості суспільства.

Найпоширеніші напрямки таких ініціатив:

1. Інформаційно-просвітницькі кампанії (проведення лекцій, дискусій, форумів, шкіл для молоді; поширення матеріалів про цінності та стандарти ЄС (права людини, верховенство права, екологічна політика, гендерна рівність).

2. Адвокаційна діяльність (лобіювання ухвалення законів, що відповідають європейським нормам; взаємодія з депутатами, урядом та міжнародними партнерами).

3. Моніторинг і громадський контроль (оцінка виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС; контроль за витрачанням коштів міжнародної допомоги).

4. Міжнародна співпраця та партнерства (участь у грантових програмах ЄС; обміни між студентами, експертами та волонтерами).

5. Мобілізація громадян (організація петицій, мирних акцій, флешмобів; залучення місцевих громад до спільних проєктів з європейськими партнерами).

Такі ініціативи важливі, бо вони допомагають не лише наблизити країну до членства в ЄС, а й формують активне, відповідальне та поінформоване суспільство, здатне впливати на державну політику.

Безпечна життєдіяльність громадян у громаді охоплює комплекс заходів, що спрямовані на захист життя, здоров’я та майна людей, а також на створення комфортних і безпечних умов проживання. Основними складовими є: фізична безпека (наявність ефективної системи охорони правопорядку у громаді; освітлені та обладнані вулиці, камери відеоспостереження; профілактика правопорушень та злочинності); соціальна безпека (доступ до якісної медичної допомоги, освіти, соціальних послуг; підтримка вразливих груп населення

(літніх людей, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб); техногенна та екологічна безпека (контроль за станом інфраструктури (мости, будівлі, комунальні мережі); запобігання аваріям і надзвичайним ситуаціям, оперативне реагування на них; охорона довкілля, чистота повітря, води та ґрунтів); цивільний захист і готовність до надзвичайних ситуацій (система оповіщення населення; навчання громадян правилам безпечної поведінки (курси, тренінги, шкільні програми); безпечні укриття; інформаційна безпека (захист від фейків, кіберзагроз та маніпуляцій; підвищення медіаграмотності населення). Важливим видається залучення жителів до планування та реалізації безпекових проєктів, а також громадський контроль за діяльністю місцевої влади. У сучасних умовах безпечна життєдіяльність – це не лише робота державних органів та органів місцевого самоврядування, а й активна участь самих громадян у цьому процесі.

Деякі програми для розвитку потенціалу громад реалізують і органи державної влади. Наприклад, значну роль відіграла Програма Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні» та Національного агентства України з питань державної служби, у межах якої було проведено семінар-тренінг із застосування сучасних інструментів управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування для представників територіальних громад.

Результати цих заходів сприяли повному розумінню важливості соціального партнерства як базового принципу взаємодії праці і капіталу, участі населення територіальних громад у вирішенні питань раціонального використання, збереження і нарощування власного потенціалу (природного, людського, фінансового, інфраструктурного та ін.) та високого рівня громадської активності, а також формування нового типу відносин між керівництвом, посадовими особами органів місцевого самоврядування і громадянами, нової управлінської культури та технологій.

Останнє ґрунтується на корпоративній організації управління розвитком територіальної громади на засадах корпоративної культури, що становить

систему суспільних цінностей, прагнень, очікувань, традицій, ділових принципів, ритуалів, які виникають в організаціях і формують корпоративно-патріотичний настрій, а також визначають демократичні межі загальних відносин і поведінки в організаціях та приймаються більшістю їхніх членів [9, с. 25].

Корпоративна культура територіальної громади – це система спільних цінностей, норм, традицій, символів та способів взаємодії, яка об'єднує мешканців громади, місцеву владу, підприємців, освітні та культурні установи в єдину соціальну спільноту. Вона формується не лише всередині органів місцевого самоврядування, а й у відносинах із жителями та партнерами. Якщо говорити образно, корпоративна культура громади – це «невидимий клей», що тримає громаду разом.

Основні елементи корпоративної культури громади:

1. Місія та бачення – чітке розуміння мети розвитку громади та пріоритетів.

2. Система цінностей – наприклад, взаємодопомога, прозорість, інноваційність, повага до культурної спадщини.

3. Традиції та символіка – свята, герб, гімн, місцеві звичаї, що зміцнюють ідентичність.

4. Стиль комунікації – як влада та жителі спілкуються між собою (відкритість, діалог, доступність інформації).

5. Правила поведінки – офіційні та неофіційні норми, що регулюють взаємодію між членами громади.

6. Інституційна пам'ять – збереження досвіду, історії та уроків, важливих для сталого розвитку.

Корпоративна культура дуже важлива для територіальної громади, адже вона:

– зміцнює довіру між владою та населенням;

– підвищує активність мешканців у розвитку громади;

– допомагає ефективно реалізовувати стратегії та проєкти;

– формує позитивний імідж території для інвесторів та туристів.

Такий соціокультурний спосіб управління спрямований на захист усіх суб'єктів територіальної громади від негативних зовнішніх впливів через комплекс формальних і неформальних правил, норм життєдіяльності, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки влади, господарюючих суб'єктів і жителів. Контроль такого управління реалізується через показники рівня спроможності територіальних громад до розвитку; співробітництва, відносин із представниками владних структур; задоволеності населення умовами життя; ідентифікації жителів із співтовариством задля його розвитку.

Характерно, що складові елементи корпоративної культури розділяються на сутнісно-поведінкові (особистісні та ділові відносини, спілкування, аспекти іміджу та ін.) і організаційно-інструментальні (виконання посадових і суспільних обов'язків з позицій дотримання вимог їхньої якості, повноти і своєчасності). Перші дозволяють створити соціокультурне середовище формування корпоративності жителів територіальної громади та поширити її принципи на процеси самоврядування; збалансувати суспільні інтереси та потреби з наявними ресурсами та капіталом тощо. Другі – виявляються у самоврядуванні територіальних громад через засоби безпосереднього й опосередкованого впливу на організацію і управління виробничою діяльністю під час вирішення поставлених завдань і реалізації формалізованих відносин. Визначально, що подані складові елементи корпоративної культури створюють уявлення про місію і зміст корпоративних відносин, форми їхнього прояву та впровадження у контексті спільних соціальних інтересів, відповідальності й інтеграції зусиль; соціального партнерства влади, громадськості й бізнесу; створення людського капіталу задля інноваційного оновлення і відтворення ресурсів розвитку громади.

Соціокультурний підхід розглядає місцеве самоврядування не лише як юридично-адміністративну систему, а як інститут, що формується і діє в контексті культури, традицій, цінностей і соціальних норм певної громади.

Основні ідеї підходу:

1. Люди та громада в центрі – акцент на потребах, звичаях і культурній ідентичності населення.

2. Врахування історичного досвіду – особливості самоврядування залежать від місцевих традицій і попередніх форм громадської організації.

3. Культурна легітимність влади – органи влади ефективніші, коли їхня діяльність відповідає цінностям і нормам громади.

4. Соціальна інтеграція – місцеве самоврядування виступає інструментом єдності та співпраці між групами населення.

У межах цього підходу місцеве самоврядування бачиться як «живий організм» громади, а не лише формальна структура [10, с. 75].

Такий соціокультурний підхід до місцевого самоврядування також вкрай важливий для зміцнення обороноздатності країни; розвитку малого та середнього бізнесу; реалізації державної інтеграційної політики розвитку країни та повернення українських громадян-іммігрантів і переселенців; регіонального та транскордонного співробітництва територіальних громад.

Регіональне співробітництво територіальних громад – це взаємодія між територіальними громадами в межах однієї держави (зазвичай в одному регіоні або сусідніх регіонах), спрямована на спільне вирішення місцевих проблем. Основними цілями такого співробітництва є координація економічного розвитку; спільне використання інфраструктури (дороги, комунальні мережі, культурні об’єкти); підвищення ефективності місцевих бюджетів; реалізація регіональних програм (екологічних, освітніх, туристичних). Прикладами такого співробітництва може бути, наприклад, спільне будівництво та утримання сміттєпереробного заводу кількома громадами; організація міжмуніципального транспорту; проведення регіональних ярмарків та фестивалів.

Транскордонне співробітництво територіальних громад – це співпраця громад або органів місцевого самоврядування з партнерами з інших держав, розташованих у прикордонних регіонах. Основними цілями такого співробітництва є поглиблення економічних, культурних та гуманітарних

зв’язків; розвиток туризму та збереження культурної спадщини; спільні екологічні та інфраструктурні проєкти; залучення грантів та інвестицій (наприклад, через програми ЄС).

Разом із цим ключовою складовою прогресивної концепції наукового забезпечення організації управління територіальною громадою слугує комплекс наявного в її розпорядженні ресурсного потенціалу громади. Ресурсний потенціал громади – це сукупність усіх наявних і потенційно доступних ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, природних, інформаційних, інституційних), які громада може використовувати для свого розвитку, забезпечення життєдіяльності населення та підвищення якості життя. Пріоритетним видається інтелектуальний потенціал людських ресурсів громади.

Традиційно людські ресурси розглядаються як сукупність соціально-демографічних, мотиваційних, освітньо-професійних, інтелектуальних, ментальних, інноваційних, духовно-інформаційних, культурних, креативних, етнічно-соціальних та інших якостей людей. Саме такі людські якості забезпечують їхню спроможність до плідної праці, безперервного саморозвитку, оптимального споживання матеріальних і духовних благ, впровадження інновацій та примноження знань в усіх сферах людської діяльності. Таким чином, наявність розумних людей серед керівництва та мешканців територіальної громади є базою для генерування всіх інших перелічених вище ефектів шляхом організації ефективного управління з використанням їхнього інтелектуального потенціалу. Переважним є використання креативності (здатності генерувати різноманітні корисні ідеї, проєкти, пропозиції, програми, плани, стратегії тощо) кожної окремої людини у громаді та вміння належно управляти процесом використання інтелекту людських ресурсів громади у контексті результативного / ефективного використання всіх інших видів її ресурсів.

Інтелект людських ресурсів громади – це сукупність знань, умінь, навичок, творчих здібностей і професійного досвіду мешканців громади, які

можна використати для її розвитку, вирішення соціально-економічних проблем і підвищення якості життя. Ключовими складовими його є: освітній рівень населення; професійна кваліфікація; творчий і підприємницький потенціал; соціальний капітал; лідерський ресурс.

Цей аспект є дуже важливим для кожної громади, адже від інтелектуального потенціалу мешканців залежить економічна конкурентоспроможність громади, крім того, це основа для інноваційного розвитку та ефективного управління ресурсами. Громади з високим рівнем людського інтелекту легше залучають інвесторів і грантові кошти.

Отже, окрім ресурсів флори, фауни та земних надр, територіальна громада володіє ще й певним людським інтелектуальним ресурсом і відповідним інтелектуальним потенціалом і капіталом, що сприяє генеруванню належних управлінських рішень щодо спільного управління її життєдіяльністю і оптимального використання та розвитку усіх видів ресурсів задля соціально-економічного і екологічного добробуту населення громади.

Саме від інтелектуального ресурсу залежить оптимальне використання та розвиток усіх видів ресурсів громади, оскільки саме люди з відповідними знаннями, навичками та стратегічним мисленням здатні:

– аналізувати наявні ресурси та визначати їхні сильні й слабкі сторони;

– створювати інноваційні рішення, що дозволяють підвищити ефективність використання природних, фінансових, матеріальних і інформаційних ресурсів;

– планувати довгостроковий розвиток громади з урахуванням соціальних, економічних і екологічних факторів;

– залучати зовнішні інвестиції та партнерів, аргументуючи перспективність проєктів;

– організовувати взаємодію між секторами (бізнес, освіта, культура, влада), забезпечуючи синергію ресурсів.

У результаті громада з потужним інтелектуальним потенціалом здатна не лише ефективно використовувати наявні ресурси, а й створювати нові,

перетворюючи їх на конкурентну перевагу у регіональному та міжнародному середовищі.

Саме такий науковий підхід був обґрунтований американським політологом та економістом, лауреатом Нобелівської премії Елінор Остром в результаті дослідження нею еволюції інститутів колективної діяльності. Йдеться про науковий підхід Елінор Остром до управління спільними ресурсами (common-pool resources), який має безпосереднє значення і для розвитку територіальних громад.

Суть підходу полягає у тому, що місцеві спільноти здатні ефективно управляти спільними ресурсами без повної приватизації або жорсткого державного контролю, якщо дотримуються певних правил.

Основними принципами ефективного управління ресурсами за Е. Остром є:

1. Чітко визначені межі ресурсу і спільноти, яка ним користується.
2. Відповідність правил місцевим умовам – управління враховує соціокультурний контекст.
3. Колективне ухвалення рішень – користувачі ресурсу беруть участь у встановленні правил.
4. Ефективний моніторинг – контроль за дотриманням правил здійснюють самі користувачі або їхні представники.
5. Система санкцій за порушення, пропорційна шкоді.
6. Механізми вирішення конфліктів, доступні та недорогі.
7. Визнання права громади на самоврядування з боку вищих рівнів влади.
8. Мережеве об’єднання малих систем у більші для вирішення масштабних проблем.

Оптимізація процесів використання та збереження / відновлення ресурсів, охорони довкілля для їхнього тривалого використання майбутніми поколіннями на базі принципів місцевого самоврядування обґрунтовує радикальні зміни його технологій і інструментів управління з використанням успішної

зарубіжної практики. Переважно, це стосується сучасних технологій залучення до співпраці всіх зацікавлених сторін стосовно реалізації актуальних соціальних комунікацій та формування сукупного інтелекту громад, що може забезпечити належну трансформацію всіх інших видів ресурсів громади. Йдеться про методи та інструменти, що забезпечують активну участь мешканців, бізнесу, влади, неурядових громадських організацій та експертів у вирішенні важливих для громади питань, особливо у сфері соціальних комунікацій та розвитку сукупного інтелекту.

До сучасних технологій залучення всіх зацікавлених сторін (stakeholders) можна віднести:

– електронну демократію (e-democracy) – це е-платформи громадських консультацій (наприклад, e-DEM, Відкрите місто); е-петицій як офіційного механізму внесення пропозицій; онлайн-опитування через соціальні мережі та офіційні сайти громад;

– партисипативне бюджетування, коли мешканці пропонують та голосують за проєкти, що фінансуються з бюджету громади, це стимулює відповідальність і причетність до розвитку;

– платформи спільної роботи (co-creation platforms) до них можна віднести використання Miro, Trello, Google Workspace, Notion для розробки стратегій та проєктів; спільні воркшопи та дизайн-мислення (design thinking) для пошуку рішень;

– краудсорсинг та краудфандинг (краудсорсинг – збір ідей та пропозицій від мешканців; краудфандинг – спільне фінансування соціальних ініціатив через платформи);

– соціальні медіа є важливим інструментом співпраці – це тематичні групи у Facebook, Telegram-канали громади, прямі ефіри із керівництвом громади з можливістю задавати питання;

– громадські ради та експертні клуби – це регулярні зустрічі з представниками всіх секторів (влада, бізнес, освіта, культура), формування «інтелектуального ядра громади» для стратегічного планування;

– методи розвитку сукупного інтелекту громади, насамперед, світові кафе (World Café) – обговорення складних питань за круглими столами; Open Space Technology – самоорганізовані дискусії за обраними темами; Метод Delphi – експертне прогнозування і пошук консенсусу;

– використання штучного інтелекту та аналітики – це ChatGPT та інші системи для обробки пропозицій, підготовки проєктів рішень; аналітика великих даних (Big Data) для прогнозування потреб громади.

Грамотне поєднання цих технологій дозволяє створити «колективний мозок громади», де рішення формуються на основі знань, досвіду і бачення максимально широкого кола людей.

Також переважним є розуміння більшістю активних членів територіальної громади спільної відповідальності за рішення питань і проблем життєдіяльності з використанням локалізованих на її території всіх можливих видів природних ресурсів у реальних умовах існування у багатьох членів громади і її керівних органів різних цілей й інтересів щодо доцільності, раціональності та необхідності такого чи іншого їх використання.

Природні ресурси територіальної громади – це сукупність природних об’єктів та явищ, що знаходяться в межах території громади і можуть бути використані для задоволення потреб населення та забезпечення сталого розвитку.

До них належать:

– земельні ресурси (сільськогосподарські землі, землі житлової та громадської забудови, лісові землі, запасні землі);

– водні ресурси (річки, озера, ставки, підземні води та джерела, водосховища, канали);

– лісові та рослинні ресурси (ліси, парки, зелені зони, рекреаційні зони);

– мінерально-сировинні ресурси (корисні копалини місцевого значення, будівельні матеріали);

– рекреаційно-туристичні ресурси (природні ландшафти, лікувальні мінеральні води, природно-заповідні об’єкти);

– кліматичні ресурси (сприятливі погодні умови для сільського господарства та відпочинку, сонячна та вітрова енергія).

Природні ресурси для громади мають важливе значення, адже вони утворюють економічний потенціал громади – база для сільського господарства, промисловості, туризму. Вони забезпечують соціальний добробут – забезпечення населення водою, продуктами, місцями відпочинку, а також екологічну стабільність – підтримка чистого довкілля та біорізноманіття та енергетичну незалежність – використання відновлюваних джерел енергії.

Сприяти реалізації зазначених чинників належного самоврядування можуть такі пропозиції стосовно адаптації принципів Е. Остром щодо оптимального управління спільними інтелектуальними ресурсами:

– чітке визначення обраних громадою лідерів зі складу офіційної влади та ключових груп впливів, яким дозволено використовувати спільні ресурси;

– чітке визначення правил користування спільними ресурсами у контексті гармонізації інтересів і цілей більшості членів громади;

– оприлюднення попередніх життєво важливих управлінських рішень шляхом використання різних методів залучення інтелекту населення (наприклад, організація референдумів, громадських слухань, сходів, фокусних робочих груп, опитувань і т. п.);

– жорсткий контроль усіма відповідальними особами та представниками громадських організацій за виконанням органами влади громади та визнаними лідерами встановлених правил в процесах ухвалення управлінських рішень (зокрема, і щодо користування спільними ресурсами);

– чітке визначення санкцій у вигляді визначених покарань за невиконання діючих правил (наприклад, висловлення недовіри, дострокове припинення повноважень, звернення до правоохоронних органів тощо);

– забезпечення керівництвом органів місцевого самоврядування умов партнерської співпраці між усіма її потенційними суб’єктами – індивідуумами, які належать до місцевої влади, бізнес-середовища, громадських, політичних і

релігійних організацій, місцевої інтелігенції і пересічних громадян з позицій чіткого балансування їхніх потреб та інтересів.

Характерно, що рекомендована переорієнтація на інноваційні методи місцевого самоврядування стосовно використання спільних ресурсів потребує формування відповідної управлінської культури як спільної проблеми усіх категорій населення громад, вирішення якої сприятиме нарощенню інтелектуального потенціалу територіальних громад. Відповідна управлінська культура містить:

– прозорість і підзвітність органів влади перед громадою;

– інноваційне мислення керівників та посадових осіб;

– готовність до співпраці з громадянами, бізнесом і громадськими організаціями;

– ціннісну орієнтацію на сталий розвиток і збереження ресурсів;

– навички використання сучасних ІТ-рішень для моніторингу, планування та залучення інвестицій.

У результаті інноваційні методи управління спільними ресурсами стають не лише інструментом економічного зростання, але й чинником соціальної згуртованості та підвищення довіри до місцевого самоврядування.

Необхідно також акцентувати увагу на значній ролі у цих вітчизняних процесах різних організацій міжнародної технічної допомоги, програми, яких орієнтовані на навчання та розвиток лідерського потенціалу кадрового складу всіх рівнів ієрархії системи публічного управління і адміністрування. Вони орієнтують на те, що «керівники громад у часи реформ мають володіти широким набором сучасних інструментів муніципального менеджменту, об’єднувати задля розвитку громади представників влади, бізнесу та громадськості, а також бути неформальними лідерами свого колективу» [11].

Керівник громади має бути насамперед стратегом: мати бачення розвитку громади на 10–20 років вперед, уміти поєднувати локальні потреби з національними та міжнародними тенденціями. Він має ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу даних і прогнозів.

Керівник громади має бути лідером-об'єднувачем: бути моральним авторитетом для мешканців, уміти створювати атмосферу довіри та співпраці, забезпечувати баланс інтересів різних груп населення. Крім того, він має бути інноватором: шукати і впроваджувати нові технології та управлінські підходи, використовувати інструменти електронної демократії та «розумного міста» (smart city), підтримувати креативні та підприємницькі ініціативи. Але найважливіше, він має виступати ефективним менеджером: уміти формувати команду професіоналів і делегувати повноваження, контролювати якість виконання рішень, оптимально використовувати ресурси громади (фінансові, людські, природні). Керівник громади має налагодити ефективні комунікації з усіма стейкхолдерами, мати навички публічних виступів і ведення переговорів, бути відкритим до діалогу з громадянами, бізнесом і медіа, прозоро інформувати про діяльність влади. Він має піклуватися про сталий розвиток громади: балансувати економічні, соціальні та екологічні пріоритети, розвивати громаду так, щоб її ресурси залишалися для майбутніх поколінь.

Разом із цим зарубіжні вчені фіксують факт відсутності у практиці місцевого самоврядування України сучасних технологій, інструментів і закріплених традицій національного та територіального лідерства. Саме тому дуже важливим питанням успішного функціонування територіальної громади є впровадження у практику формування її керівних і функціональних органів відомого досвіду багатьох тисячоліть розвитку людства та наукових рекомендацій щодо організації належного врядування завдяки залученню до «розумного управління» необмежену кількість радників з-поміж її населення.

Отже, найбільш дієвим чинником забезпечення ефективного і оптимального використання всіх видів спільних ресурсів громади та розвитку її потенціалу має стати «соціальний інтелект» як категорія, сформована шляхом різного роду соціокультурних комунікацій між людськими ресурсами, яка забезпечує їхню здатність засвоювати, генерувати і використовувати знання щодо ухвалення виважених та узгоджених управлінських рішень.

Важливість соціального інтелекту для розвитку громади важко переоцінити. Соціальний інтелект – це здатність людини ефективно взаємодіяти з іншими, розуміти їхні емоції, мотиви, цінності та будувати конструктивні стосунки. Для громади ця якість є не просто корисною, а стратегічно важливою. Він впливає на різні аспекти взаємодії у громаді:

1. Покращення комунікації в середині громади – соціально інтелігентні люди вміють слухати та формулювати свої думки так, щоб їх розуміли інші. Це зменшує кількість конфліктів та непорозумінь. Наприклад, у громадських обговореннях складних питань (розподіл бюджету, забудова територій) соціальний інтелект допомагає шукати компроміси.

2. Зміцнення довіри та солідарності – взаємна підтримка зростає, коли члени громади відчувають, що їх поважають і розуміють. Довіра спрощує колективне ухвалення рішень і підвищує готовність допомагати одне одному в кризових ситуаціях.

3. Ефективне вирішення конфліктів – соціальний інтелект дає змогу виявляти емоційне напруження на ранніх стадіях. Завдяки цьому можна застосувати медіацію або інші ненасильницькі методи врегулювання.

4. Розвиток інклюзивності та рівних можливостей – соціально інтелігентні громади краще інтегрують нових членів, незалежно від їхнього походження, мови чи релігії. Це формує різноманітне, але згуртоване середовище, де кожен відчуває себе цінним.

5. Підвищення соціального капіталу. Соціальний капітал – це ресурси, що виникають із мережі відносин (знання, підтримка, репутація). Чим вищий рівень соціального інтелекту, тим більше можливостей для спільних проєктів і взаємовигідних обмінів.

6. Сприяння лідерству та ініціативності – лідери з високим соціальним інтелектом краще мотивують людей і надихають їх брати участь у громадських ініціативах. Вони здатні адаптувати свій стиль керівництва під різні групи й обставини.

Отже, розвиток соціального інтелекту в громаді – це інвестиція в довіру, згуртованість і спільний прогрес. Громади з високим рівнем соціальної чутливості здатні швидше адаптуватися до змін, ефективніше вирішувати проблеми та створювати комфортне середовище для життя.

Водночас вирішальними стають технології управління та менеджменту поведінкою населення територіальної громади з позицій забезпечення її сталого розвитку у контексті цінності її інтелектуальних ресурсів та спільної творчої діяльності у всіх можливих сферах (управління громадою, домогосподарствами, бізнесом, громадськими організаціями тощо). Технології управління та менеджменту поведінкою населення територіальної громади – це комплекс інструментів, методів і підходів, які місцева влада або громадські організації використовують, щоб формувати бажану поведінку мешканців, мотивувати їх до участі в розвитку громади та запобігати небажаним соціальним явищам.

Основні групи таких технологій:

1. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) (використання офіційних сайтів, мобільних додатків, соцмереж, чат-ботів для інформування населення тощо).

2. Соціально-психологічні технології (соціальна реклама, яка стимулює певну поведінку (наприклад, енергозбереження, екологічна відповідальність тощо).

3. Організаційно-адміністративні технології (програми розвитку території з чіткими пріоритетами; регламентування поведінки через правила благоустрою, екологічні норми тощо).

4. Економічні та фінансові технології (гранти, субсидії, місцеві програми підтримки підприємців; економічні стимули (податкові пільги, компенсації тощо).

5. Культурно-освітні технології (культурні заходи, які об’єднують мешканців; формування локальної ідентичності через символіку, традиції та історичну спадщину).

6. Цифрова аналітика та big data (аналіз поведінкових патернів на основі даних (транспорт, енергоспоживання, участь у заходах); використання геоінформаційних систем (GIS) для планування розвитку території тощо).

Головне завдання цих технологій – перетворення населення громади у спільноти або соціальні групи з колективним розумом і досвідом і притаманним їм стилем життєдіяльності, який містить інноваційне, творче ставлення до стану громади, її проблем та майбутнього в умовах сучасної цивілізації. Тільки за таких умов економіка територіальної громади буде трансформована в систему, яка діє на підставі оволодіння, створення і обміну новими знаннями, спільного їхнього застосування на благо громади. Досягнення цього є одним із пріоритетів діяльності органів місцевого самоврядування.

Необхідно, щоб поступові актуальні зміни у менталітеті громадян передували плановим організаційним змінам, а також постійно підтримуватись, розбудовуватись і зберігатись з метою вкорінення в їхньої свідомості світосприйняття, необхідного для успішної спільноти, на підставі досягнення позитивного досвіду та очікуваних результатів.

До цього варто додати, крім удосконаленого самоврядного законодавства, компетентність і професіоналізм керівництва громади, підкріплений адекватно сформульованими завданнями спільно із її головними суб’єктами життєдіяльності, здатними перетворити громаду в інноваційне, самодостатнє та конкурентоспроможне самоврядне утворення. Удосконалене самоврядне законодавство – це система нормативно-правових актів, яка регулює діяльність органів місцевого самоврядування з урахуванням сучасних викликів, принципів децентралізації та потреб громадян. Йдеться не просто про «оновлення законів», а про створення більш ефективних, гнучких і прозорих правил, які дозволяють громаді:

1. Самостійно вирішувати більшість питань місцевого значення (освіта, медицина, благоустрій, економічний розвиток, культура).

2. Мати реальні фінансові ресурси та механізми їхнього використання (фінансова децентралізація).

3. Встановлювати локальні правила, що враховують особливості території (місцеві регламенти, програми розвитку).

4. Забезпечувати підзвітність влади перед громадою (звітні сесії, відкриті дані, інструменти прямої демократії).

Основними рисами удосконаленого законодавства є: відповідність Європейській хартії місцевого самоврядування (повноваження громад закріплені в законі та захищені від необґрунтованого втручання держави); фінансова автономія (податкові надходження, муніципальні підприємства, місцеві збори); електронна демократія (електронні петиції, онлайн-голосування, бюджет участі); механізми громадської участі (слухання, консультації, дорадчі органи); прозорість та антикорупційні інструменти (декларування доходів, публічні тендери, відкриті дані); гнучкість у правотворенні (право громади приймати локальні нормативні акти, які не суперечать Конституції та законам).

Удосконалене самоврядне законодавство України обов’язково має бути гармонізоване з нормами та принципами Європейської хартії місцевого самоврядування, адже це є одним із ключових критеріїв для інтеграції України в ЄС.

Європейська хартія місцевого самоврядування впливає на українське законодавство, вона була ратифікована у нашій державі 15 липня 1997 року. Вона ґрунтується на таких засадах, як:

1. Гарантія місцевої автономії – громади мають право вільно вирішувати питання місцевого значення без постійного втручання центральної влади. Закон має чітко визначати повноваження місцевих рад і виконавчих органів.

2. Фінансова самостійність – місцеві бюджети повинні формуватися з власних податків та зборів, а не лише з державних субвенцій. Необхідно запроваджувати принцип фінансової пропорційності – ресурси мають відповідати обсягу повноважень.

3. Право на власні органи управління – громада самостійно обирає депутатів та керівників, без призначень «згори». Забезпечується стабільність каденції та захист від політичного тиску.

4. Принцип субсидіарності – рішення мають ухвалюватися на найближчому до громадянина рівні, якщо це ефективно. Держава втручається лише у випадках, коли питання не можна вирішити локально.

5. Міжнародна співпраця громад – закон має дозволяти органам місцевого самоврядування встановлювати прямі зв'язки з громадами інших країн ЄС (побратимство, спільні проєкти).

Отже, шляхи формування активної та відповідальної поведінки людських ресурсів громади, як первинного суб'єкта публічної влади на конкретній території, обумовлені інструментами залучення до управління її належним функціонуванням людей, здатних виступати рушійною, виконавчою, споживчою складовими процесу самоорганізації, самоврядування та самодіяльності спільноти людей сучасної формації. Як первинний суб'єкт публічної влади на конкретній території, громада є не лише простором проживання людей, а й середовищем реалізації їхніх прав, обов'язків та ініціатив. Від того, наскільки активними та свідомими є мешканці, залежить ефективність місцевого самоврядування, сталий розвиток території та рівень соціальної згуртованості.

Формування такої поведінки передбачає створення системи інструментів залучення мешканців до управління, які стимулюють людей брати участь в ухваленні рішень, контролі за їхнім виконанням та втіленні спільних проєктів.

Варто наголосити, що традиційні інструменти (переконання, роз'яснення, демонстрація прикладів успіхів), не передбачають оцінювання готовності до майбутніх змін людських ресурсів конкретних територіальних громад. Саме тому американські дослідники пропонують формулу оцінювання поведінки людей у зазначених вище процесах (B – Behavior) як результат множення мотивації (M – Motive) людей (низька / висока); їхньої здатності / нездатності

здійснювати зміни (A – Ability); спонукальної умови до змін (T – trigger): B = M · A · T [12].

Суть формули є такою:

1. Якщо будь-який із множників дорівнює нулю, поведінка не проявиться.

Є мотивація, але немає навичок – дія не відбудеться.

Є здатність, але немає спонукального сигналу – люди залишаться пасивними.

Є тригери й здатність, але відсутня мотивація – реакція буде мінімальною або формальною.

2. Якщо всі три фактори присутні та високі – поведінка проявляється активно та стабільно.

Наприклад, якщо у громаді:

– висока мотивація: мешканці хочуть чисте довкілля;

– висока здатність: є інвентар, місце для збору сміття, транспорт;

– сильний тригер: оголошено день загального прибирання з підтримкою місцевої ради.

Результат – масова участь у громадському прибиранні.

Якщо ж тригер відсутній (ніхто не організував і не нагадав) – навіть за наявності мотивації та ресурсів активність буде низькою.

Цю теорію цілком доцільно підкріпити встановленням рівня взаємодії керуючої та керованої підсистем з урахуванням структури та типології взаємозв'язків, якими утворюється сукупний (інтеграційний) інтелект управління як результат синергії складових, що формують кожну підсистему управління. Цей результат досягається попередньо продуманими та узгодженими з громадськістю стратегією, програмою, планом управлінських впливів на рух територіальної громади в обраному напрямі розвитку. В результаті, зазначена вище формула доповнюється ще множником I – рівень інтегрованості людських ресурсів територіальних громад навколо цілей її життєдіяльності, а вище згадана формула оцінювання поведінки людей у процесах місцевого самоврядування набуває вигляду: B = M · A · T · I.

I – Integration (рівень інтегрованості людських ресурсів) – ступінь згуртованості мешканців громади навколо спільних цілей, що забезпечує синергію між керуючою підсистемою (органи влади, управлінські структури) та керованою підсистемою (мешканці, громадські об'єднання, бізнес).

Множник I є критично важливим, через такі причини:

1. Без інтегрованості навіть за високих M, A та T результат може бути фрагментарним і нестійким.

2. I відображає довіру до місцевої влади, готовність співпрацювати та вміння діяти як єдина команда.

3. Високий I – це коли стратегія, програма і план управлінських дій узгоджені з громадськістю та сприймаються як спільна справа.

Серед механізмів підвищення I необхідно відмітити:

1. Відкрите стратегічне планування (залучення громадян до розробки Стратегії розвитку громади; публічні обговорення та участь у формуванні пріоритетів).

2. Програмне управління з громадським контролем (впровадження програм з чіткими показниками успіху; регулярні звіти влади перед громадою).

3. Координація дій та ресурсів (спільні проєкти влади, бізнесу та громадських ініціатив; мережеві платформи взаємодії).

4. Соціальна комунікація та символічна єдність (розвиток бренду громади, створення ідентичності; культурні та спортивні заходи, які формують відчуття «ми – єдина команда».

Інтерпретація розширеної формули полягає у тому, що:

– якщо M, A, T високі, але I низький – дії будуть хаотичними, а ефект – короткочасним;

– якщо I високий, але слабка мотивація (M) – громада пасивно підтримує, але не ініціює змін;

– максимальний ефект досягається лише тоді, коли всі чотири множники перебувають на високому рівні.

Успішні зарубіжні практики місцевого самоврядування доводять, що зазначені аналітично-управлінські підходи сприяють донесенню до населення громади достовірної та переконливої інформації щодо цілей і очікуваних результатів досягнень певних змін місцевого самоврядування, що змінює їхню свідомість і залучає до участі в ухваленні рішень стосовно розвитку своїх громад і до відповідальності за ухвалені рішення.

За таких умов керівництво територіальної громади змушене залучати активну та компетентну громадськість до збору, вивчення, аналізу, узагальнення і ефективного використання інформації про стан, цілі та інтереси усіх верств населення, установ та організацій, колективів підприємств, розташованих на їхній території, окремих груп впливу. Цей факт був визнаний також західною науковою думкою, яка доводить, що чим більш усвідомлено та поінформовано члени певної спільноти взаємодіють одне з одним, тим відчутнішими стають результати такої взаємодії.

Особливо актуальним і вирішальним такий факт стає в умовах сучасної інформаційної цивілізації, яка продукує майже в усіх сферах життєдіяльності людської спільноти серію «крауд-технологій», які надають можливість будь-якій людині брати участь у формуванні колективного рішення щодо завдання / проблеми завдяки використанню комунікаційного потенціалу сучасних інформаційно-мережевих технологій. Одна з таких технологій – «краудсорсинг» (з англійської crowd – «натовп», sourcing – «використання ресурсів») – поширилася в теорії публічного управління і адміністрування як інструмент забезпечення громадсько-політичної активності та лобіювання інтересів суспільства. У місцевому самоврядуванні він означає, що мешканці стають активними співтворцями політики громади, а не лише пасивними спостерігачами.

Переваги краудсорсингу для громади – це:

1. Швидке отримання великої кількості ідей та рішень.

2. Залучення людей, які зазвичай не беруть участь у політичному процесі.

3. Зміцнення довіри до місцевої влади.

4. Підвищення ефективності рішень шляхом використання локальних знань і досвіду.

Впровадження цього інструменту у життя потребує певного часу для розробки нового децентралізованого інституціонального порядку щодо нових соціальних відносин у сферах політики, економіки, ідеології тощо.

Отже, у результаті цього дослідження визначено такі ключові чинники зростання потенціалу територіальних громад у сучасних умовах України:

– організаційно-функціональна активність і результативність людських спільнот територіальних громад на шляху досягнення бажаного рівня економічного, соціального і екологічного добробуту як мети і цілей сталого розвитку людської цивілізації;

– належне використання інтелектуального потенціалу людських ресурсів з отриманням синергетичного ефекту від поєднання і гармонізації інтересів громади у форматі «людина – громада – держава»;

– аналітично-управлінські методи донесення до населення громади достовірної та переконливої інформації щодо цілей і очікуваних результатів досягнень певних змін місцевого самоврядування.

У контексті сучасної децентралізації та глобальної орієнтації на Цілі сталого розвитку ООН, територіальні громади виступають не лише адміністративними одиницями, а й первинними носіями змін у соціально-економічному та екологічному вимірах.

Організаційно-функціональна активність означає: здатність громади створювати та підтримувати ефективні інституційні механізми управління; мобілізацію людських, фінансових та природних ресурсів для реалізації спільних завдань; злагоджену взаємодію між владою, бізнесом, громадськими організаціями та мешканцями. Результативність вимірюється досягнутими показниками у трьох взаємопов’язаних сферах: економічній, соціальній та екологічній.

Інтелектуальний потенціал громади – це сукупність знань, навичок, творчих здібностей, досвіду та інноваційного мислення її мешканців, який

можна спрямувати на досягнення спільних цілей. Ефективне використання цього потенціалу передбачає створення умов, коли кожен член громади може реалізувати власні здібності у процесах місцевого самоврядування, економічної діяльності, соціальної та культурної взаємодії. Синергія виникає, коли взаємодія індивідуальних і колективних зусиль дає результат, більший за суму окремих внесків.

Аналітично-управлінські методи донесення достовірної та переконливої інформації в громадах спрямовані на те, щоб населення не лише отримало інформацію про цілі та очікувані результати змін, але й усвідомило їхнє значення, сприйняло їх як власну справу та підтримало реалізацію.

Головний принцип полягає у тому, що інформація має бути правдивою, своєчасною, зрозумілою і персоналізованою для різних сегментів громади.

До пріоритетних напрямів впровадження прогресивних концепцій наукового забезпечення організації управління територіальними громадами варто віднести «крауд-технології», які надають можливість будь-якій людині брати участь у формуванні колективного рішення щодо завдання / проблеми завдяки комунікаційному потенціалу сучасних інформаційно-мережевих технологій, що сприятиме домінуванню у місцевому самоврядуванні засад корпоративізму, патріотизму, демократизму ухвалення життєво важливих управлінських рішень.

Список використаних джерел за розділом 1

1. Підтримка реформи децентралізації в Україні U-Lead з Європою: Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку [Електрон. ресурс] // Портал Децентралізація. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://zakon.rada.gov.ua/go/984_002-19/ed20190708&ved=2ahUKEwjPye7Yi7aTAxW36gIHHWG6EmgQFnoECBsQAQ

&usg=AOvVaw38dkg4FgUwpJwzK_F23rSB, вільний (дата звернення: 10.09.2025). – Назва з екрана.

2. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування [Електрон. ресурс] // Портал Децентралізація. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: http://decentralization.gov.ua/main monitoring#main_info, вільний (дата звернення: 10.09.2025). – Назва з екрана.

3. Конституція України від 28.06.1996. [Електрон. ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: http://zakon.rada.gov. ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80, вільний (дата звернення: 10.09.2025). – Назва з екрана.

4. Про місцеве самоврядування в Україні [Електрон. ресурс] : Закон України від 27 травня 1997 р. № 280/97-ВР // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text, вільний (дата звернення: 10.09.2025). – Назва з екрана.

5. Burns D. The Politics of Decentralisation: Revitalising Local Democracy: (Public Policy and Politics) / D. Burns, R. Hambleton, P. Hogget. – Palgrave, 1994. – 324 p.

6. Etzioni A. The Spirit of Community: Rights, Responsibilities, and the Communitarian Agenda / A. Etzioni – New York: Crown, 1993. – 323 p.

7. DeFilippis J. The Community Development Reader / J. DeFilippis, & S. Saegert. – 2nd ed. – New York: Routledge, 2012. – 416 p.

8. Спільнота практик та он-лайн навчання / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» [Електрон. ресурс] // Сайт громадської організації Деспро.– Електрон. текст. дані. – Режим доступу: http://despro.org.ua/despro/main-results/, вільний (дата звернення: 10.09.2025). – Назва з екрана.

9. Бурик З. М. Корпоративна культура службовців в територіальних громадах та її вплив на ефективність публічного управління / З. М. Бурик // Наукові перспективи. – № 3 (33), 2023. – С. 23–35.

10. Бабаєв В. М. Управління великим містом: теоретичні і прикладні аспекти : монографія / В. М. Бабаєв ; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2010. – 307 с.

11. Школа місцевого самоврядування DESPRO / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» [Електрон. ресурс] // Сайт громадської організації Деспро. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: http://despro.org.ua/upload/medialibrary/Despro_pager-a4-1707-3_Часть1.pdf, вільний (дата звернення: 10.09.2025). – Назва з екрана.

12. Fogg B. J. A Behavior Model For Persuasive Design [Electronic resource] / B. J. Fogg. – Electronic text data. – Regime of access: https://static1.squarespace.com/static/644321e78cd2dd37613af33e/t/6499cbf88243b729d38ee7cf/1687800824690/A+Behavior+Model+for+Persuasive+Design_Fogg.pdf, free (date of the application: 10.09.2025). – Header from the screen.

Гайдученко Світлана Олександрівна
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

РОЗДІЛ 2
УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА РОЗВИТОК СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ЗАВЕРШЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

У нашій державі у 2014 році почалася реформа децентралізації публічного управління, вона була визначена Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [1]. На базі Концепції було укладено багато нормативно-правових актів, які визначають діяльність місцевого самоврядування та територіальних органів виконавчої влади, основне призначення яких забезпечити належну якість публічних послуг для громадян, а також доступність публічних послуг у сільських територіях України, адже саме вони сьогодні є у занепаді.

Завершення об'єднання територіальних громад, проведення адміністративно-територіальної реформи та всіляка підтримка громад з боку держави: внутрішні інвестиції у безпосередній сталий розвиток людського, економічного, культурного потенціалу громади, а також розвиток соціальної інфраструктури, показали певні позитивні результати проведеної децентралізації. Посилення місцевих бюджетів, законодавчі зміни у сфері фінансування, а також укрупнення територіальних громад суттєво сприяло спроможності органів місцевого самоврядування за принципом субсидіарності надавати громадянам якісні та доступні соціальні, адміністративні та інші послуги на території певних громад.

До війни було створено 1 469 територіальних громад, які тепер самостійно вирішують проблеми місцевого значення та мають належне забезпечення життєдіяльності мешканців, але через недостатність застосування

системного підходу до цих процесів і належної науково-методичної підтримки позитивних результатів досягла тільки невелика частина громад, що вже мала необхідний ресурсний потенціал.

Належний системний підхід до розвитку громад містить встановлення стратегічних пріоритетів, окреслення певного плану заходів та використання повного комплексу ресурсів (фінансових, матеріальних, людських, природних тощо) територіальних громад для швидкого розвитку сільських територій. Одним із таких підходів науковці виділяють програмно-цільовий підхід, що ґрунтується на:

– збереженні природних ресурсів, пам’яток культури та історії;

– окремих програмно-цільових технологіях у сільському господарстві;

– розвитку малих форм господарювання (наприклад, сімейних фермерських господарств);

– розвитку туризму, насамперед зеленого;

– розвитку територіального маркетингу, стимулювання інвестиційної привабливості певної територій тощо.

В Україні представлений підхід застосовується, найчастіше, на національному і регіональному рівнях управління та не достатньо добре адаптований до рівня місцевого самоврядування через певні причини і, насамперед, через доволі низький рівень управління потенціалом розвитку сільських територій в умовах децентралізації.

Проблема управління потенціалом розвитку сільських територій є достатньо актуальною сьогодні. Особливої актуальності вона набирає останнім часом, адже наша країна прагне інтегруватися до Європейського Союзу. Крім того, в Україні триває повномасштабна війна, що також значно ускладнює питання розвитку громад і особливо сільських територій, які у прифронтових регіонах значно постраждали від військової агресії і це стосується всього їхнього ресурсного потенціалу.

Аспектами впровадження програмно-цільового підходу у діяльність органів публічної влади та окремих теоретичних аспектів децентралізації

владних відносин, розвитку сільських територій вивчали такі українські науковці, як: М. Бриль, О. Куц, І. Куліш, В. Куйбіда, О. Лебединська, В. Мамонова, С. Романюк, Д. Стеченко, А. Ткачук, Ю. Шаров та ін. Окремі питання програмно-цільового управління розглядали у своїх працях зарубіжні дослідники, такі як Х. Андерсен, К. Вайс, П. Дракер, В. Кінг та ін.

Але, потрібно вказати, що застосування комплексу сучасних наукових підходів до забезпечення розвитку потенціалу сільських громад на практиці та сталого розвитку сільських територій майже не застосовується через неналежну методичну підтримку розвитку системи місцевого самоврядування саме на рівні існуючих територіальних громад. Крім того, негативним фактором виступає те, що децентралізація так і не була завершена.

Система публічного управління, яка існує у країні, діє на базі виважених і обґрунтованих стратегічних цілей (довго-, середньо- та короткострокових), сприяє розвитку держави та суспільства, спирається на наявні ресурси, здійснює контроль виконання поставлених та визначених завдань, а також ухвалених управлінських рішень, має попереджувати й усувати перешкоди реалізації цих завдань, може за необхідністю їх коригувати, якщо виникають потреби, постійно враховує вплив об’єктивних факторів.

Такі ж системні засади та цілі мають органи місцевого самоврядування, якими вони мають керуватися у власній діяльності, під час управління життєдіяльністю територіальних громад сільських територій. Саме ці засади сприяють надійному та комплексному функціонуванню територіального врядування, незважаючи на особистісні характеристики управлінців. Адже головними цілями органів місцевого самоврядування є належне забезпечення життєво необхідних потреб та законних інтересів мешканців громад, забезпечення реалізації прав людини і громадянина, розвиток місцевої демократії. Органи місцевого самоврядування безпосередньо відповідають за управління комунальною власністю (тепло-, водо-, газо- постачання, питання благоустрою території), забезпечення законності, правопорядку, охорони прав і свобод громадян, вирішення питань адміністративно-територіального устрою.

Потрібно зазначити, що категорія «сільська територія» не має окремого уніфікованого визначення у законодавчих і нормативно-правових положеннях нашої країни, наприклад, в основному законі. Проте вітчизняні дослідники та спеціалісти окреслюють її як багатофункціональну та складну систему життєдіяльності, що містить природно-географічний потенціал та виробничо-господарський потенціал сільської місцевості у межах певного адміністративно-територіального утворення і обумовлюється певною культурно-історичною спадщиною врядування; малою густотою населення і соціально-економічної інфраструктури; існуючою здатністю до самоорганізації та саморозвитку.

Отже, сільська територія – це певна сукупність поселень і земель сільськогосподарського призначення за їхніми межами, які визначаються невеликою кількістю підприємств, установ, організацій і доволі невеликою густотою населення, поєднаного спільною відповідною соціально-економічною інфраструктурою, географічним простором, наявними природними ресурсами, історичними та культурними цінностями. Їхній сталий розвиток визначений об’єднанням економічних, соціальних та екологічних складових соціальної системи, потрібних для забезпечення комфортних умов для життя, розвитку ринку праці, підвищення рівня добробуту населення села. Це, зі свого боку, обумовлює формування загальної стратегії державної політики регулювання зайнятості сільського населення завдяки «активізації платоспроможного попиту, удосконалення схеми оподаткування доходів громадян, а також реформування системи заробітної плати» [2].

Науковці підкреслюють, що ключовим ресурсом для сталого розвитку та економічного зростання села є людський, він створює додану вартість для розвитку і визначає питання «встановлення місця використання людської праці для одержання максимального ефекту.

Дуже важливим є дослідження внутрішньої обстановки у громаді, щоб знайти певні переваги, які притаманні саме їй та завдяки яким потрібно піднімати та розвивати місцеву економіку» [3]. Де шукати унікальність

територіальній громаді? Насамперед, це може бути історія, культура, етнічність; відомі персоналії, що мешкали у цій громаді; унікальні природні ресурси; події, які можуть там відбуватися (виставки, фестивалі, форуми, змагання). Сформована унікальна пропозиція дозволяє також звузити фокус своєї уваги та дій. Наприклад, ми не можемо одночасно стимулювати розвиток видобувної промисловості та говорити про те, що нашою сильною стороною є зелені тури.

Бренд території (зокрема сільської) – це сукупність цінностей, що відображають своєрідність, неповторні оригінальні споживчі характеристики окремої території, які мають суспільне визнання, є загальновідомими та користуються постійним попитом у споживачів цієї території.

З погляду системного підходу безпосередньо сталий розвиток сільської території визначається комплексом соціальних, економічних, адміністративних, політичних, безпекових складових соціальної системи, які потрібні для належних умов життя і задоволення достатнього рівня добробуту населення сільської громади і розвитку її ринку праці. І найголовнішими тут виступають такі питання управління, як аналіз наявного соціально-економічного стану певної сільської території та розробка на цій базі стратегії розвитку та програм соціально-економічного розвитку громади, програми розвитку територіальної громади та галузевих проєктів; розвиток людського потенціалу територіальної громади тощо.

Науковці вважають, що саме програмно-цільовий підхід до результативного розвитку сільських територій може сприяти втіленню та успішному здійсненню перелічених управлінських аспектів. Цей підхід визнаний успішними державами однією з головних форм системного, комплексного підходу до всіх процесів управління об’єктами, процесами. Саме за допомогою такого підходу реалізуються складні і великі завдання за допомогою розробки і реалізації певних програмних заходів, які спрямовані і орієнтовані на встановлення цілі, а також забезпечені наявними ресурсами.

Цьому підходу притаманна гармонізація та координація всіх видів та рівнів управлінської публічної діяльності, а також здійснення безпосереднього контролю і постійного аналізу дієвості й ефективності управлінських рішень, які ухвалюються, і завдань, що виконуються.

Ключовою метою застосування програмно-цільового підходу у публічному управлінні є задоволення суспільства рівнем життя, досягнення певного соціального ефекту, у результаті ефективного використання коштів, які сплатили платники податків. В умовах здійснення місцевого самоврядування сільських територій такий підхід передбачає своєчасний та рівний доступ кожного жителя сільської громади до всіх потрібних послуг владних структур.

Якщо здійснити аналіз небагатого досвіду застосування програмно-цільового управління на рівні сільської територіальної громади та регіону, можна переконатися у недостатній його дієвості та ефективності через відсутність застосування системного підходу до нормативно-правового і методичного забезпечення управління; низької професійної компетентності виконавців; недостатній організації програмно-цільового менеджменту та недієвого контролю за здійсненням програмно-цільової діяльності.

Саме на завершальному етапі реформи децентралізації достатньо важливо зробити належні висновки та усунути наявні недоліки управління, адже соціальне програмування є засобом встановлення управлінських цілей з позиції стратегічних завдань розвитку соціальної системи села, а також найбільш дієвого та належного варіанта вирішення наявних проблем.

Аналіз наявного сучасного стану соціальної системи і цілей її розвитку; визначення важливих пріоритетних цілей на майбутнє; розподіл результатів на певні складові та їхнє взаємне координування та узгодження між відповідальними структурами; вибір оптимального варіанта досягнення цілі (альтернативи), а також його впровадження й оцінювання результатів поєднують технологічні аспекти соціального планування та програмування. Ці управлінські технології впливають на підвищення соціальної інтеграції,

результативне узгодження інтересів певних суб'єктів, а також координацію роботи суб'єктів та використання потрібних ресурсів.

Головна увага органів публічної влади приділяється таким напрямкам:

– підтримці фермерства та сільгоспвиробництва для певної стійкості цих сфер до окремих негативних чинників та конкурентного тиску;

– впровадженню у цю сферу інноваційних сучасних технологій;

– спрямованість на виробництво екологічно чистої сільськогосподарської продукції;

– придбання техніки та потрібного устаткування для сільського господарства;

– страхування фермерських господарств на випадок стихійного лиха або несприятливих погодних умов;

– допомога та сприяння сільськогосподарському виробництву у зонах із несприятливими кліматичними умовами.

На національному рівні саме у такий спосіб були певною мірою враховані певні особливості окремих регіонів під час реформування адміністративно-територіального устрою нашої країни та створювались органи публічної влади в адміністративно-територіальних одиницях. Також актуальним аспектом в умовах повномасштабної війни стало розмінування полів і сільгоспугідь від різних мін та вибухових предметів.

Саме самодостатні сільські територіальні громади здатні забезпечити стійкий розвиток всіх регіонів з урахуванням ефективного та раціонального використання їхнього потенціалу. Важливим завданням також є забезпечення згуртованості населення сільської територіальної громади, розвиток відчуття єдності всіх її мешканців. Процес укрупнення територіальних громад був започаткований реформою місцевого самоврядування. Але об'єднання громад здійснювалось не враховуючи побажань місцевого населення сільських громад.

Важливо також, щоб молодь залишалась у громаді, а для цього необхідно забезпечити:

– належну соціальну інфраструктуру;

– можливість працювати у громаді;

– гідну заробітну плату;

– інфраструктуру для дозвілля, самореалізації та саморозвитку;

– підтримувати молодіжні ініціативи; активно залучати молодь до місцевого самоврядування.

Адже саме молодь може запропонувати нестандартні рішення для задоволення різних потреб та розвитку громади.

Керівники громад мають безумовно спиратися на європейські цінності, впроваджувати і підтримувати їх у своїх громадах. Світогляд Європейського Союзу базується на шести ключових цінностях, а саме:

– свобода;

– повага до людської гідності;

– рівність;

– демократія;

– повага до прав людини, разом із правами меншин;

– верховенство права.

Повага до людської гідності є джерелом усіх інших прав і свобод людини. Повага до людської гідності має багато вимірів. Це і медична реформа, щоб українці одержували належну медичну допомогу, належна освіта та виховання, надання якісних електронних державних послуг, щоб громадянам не доводилося стояти у чергах, соціальний захист незахищених верств населення, належні умови праці тощо.

Об’єднання територіальних громад визначається зміною старих і формуванням нових територіальних спільнот, в яких консолідація та злагода серед її мешканців визначена рівнем відповідності їхній локальній ідентичності.

Отже, сформована локальна ідентичність нової спільноти є базовим чинником психологічного здоров’я громади, її життєздатності та самодостатності. Вона впливає на здатність населення всім разом вирішувати проблеми, які є у громаді, брати активну участь у житті громади. Добре

розуміючи це, об’єднані територіальні громади починають конструювати спільну локальну ідентичність введенням визначальної дати «День громади» – дати їхнього створення.

Визначально, що людська ідентичність розглядається фахівцями, переважно, з погляду таких аспектів: соціальна ідентичність як усвідомлення особистісної й соціальної приналежності до певних соціальних груп і спільнот, що дозволяє особистості оцінювати власні соціальні зв’язки та приналежності в термінах «ми» та «вони»; самоідентичність чи особистісна ідентичність як внутрішня узгодженість власних мотивів, цілей і установок життєдіяльності, змісту «я» із зовнішніми проявами (вчинками особи).

Отже, людина з її потребами та інтересами є одночасно складовою масштабної системи спільних завдань, напрямів та цілей розвитку або частиною певної кількості «я», які складають згуртований організм «ми». Отже, локальна ідентичність є одним із видів територіальної ідентифікації особи з місцевою спільнотою, тобто відчуття «ми» [4].

Згідно із проведеним Інститутом соціології НАН України у 2018 році дослідженням на запитання «Ким Ви себе перш за все вважаєте?» [5], друге місце стабільно після ідентифікації себе громадянином України посідає локальна ідентичність, а це і є приналежність до конкретної території проживання, конкретної громади. На думку фахівців, «ототожнення себе з місцем проживання для українців є достатньо вагомим фактором, який може пояснити стійкий фізичний і емоційний зв’язок людини з територіальною громадою, її традиціями та культурою, які сприймаються як свої, тобто прийнятні, зрозумілі» [6, с. 25]. Визначально, що відчуття спільності («ми») проявляється в існуванні певної системи цінностей та норм поведінки мешканців цієї територіальної громади, що змушують їх розділяти прийняті практики та вирішувати наявні спільні проблеми життя.

Дуже часто люди «ототожнюють себе з малою батьківщиною – місцем народження; природними ресурсами, особливостями ландшафту, кліматом; рівнем соціально-економічного розвитку території, економічною

спеціалізацією; визначними людьми – історичними та сучасними постатями; значущими історико-культурними подіями; особливими реальними чи приписуваними рисами колективної поведінки [7].

Таким чином, для всіх об'єднаних територіальних громад питання конструювання локальної ідентичності для забезпечення їхньому населенню відчуття «ми» (єдності) є дуже важливим та персональним, особливо це важливо для формування стратегічного плану її розвитку, реалізація якого, насамперед, здійснюється згуртованістю навколо встановлених цілей. У науково-практичних дослідженнях згуртованість розглядається як в широкому соціальному плані, так і вузькому, як процес розвитку малих груп [8, с. 72].

У 1990-х роках Радою Європи була прийнята стратегія соціальної згуртованості суспільства, яка щорічно уточняється та доповнюється [9]. У цій стратегії визначено, що саме соціальна згуртованість віддзеркалює наявність спільних цінностей, міцних соціальних зв'язків у суспільстві та бажання громадян виконувати свої обов'язки, які відповідають ідеї соціальної солідарності. Згідно з цією ідеєю, групи людей об'єднуються для спільної справи й ідентифікують себе відповідальними членами суспільства. Також Європейським комітетом із соціальної згуртованості визначено головні індикатори вимірювання рівня соціального об'єднання суспільства, які наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні індикатори вимірювання соціальної згуртованості

Показники	Основні індикатори
1	2
Рівність доходів	Нерівність у розподілі доходів
Рівність у доступі до зайнятості	Рівень довгострокового безробіття
Рівність у сфері охорони здоров'я	Очікувана тривалість життя
Рівність у сфері забезпечення житлом	Частка бездомних; забезпеченість населення якісним житлом
Чоловіки і жінки: рівність у визнанні	Доступ до вищих посад для жінок
Культурно-етнічна рівність	Етнічні і релігійні гетто
Вік: гідність людей похилого віку	Мінімальна пенсія по старості
Достатній рівень доходів	Частка домашніх господарств із заборгованістю
Достатній рівень освіти	Показник вибування дітей зі школи без атестату

Продовження таблиці 2.1

1	2
Соціальна мобільність	Успішність дітей із малозабезпечених сімей
Участь у виборах	Участь у голосуванні у віці 18–34 років
Зобов'язання державних органів	Частина бюджету на соціальні потреби
Зобов'язання підприємств	Частка працівників-інвалідів в усіх секторах; участь підприємств у фінансуванні освіти
Довіра	Довіра до інститутів влади

Разом із цим спеціалісти із соціальної психології та менеджменту вивчають згуртованість «як один із процесів групової динаміки колективу, що визначає ступінь прихильності до її членів». Вони встановлюють, що «групова згуртованість – це процес формування особливого типу зв'язків, які дозволяють зовнішньо задану структуру перетворити у психологічну спільноту, злагоджений психологічний організм, який живе за своїми нормами, що відповідають цілям і цінностям групи.

До головних факторів такої згуртованості належать:

– схожість основних ціннісних установок;

– чітке окреслення спільної мети та зрозумілість;

– кооперативну взаємозалежність членів групи у процесі власної діяльності;

– демократичний стиль лідерства (керівництва);

– престиж [10].

До факторів довіри до влади науковці розвинених держав світу відносять неформальне життя громади, що сприяє встановленню зв'язків, соціального капіталу та спільних норм життєдіяльності людей, які несуть зміст громадянської участі [11].

Громадянська участь містить такі ключові функції:

– залучення громадян до ухвалення управлінських рішень по актуальних соціальних проблемах;

– сприяння соціальній згуртованості й ідентифікації членів громади;

– громадський контроль за ухваленням і реалізацією управлінських рішень;

– підвищення задоволеності громадян від ефективних управлінських рішень;

– вплив на особистісний розвиток громадян з позицій зростання їхньої громадянської і соціальної активності і компетентності [12, с. 28].

Науковцями визначено, що ці функції не створюються самі по собі, а часто зустрічають доволі значний супротив з боку громадян, який можна подолати завдяки певним заходам:

– проведення персональних обговорень, нарад у групах, складання меморандумів, звітів, презентацій, інформаційних бюлетенів тощо, що базуються на взаємній довірі;

– формування з активних членів об'єднаних громад агентів змін, які можуть слухати і застосовувати поради та думки мешканців громади;

– застосовування практики переговорів та угод під час ухвалення непопулярних управлінських рішень для усунення опору з боку громадськості [7].

Вітчизняна практика об'єднання територіальних громад переконала у результативності таких заходів, які допомагають мешканцям розумітися у перспективних і позитивних напрямах розвитку громади та згуртовуватися щодо традицій та спільних інтересів. Якихось універсальних правил конструювання згуртованої громади не може бути, хоча лідери нових об'єднаних громад висловлювали бажання мати таку готову інструкцію для застосування. Вище встановлені заходи, принципи проєктування, найкращі світові практики впровадження соціальної згуртованості обов'язково вимагають їхньої адаптації до певних особливостей життєдіяльності конкретної громади: господарських, фізико-географічних, мовних, етнокультурних, історичних тощо.

Ключовими суб'єктами розробки та впровадження сталої політики локальної ідентичності є органи місцевого самоврядування та місцеві органи виконавчої влади, об'єднання та органи самоорганізації населення, громадські

організації, активісти, культурні діячі, засоби масової інформації. У їхньому розпорядженні повинен бути такий комплекс практичних інструментів:

– територіальний маркетинг – дослідження стану певних та тенденцій розвитку території;

– соціальна політика, яка реалізується за принципом субсидіарності, з передачею функції з охорони здоров'я, соціального забезпечення, освіти, особистої безпеки на місцевий рівень;

– символьна політика – розробка та затвердження герба, прапора, логотипу територіальної громади;

– місцевий патріотизм, що впроваджується у форматах різних громадських об'єднань, волонтерських спілок, земляцтва тощо.

Не менш важливим є і встановлення пріоритетних напрямів забезпечення життєдіяльності і розвитку громади у довготривалій перспективі, спільне з населенням громад, з акцентом на соціалізацію і розвиток молоді. Необхідно, щоб населення громади залучалося до розробки плану та стратегії розвитку своєї громади, вироблення та обговорення управлінських рішень разом з органами місцевого самоврядування стосовно вирішення місцевих проблем.

Необхідною складовою реформування є також певний рівень громадянської освіти, а саме в аспектах щодо громадянських прав і свобод, що є ключовими чинниками використання внутрішнього потенціалу, демократичності управління та удосконалення умов життєдіяльності громади.

Так склалося історично, що українці завжди приділяли належну увагу питанням національних традицій та локальної ідентичності, саме тому встановлення унікальності та особливостей нової створеної територіальної укрупненої громади містить визначення особливостей окремого населеного пункту, що підтримує відчуття спільності і приналежності до цієї територіальної спільноти.

Позитивно вплинути на це може введення святкування «Дня громади», як визначальної дати прийняття її Статуту. Крім того, до складових ідентичності громади необхідно віднести:

– природні ресурси та клімат;

– певні культурно-історичні події, що відбувалися на цій місцевості;

– певні особливості ландшафту;

– економічну спеціалізацію регіону;

– відомих односельців тощо.

До універсальних заходів, які сприяють створенню згуртованості територіальної громади, потрібно віднести формування груп підтримки; сприяння громадській участі у вирішенні локальних проблем; проведення певних культурно-масових заходів; організація майданчиків спілкування і розваг у громаді.

Ключовими суб'єктами, які є відповідальними за формування локальної ідентичності, є органи місцевого самоврядування, діячі культури, громадські організації, місцеві активісти, засоби масової інформації, що спираються на територіальний маркетинг; соціальну політику та вироблення символів громади; місцевий патріотизм.

Провівши аналіз нормативно-правової бази щодо впровадження реформи децентралізації, а також розвитку сільських територій та територіальних громад, необхідно вказати, що рівень нормативно-правового забезпечення є доволі високим, але все ж таки ще потребує подальшої розробки та уточнення регламентування певних питань. Наприклад, повинні бути враховані Рекомендації Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи стосовно внесення окремих змін до Основного закону держави, а саме що стосується впровадження виконавчих органів обласних та районних рад. Саме на цьому питанні перервала завершення реформи децентралізації повномасштабна війна. Крім того, законодавчими експертами визначено певну суперечність Концепції розвитку сільських територій [13] та окремих стратегічних документів, які були прийняті раніше у нашій країні.

А також не завжди реалізується системний та комплексний програмно-цільовий підхід до сталого розвитку сільських територій, а також їхнього

належного соціально-економічного аналізу, наприклад, у форматі «профілю» з метою подальшого розвитку потенціалу громади та залучення інвесторів.

Застосування технологій управління локальною ідентичністю та управління проєктами у розвитку сільських територіальних громад доводить їхню дієвість та результативність, насамперед, коли місцева громадськість та підприємці беруть активну участь у стратегічному плануванні; оцінці фактичного стану і перспектив розвитку, складанні «профілю» сільської території; інформування жителів громади про стан впровадження стратегії; застосування співробітництва територіальних громад; якісного надання адміністративних послуг мешканцям громади тощо.

Важливим досягненням стали сьогодні окремі позитивні зміни у свідомості жителів територіальних громад стосовно власної активної громадянської позиції. Не менш важливим є усвідомлення представниками місцевої влади потреби розробки та запровадження стратегії розвитку певної територіальної громади, яка має розроблятися спільно з населенням територіальної громади.

Саме тому доволі важливим є включення системного підходу до впровадження та підтримки цих процесів, надання наукової підтримки, а також адаптацію кращого зарубіжного досвіду стосовно технологій програмно-цільового підходу до управління громадами, а також розробка методичних рекомендацій.

У громаді також може бути створений проєктний комітет, до якого можуть входити (при селищній раді) представники активної сільської громадськості, який може очолити відповідальний депутат, що буде співпрацювати з експертом зі стратегічного планування відповідного департаменту обласної ради. Цей департамент може реалізовувати відповідне інтерактивне консультування стосовно алгоритмів та елементів розробки стратегічного плану і направляти членів комітету.

Ключовими повноваженнями селищного проєктного комітету повинні бути:

– залучення всіх зацікавлених осіб та експертів різних сфер життя (юристів, економістів, представників виробничої сфери, землевпорядників та ін.), до розробки стратегічного плану розвитку громади;

– залучення громадськості до широкого обговорення та врахування потреб під час розроблення проєктів, планів, програм розвитку громади;

– розробка «профілю» громади з оцінкою її потенціалу і тенденцій розвитку;

– вибір та встановлення пріоритетних напрямів розвитку громади з врахуванням оцінки ресурсних можливостей громади і наявних економічних показників;

– залучення інвесторів до впровадження відповідних проєктів;

– прийняття офіційних стратегічних документів розвитку громади;

– регулярне оцінювання впровадження стратегічних документів громади, на базі відповідних критеріїв та задоволеності мешканців громади;

– постійне інформування населення громади про стан реалізації стратегічних документів.

Важливим є методико-технологічне забезпечення визначення інноваційності проєктів; аналізу ризиків проєктів та їхньої життєздатності; порядку комерціалізації проєктів; формування набору індикаторів оцінювання результатів проєктів тощо. Таке представлення розвитку проєктної зрілості сприяє виявленню сильних і слабких сторін діяльності проєктного комітету громади, а також аналізу рівня реалізації, управління та контролю відповідних проєктних процесів із системних позицій, що знижують вплив людського фактора на впровадження проєкту.

Важливу роль розвитку сільської території та людського фактора у цьому процесі відіграють ціннісні орієнтири життєдіяльності населення територіальних громад. Дуже важливо сформувати цінності молодого покоління, зокрема сільських громад, щодо особистісного зростання, розвитку лідерських якостей, патріотичних настроїв, задоволення особистих потреб,

надання можливостей для впровадження особистісного потенціалу, поваги до історії держави, мови, культури тощо.

Отже, процес формування і розвитку духовних цінностей молоді необхідно розглядати як комплекс заходів індивідуального та суспільного спрямування, які сприяють гармонійному становленню прийдешнього покоління молоді, зокрема сільської. На цьому шляху дуже важлива постійна взаємодія держави, регіонів та місцевої влади стосовно безпосередньої підтримки і розвитку історично сформованих національних духовних цінностей громадян у процесах реформ децентралізації.

Саме держава має виконувати основну функцію розробки відповідних нормативно-правових актів, які визначають та встановлюють історично обумовлені духовні цінності, вироблені нацією. Все це реалізується у межах державної гуманітарної політики та сталого розвитку регіонів.

Отже, гуманітарна політика має встановлювати та враховувати баланс між окремими культурними, національними, духовними цінностями. Саме такий підхід враховує цивілізаційні виклики сучасності та пришвидшує процеси формування громадянського суспільства у нашій країні та сприяє європейській інтеграції вітчизняного суспільства.

Крім того, суб’єктами встановлення гуманітарної політики є також органи місцевого самоврядування, політичні партії, соціальні групи, громадські та підприємницькі організації, окремі громадяни, наукові інституції та громадянське суспільство загалом. Місцева влада безумовно має сприяти співпраці встановлених суб’єктів та встановленню визначеної ідентичності територіальної громади.

Доступні та якісні адміністративні послуги для громадян територіальних громад також обумовлюють сприятливу атмосферу відносин місцевої влади та мешканців, це, до речі, також є певним критерієм результативності роботи публічного управління та обумовлює створення комфортних умов життєдіяльності громади. Це потребує безпосередньо належного забезпечення кадрами, які можуть працювати у сучасних умовах та використовують

інформаційно-комунікаційні технології. Такі характеристики притаманні молодим людям, через це молодь необхідно залучати до роботи в органах місцевого самоврядування. Адже саме молоді притаманна певна мобільність, швидка орієнтація, активна громадянська позиція, креативність, енергійність, комунікабельність, цілеспрямованість тощо. Саме з молоді необхідно виховувати лідерів територіальної громади та підготовлених управлінців, які зможуть ухвалювати ефективні управлінські рішення та змінювати на краще життя у селі чи селищі.

Для молоді у громаді безумовно необхідно створити певні умови: належні умови життя і праці, забезпечити гідною зарплатою, надати можливості для особистісного розвитку, створити належну інфраструктуру, забезпечити проведення дозвілля, необхідно також підтримувати хороші ініціативи та максимально долучати до вирішення проблем територіальної громади.

Саме тому необхідно у післявоєнний період завершити реформу децентралізації та забезпечити належне функціонування всіх територіальних громад.

Молодіжний аспект є ключовим елементом соціального капіталу утвореної територіальної громади та головною складовою розвитку громади.

Це обумовлюється власним потенціалом соціального капіталу громади, що висвітлюється в особливій цінності окремої людини, яка може бути корисною для своєї територіальної громади та її спільноти. Крім того, соціальний капітал завдяки цілеспрямованій дії може перетворитися в економічні доходи.

Сучасні територіальні громади у нашій державі намагаються удосконалювати власну діяльність і досягати встановлених завдань та цілей, що спрямовані на поліпшення якості життя членів громади. Найчастіше реалізація цих цілей потребує допомоги з боку держави через реалізацію відповідної державної політики. Насамперед, це стосується соціального капіталу громади як базового аспекту її розвитку, він несе зміст одночасно і процесу, і результату розвитку громади.

Дослідження всіх наявних визначень поняття соціального капіталу говорить, що ядром цих визначень є спільні норми взаємодії та соціальні мережі.

Соціальний капітал – це певна здатність людей формувати колектив і працювати у ньому для загальної мети; це окрема сукупність норм, соціальних відносин, які допомагають працювати разом, підпорядковуючи власні інтереси інтересам колективу. Як свідчить досвід, це можна досягти за наявності у колективу (спільноти) цінностей і норм, які розділяють всі члени спільноти, а також готовності останніх підпорядковувати власні інтереси інтересам колективу. У результаті цього можуть встановлюватися спільні цінності, норми, довіра одне до одного.

Фахівці вирізняють соціальний капітал на рівні індивіда та на рівні спільноти. Соціальний капітал є характеристикою індивіда у соціальному контексті. Можна представляти соціальний капітал через цілеспрямовану дію, яка зрештою може трансформувати цей капітал на звичайні економічні доходи, і здатність це зробити залежить від природи соціальних зобов'язань, зв'язків та мереж, до яких індивід має відношення. Разом із цим, варто визнати, що соціальний капітал на рівні індивіда, який не є відомим і доступним іншим членам громади, не завжди веде до виникнення збільшення соціального капіталу громади, пов'язаного з її розвитком, і навіть може бути шкідливим для всієї спільноти (злодій або організована група злодіїв; заможні жителі громади, які дистанціюються від її населення та інвестують не в громаду, а за її межами або за межами країни). Отже, для розвитку громади стратегічно важливим є той соціальний капітал, який об'єднує мешканців, а не той, що пов'язаний з нею без жодних зобов'язань і віддачі.

Перший формат соціального капіталу гарантує здатність громади до розвитку через створення постійних зв'язків між її членами. Ці зв'язки сприяють вирішенню спільних проблем і ухваленню узгоджених рішень, а також ефективній співпраці у встановленні цілей життєдіяльності громади та забезпеченні їхньої реалізації.

У протилежному випадку соціальний капітал громади має низький рівень розвитку. Іншими словами, глибина і різноманітність соціальних відносин дає поштовх громадам для процвітання; наявність же перешкод для таких відносин веде до їхнього руйнування.

Зрозуміло, що соціальний капітал громади має вплив на її розвиток у когнітивному та структурному напрямах.

Взаємозв'язки між мешканцями у межах громади зі структурного погляду утворюють соціальні мережі, які можуть підсилювати розвиток громади шляхом швидкого розповсюдження потоку ідей, інформації, продукції та послуг серед її членів. У той же час з когнітивного погляду взаємозв'язки створюють у спільноти почуття наявності спільних цілей, обумовлюють відданість загальній справі, норми взаємодії серед членів громади та взаємну довіру. Саме тому одним із ключових напрямів державної політики розвитку територіальних громад в Україні є підвищення позитивного (об'єднувального) соціального капіталу громад через забезпечення спроможності жителів, асоціацій та організацій певної території до соціального партнерства щодо успішного досягнення узгоджених завдань життєдіяльності громади. Така державна політика обумовлює розвиток у населення ознак громадянського суспільства, якому притаманний високий рівень розвитку соціального капіталу, а у певних осіб – лідерських здібностей, які можуть забезпечити їм статус «уповноваженого представника» громади або посадової особи місцевого самоврядування.

Розвиток соціального капіталу асоціацій обумовлюється рівнем міцності та масштабності особистих взаємозв'язків у межах певної території, а також зв'язками з мережами асоціацій поза її межами. Зазвичай, такі зв'язки ґрунтуються на спільності інтересів та особистому знайомстві або на певних формальних засадах, за допомогою яких можна одержувати ресурси, інформацію, допомогу та обмінюватись ними.

На рівні організацій розвиток соціального капіталу сприймається у контексті спроможності неформальних та формальних інституцій у межах

території результативно обслуговувати її населення, а також плідної співпраці між організаціями як у межах території, так і поза нею для максимального ефективного використання наявних ресурсів.

Отже, розвиток соціального капіталу громади обумовлює її організацію через:

– мобілізацію мешканців громади та надання їм інструментів управління власною життєдіяльністю;

– визначення комплексу наявних стейкхолдерів і місцевих ресурсів;

– підготовку місцевих лідерів громади, а також створення соціальних мереж за інтересами як у межах, так і поза межами громади.

Тому ключовим завданням і напрямом державної політики розвитку територіальної громади є сприяння накопиченню її соціального капіталу.

Саме реалізація розвитку соціального капіталу (процесу та результату) – винятково місія самої громади та її членів.

До факторів успішності цього процесу фахівці відносять такі їхні групи:

– характеристики громади (географічні, соціальні, політичні, психологічні);

– характеристики процесу розвитку соціального капіталу (залучення та підтримка з боку місцевих організацій; рівень громадської участі та соціального партнерства; оптимальне поєднання ресурсів; зв’язки з організаціями поза межами спільноти);

– характеристики організаторів процесу (щирість; розуміння; високий рівень компетентності; відносини довіри; гнучкість та адаптивність).

Так званий «профіль» громади із високим рівнем соціального капіталу містить такі ознаки щодо прав і можливостей мешканців громади:

– участь під час ухвалення рішень місцевою владою, які впливають на їхнє життя;

– вплив на зовнішні та внутрішні умови життєдіяльності громади;

– реалізація наявного бачення кінцевого результату;

– спільна взаємодія у розробці стратегічного плану розвитку громади;

– консенсус всередині громади – мотивація для представництва громади.

Втілення у життя такого «профілю» громади визначене низкою певних принципів:

– довіри (потребує зусиль та часу);

– залучення зацікавлених осіб (переважно, мешканців громади);

– багатоманітності форм участі (у проєктах і програмах, опитуваннях, відвідування публічних зустрічей і обговорень);

– узгодженого вирішення спільних для всіх питань (для змін необхідні порозуміння та загальна згода, що досягаються шляхом діалогу усередині громади та оцінювання ситуації);

– відкритого обговорення питань загального значення (синергетично об'єднані думки та ідеї громадян сприяють ухваленню найкращого рішення);

– визначення та вирішення проблеми (потребує чіткого визначення сфери, де спільне рішення є можливим);

– обізнаності (члени громади повинні мати навички отримання достовірної інформації).

Подані принципи формування «профілю» громади із високим рівнем соціального капіталу ґрунтуються на тому, що люди у відкритому і вільному оточенні працюють і думають разом заради вдалого власного майбутнього.

Вони мають практичну спрямованість і захищають процес розвитку соціального капіталу від чуток, дезінформації, недовіри, знищення спільних зусиль та втрати зацікавлених учасників. Тому часто думки тих громадян, які не погоджується з більшістю, ведуть до посилення креативного мислення та пошуку інноваційних підходів для рішення складних і довгострокових проблем.

Проте, крім позитивного, існує і негативний соціальний капітал громади, який може бути шкідливим для населення громади (наприклад, злодії) і не сприяє її розвитку. Таким чином, одним із важливих напрямів державної політики розвитку територіальних громад є нарощення позитивного

соціального капіталу шляхом розвитку соціального партнерства стосовно успішного досягнення поставлених цілей та завдань життєдіяльності громади.

Потрібно зазначити, що здійснення розвитку соціального капіталу є завданням безпосередньо самої громади, а також її членів, що спрямовані на такі групи чинників успішності цього процесу, які відображені у «профілі» територіальної громади:

– характеристики безпосередньо громади (географічні, соціальні, політичні, економічні);

– характеристики процесу розвитку соціального капіталу (соціального партнерства та громадської участі);

– підтримка і залучення місцевих представників бізнесу;

– встановлення зовнішніх зв'язків громади;

– всебічне поєднання наявних ресурсів;

– характеристики організаторів процесу (високий рівень компетентності; відносини довіри; гнучкості й адаптивності до умов, які постійно змінюються).

Коли рівень соціального капіталу високий, то населення громади успішно розробляє, планує та реалізує власне майбутнє. Навіть коли є люди, які не погоджуються з переважною більшістю, часто саме вони пропонують рішення, що є дуже інноваційними та сприяють вирішенню складних наявних проблем громади.

Узагальнюючи сказане вище, необхідно зазначити такі напрямки державної політики стосовно розвитку соціального капіталу громад:

– розвиток нормативно-правового забезпечення безпосередньої участі громадян в управлінні справами громади і постійного моніторингу та оцінювання розвитку громад;

– впровадження безкоштовних програм навчання з розвитку громад для посадових осіб місцевого самоврядування і лідерів громади;

– сприяння дієвому співробітництву територіальних громад завдяки створенню на державному рівні майданчиків для рішення проблем громад та обміну досвідом.

Отже, управління потенціалом розвитку сільських територій України в умовах незавершених реформ децентралізації необхідно спрямувати на такі напрямки, як:

– доопрацювання нормативно-правового забезпечення реформ в всіх сферах життєдіяльності громад, особливо у контексті розвитку сільських територій;

– системне впровадження програмно-цільових технологій у місцевому самоврядуванні з урахуванням локальної ідентичності та унікальності територіальних громад, а також регіонів держави;

– адаптація кращого європейського досвіду підтримки розвитку сільських територій та виробництва сільськогосподарських товарів;

– зацікавлення молоді у територіальних громадах та нарощення позитивного соціального капіталу громад;

– нормативно-правове забезпечення державної гуманітарної політики та врахування цінностей громадян різних регіонів.

Важливою частиною стратегій місцевого розвитку є проєкти або програми, створені на базі програмно-цільового підходу. Вони мають створити додану вартість і визначати сталий розвиток територій, що утворюють зміст смарт-спеціалізації.

Проєкт має містити комплекс взаємопов'язаних логічно-структурованих заходів і завдань, спрямованих на розв'язання найважливіших проблем розвитку, і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни.

Управління проєктами – це процес інституціалізації у програмно-цільовий формат способів втручання органів публічної влади у соціальну дійсність з метою розв'язання публічних проблем [15]. Визначально, що в результаті впровадження проєктів в умовах певного часу та ресурсів виникають нові унікальні продукти чи послуги, які гарантують сталий розвиток територіальної громади. Управління проєктами в місцевому самоврядуванні – це цілеспрямований процес планування, організації, реалізації та контролю за

виконанням ініціатив, які спрямовані на покращення якості життя громади, розвиток інфраструктури, економіки, соціальної сфери та сталого розвитку території.

Основні аспекти управління проєктами в органах місцевого самоврядування:

1. Стратегічне планування: відповідність місцевим стратегіям розвитку (стратегії громад, регіональні стратегії); визначення пріоритетних напрямів (освіта, охорона здоров'я, транспорт, екологія тощо).

2. Ініціація проєкту: визначення проблеми та формулювання мети; ініціаторами можуть бути як органи місцевої влади, так і громада, громадські організації, бізнес.

3. Планування: розробка проєктної документації: мета, завдання, бюджет, строки, ресурси; визначення зацікавлених сторін; оцінка ризиків.

4. Залучення фінансування: місцевий бюджет; державні програми; гранти (українські, міжнародні – ЄС, ПРООН, USAID тощо); партнерські внески (бізнес, громадськість).

5. Реалізація: закупівлі (через Prozorro); моніторинг виконання плану; взаємодія з підрядниками та підрозділами.

6. Моніторинг та контроль: контроль дотримання строків і бюджету; проміжна звітність; коригування при потребі.

7. Оцінювання та завершення: підсумковий аналіз: чи досягнуто мету; соціальний / економічний / екологічний ефект; публічне звітування перед громадою.

Інструменти та підходи управління проєктами в органах місцевого самоврядування: проєктний цикл (Project Cycle Management, PCM); логіко-структурна матриця (Logical Framework Approach, LFA); Agile / Scrum – для гнучких або IT-проєктів; GIS, CRM, системи електронного документообігу – для моніторингу.

Особливості в умовах децентралізації: громади отримали більше ресурсів та повноважень – більша відповідальність за ефективність управління

проєктами; необхідність навчання кадрів проєктному менеджменту; посилення участі громадськості (громадський бюджет, електронні петиції, консультації).

Прикладами проєктів є: створення Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП); благоустрій парків, доріг, освітлення; впровадження енергоощадних технологій у школах; розробка туристичних маршрутів громади.

Європейська комісія у 2004 р. запропонувала методику управління проєктним циклом, яка містить шість його етапів: програмування, ідентифікація, формулювання, фінансування, впровадження, моніторинг та оцінювання реалізації [16]. Спочатку вона була спрямована на автоматизацію процесів для удосконалення управління технічними системами, що є складними, а пізніше розповсюдилася на інші сфери життя суспільства, зокрема, наприклад, на організаційні та економічні системи, адже забезпечує зворотній зв’язок і певну відповідність результату наявним впливам.

Етап програмування містить такі елементи:

– вивчення ситуації та визначення проблемного поля;

– дослідження соціально-економічних показників на місцевому рівні;

– встановлення зрозумілих і чітких аргументів обґрунтування проєкту проблеми, а також можливостей і перешкод його реалізації;

– пріоритетів громади і стратегії донорських організацій (якщо проєкт планується подавати на конкурс грантів).

Ці дані забезпечують визначення варіантів вирішення відібраної проблеми, а також мети та завдань, узгоджених з місцевими стратегіями, актуальних, досяжних і сталих (працюючих після завершення проєкту).

Усе це фіксується у технічному завданні як документі, який необхідний для попередніх техніко-економічних обґрунтувань; розробки фінансової пропозиції для програми або пакету проєктів; ідентифікаційного опису, включаючи проєкт технічного завдання для техніко-економічного обґрунтування проєкту.

На етапі формулювання здійснюється перевірка досяжності та стійкості результатів заходів, встановлюються припущення та ризики; розраховується бюджет проєкту на базі плану заходів, графіку робіт і дій, з урахуванням часу, ресурсних обмежень і вимог до якості. Цей етап закінчується підготовкою документів з аналізу ситуації, а також розробкою потенційних проєктів з метою, цілями, завданнями, джерелами й обсягами фінансування, відповідальними за виконання особами тощо.

Етап фінансування містить розгляд проєктної пропозиції та ухвалюється відповідне рішення про затвердження проєкту та переходу до вирішального етапу його реалізації, що складається з трьох головних стадій: початкової, виконання робіт і заключної.

Для ефективного ухвалення рішень і з метою якісного й вчасного завершення проєкту, на останньому етапі проєктного циклу здійснюється моніторинг та оцінювання шляхом систематичного та безперервного збору й аналізу інформації щодо витрат, виконання робіт, використання ресурсів, досягнення результатів, прогресу, управління ризиками.

Результати моніторингу можуть привести до повернення до етапу ідентифікації з метою коригування проєктних даних і подальшої послідовності дій, що відповідає програмно-цільовому підходу до сталого розвитку територій [7].

Для розвитку сільських територій в Україні велике значення має Швейцарський проєкт «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO, покликаний оптимізувати систему управління із застосуванням програмно-цільового підходу та сприяти ефективному місцевому розвитку, що дає новий імпульс для демократичних процесів і надання якісних послуг на рівні територіальних громад. Він фінансується Швейцарською Конфедерацією через Швейцарське бюро співробітництва та реалізується Швейцарським центром ресурсів та консультацій з питань розвитку. Швейцарський проєкт сприяв розвитку системи децентралізованого надання послуг в Україні. Прикладом є

активна участь мешканців громад у формуванні та реалізації проєктів у сфері сільського водопостачання, поводження із твердими побутовими відходами.

Головна вимога впровадження таких проєктів – обов'язкове співфінансування із місцевого бюджету, а також безпосередньо членами громади (участь може реалізовуватися і у вигляді виконання робіт). У результаті населення громади стає співвласниками системи централізованого водопостачання та одержують якісну питну воду, а також впливають на процес ціноутворення послуги.

Цей підхід щодо децентралізованого надання послуг громадянам застосовується і в інших сферах, зокрема у благоустрої. Завдяки цьому налагоджується продуктивна співпраця між мешканцями громади та представниками місцевої влади, підвищується довіра до неї; будується локальна ідентичність громади та бережливе ставлення до майна, яке утворилося в наслідок такої роботи. Сфера поводження з твердими побутовими відходами дуже чутлива до масштабу послуги, адже економічна ефективність діяльності системи можлива лише за достатньої кількості відходів. Отже, окремі громади не можуть забезпечити належне поводження з відходами, яке може реалізовуватись через об'єднання зусиль та ресурсів сусідніх громад у формі міжмуніципального співробітництва. Тому в Україні сільські громади об'єднують ресурси своїх громад у міжмуніципальній співпраці, застосовуючи міжнародних досвід, зокрема Швейцарії, з метою догляду та обслуговування полігону. Отже, застосування проєктного підходу дає можливість територіальній громаді залучити додаткові ресурси – кошти місцевого бізнесу та зовнішні інвестиції або гранти.

Показовим з цього погляду є конкурс кращих практик місцевого самоврядування, ініційований Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України у партнерстві з Радою Європи, який оцінює:

– аспекти прозорості та підзвітності та місцевого самоврядування;

– практики розвитку регіонів і громад, засновані на власних стратегіях і ресурсах;

– співробітництво територіальних громад.

Переможці беруть участь у навчальних поїздках до однієї з країн-членів Європейського Союзу. Ще існує програма U-LEAD з Європейським Союзом, яка фінансує конкурси на отримання грантів для проєктів з питань підвищення енергетичної ефективності, а також проєкт DOBRE, який надавав грантову допомогу на реалізацію проєктів територіальних громад та фінансувався Урядом США.

Проєкти стратегічного характеру, які ведуть до капіталізації земель, формування доданої вартості, зростання доходів домогосподарств в Україні фінансуються щороку за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку. Також з державного бюджету територіальні громади можуть одержати кошти інфраструктурної субвенції. Отримання додаткових фінансових ресурсів обмежується за умов ігнорування громадами програмно-цільового підходу до територіального розвитку.

За підтримки Швейцарсько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO експертами було здійснено аналіз змін пріоритетів розвитку у територіальних громадах різних регіонів держави.

Результати вказують, що одразу після об’єднання територіальні громади, насамперед, зосереджували власну увагу на вирішення таких проблем:

– ремонт доріг і тротуарів – 52 %;

– робота закладів шкільної – 52 % і дошкільної освіти – 32 %;

– робота житлово-комунального господарства – 27 %;

– освітлення вулиць – 26 % [7].

Водночас відзначається достатньо високий рівень ефективності вирішення зазначених вище проблем і орієнтація на рішення стратегічних і довготермінових завдань, які ведуть до сталого розвитку. Це знайшло віддзеркалення у результатах опитування населення стосовно рівня забезпечення їхніх потреб після впровадження локальних стратегій розвитку.

Більшість результатів вказали на те, що потреби мешканців повністю забезпечуються – 56,6 %.

Використання управління проєктами та локальної ідентичності є надзвичайно важливими інструментами для сталого розвитку сільських територій України.

1. Управління проєктами як інструмент розвитку. Управління проєктами дозволяє: структурувати дії (чітке планування, розподіл ресурсів, управління ризиками); залучити фінансування (завдяки добре підготовленим проєктним заявкам (гранти, держпрограми, міжнародна допомога); підвищити ефективність (реалізація ініціатив в терміни, з дотриманням бюджету); покращити комунікацію (між місцевими органами влади, громадськими організаціями та жителями).

2. Локальна ідентичність як рушійна сила. Локальна ідентичність містить: культурну спадщину (традиції, ремесла, свята); історичну пам’ять (місцева історія, видатні особистості); природні ресурси (пейзажі, екологічні особливості). Це сприяє: розвитку туризму (етнотуризм, агротуризм); формуванню бренду території (унікальність сприяє привабливості інвесторів та туристів); консолідації громади (відчуття спільної мети й гордості).

3. Приклади інтеграції:

– проєкти із розвитку агротуризму, що базуються на місцевих традиціях і кулінарії;

– відновлення історичних об’єктів з використанням принципів управління проєктами (таймлайн, бюджети, моніторинг);

– фестивалі села, що поєднують промоцію локальної культури з економічною активністю (ярмарки, сувеніри).

Таким чином, досвід використання управління проєктами та локальної ідентичності у розвитку сільських територій України доводить їхню ефективність за таких умов:

– відповідності нормам і вимогам, сформованим у Європейському Союзі й інших розвинених держав світу;

– участі підприємців та активної громадськості у процесах формулювання та впровадження стратегічних документів розвитку громади на засадах стратегічного планування;

– застосування усього комплексу прямої демократії – обговорення, слухання, консультації, референдуми, робочі групи, вільний доступ до будь-якої інформації, реальний громадський контроль, результати яких аналізуються і заносяться до проєктів стратегій громад;

– впровадження системи інформування про стан реалізації стратегії, що створює базу для формування спільних цінностей, поведінкових установок у людей, консолідації їх у дієздатну територіальну громаду та ефективного діалогу населення громади із місцевою владою;

– формування профілю території з оцінкою фактичного стану та тенденцій розвитку;

– співробітництва територіальних громад між собою та із відповідними міжнародними організаціями;

– децентралізованого надання послуг населенню громади.

Аналіз нормативно-правового забезпечення реформ децентралізації; розвитку сільських територій й об'єднаних територіальних громад в Україні виявив достатньо високий, але ще незавершений рівень розробленості. Зокрема, є проблема врахування Рекомендацій Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи стосовно внесення змін до Конституції України щодо запровадження виконавчих органів обласних і районних рад. До того ж українськими експертами виявлено суперечність Концепції розвитку сільських територій із раніше прийнятими, більш детальними та фінансово забезпеченими стратегічними документами а також відсутність чітких директивних документів щодо системного та комплексного впровадження програмно-цільового підходу до сталого розвитку об'єднаних територіальних громад та їхніх сільських територій. Методичні засади програмно-цільового підходу до розвитку об'єднаних територіальних громад та їхніх територій закладено переважно у стратегічному плануванні їхнього сталого розвитку,

орієнтованого на потреби й інтереси людей, досягнення консенсусу між владою, громадою та бізнесом щодо розвитку території та підвищення конкурентоспроможності територій.

Головними перевагами довготермінового планування розвитку є:

– обов'язковість комплексного аналізу, моніторингу й оцінювання стану розвитку територіальної громади;

– готовність влади нести відповідальність і бути лідером на місцевому рівні;

– запровадження дієвих способів і засобів;

– залучення громадськості та зміцнення зв'язків між національним, регіональним і базовим рівнями публічного врядування.

Також головними перевагами довготермінового планування розвитку територіальних громад є:

1. Стратегічне бачення майбутнього. Довгострокове планування дозволяє громаді сформулювати чітке бачення бажаного майбутнього та визначити пріоритети розвитку на роки вперед.

2. Раціональне використання ресурсів. Планування дозволяє ефективно розподіляти фінансові, людські та природні ресурси відповідно до довгострокових цілей громади.

3. Підвищення інвестиційної привабливості. Наявність стратегічного плану розвитку робить громаду більш привабливою для інвесторів, оскільки свідчить про стабільність, прогнозованість та готовність до співпраці.

4. Поліпшення якості життя населення. Завдяки системному підходу до розвитку громада зможе забезпечити сталий розвиток інфраструктури, соціальної сфери, охорони здоров'я, освіти тощо.

5. Залучення мешканців до управління. Процес довгострокового планування часто передбачає консультації з громадськістю, що сприяє підвищенню рівня довіри до місцевої влади та активній участі громадян в ухваленні рішень.

6. Зменшення ризиків і кризових ситуацій. Завдяки передбаченню можливих викликів громада може підготуватися до них завчасно, зменшуючи вплив негативних факторів.

7. Взаємодія з зовнішніми партнерами. Чіткий стратегічний план допомагає краще координувати дії з регіональними, національними та міжнародними партнерами, залучати гранти та технічну допомогу.

8. Безперервність управління. Планування забезпечує спадковість управлінських рішень незалежно від змін у керівництві громади, зберігаючи стабільний вектор розвитку.

На жаль, в Україні рівень та якість залучення громадськості до цього процесу є вкрай низькими, оскільки здійснюється переважно шляхом проведення громадських слухань, зміст яких має суто формальний характер. Такі заходи часто не передбачають реального врахування думок громадян, а їх результати рідко впливають на прийняття управлінських рішень. Досвід використання управління проєктами та локальної ідентичності у розвитку сільських територій України доводить їхню ефективність за таких умов:

– відповідності нормам і вимогам, сформованим у Європейському Союзі й інших розвинених країнах світу;

– участі активної громадськості та підприємців у процесах формулювання та реалізації стратегічних документів розвитку громади на засадах стратегічного планування;

– використання усього комплексу прямої демократії – обговорення, консультації, слухання, референдуми, робочі групи, вільний доступ до будь-якої інформації, реальний громадський контроль, результати яких аналізуються і заносяться до проєктів стратегій громад;

– впровадження системи інформування про стан реалізації стратегії, що закладає основу для формування спільних цінностей, поведінкових установок у людей, консолідації їх у дієздатну територіальну громаду та ефективного діалогу населення громади із місцевою владою;

– формування профілю території з оцінкою фактичного стану та тенденцій розвитку;

– співробітництва територіальних громад між собою та із відповідними міжнародними організаціями, децентралізованого надання послуг населенню.

Список використаних джерел за розділом 2

1. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади [Електрон. ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

2. Показники, що застосовуються для моніторингу результативності виконання проектів: посібник для керівників проектів, підготовлений Відділом оцінки операцій Світового Банку [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Київ, 2009. – 62 с. – Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/document/243708731/pmifinal.doc, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

3. Ткачук В.А. Обґрунтування моделі соціально-економічного розвитку сільських територій [Електрон. ресурс] / В. А. Ткачук // Економіка АПК. – Електрон. текст. дані. – 2015. – № 7. – С. 76-84. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2015_7_12, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

4. Людський розвиток в Україні: мінімізація соціальних ризиків [Електрон. ресурс] : колек. наук.-аналіт. моногр. / за ред. Е. М. Лібанової. – Електрон. текст. дані. – Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, Держкомстат України, 2010. – 496 с. – Режим доступу: https://idss.org.ua/monografii/Lud_rozvitok_2010.pdf, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

5. Українське суспільство: моніторинг соціальних змін [Електрон. ресурс] // Випуск 2(16), Київ : 2015. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: http://i-soc.com.ua/files/u/us2015.pdf, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

6. Овчиннікова Л. В. Локальна ідентичність як соціокультурний феномен: чинники формування та відтворення: дис. … канд. соціол. наук: спец. 22.00.04 – Спеціальні та галузеві соціології / Л. В. Овчиннікова // Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна. – Харків : Б.в., 2012. – 191 с.

7. Оперативні матеріали Швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: http://www.despro.org.ua/, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

8. Бриль М. В. Розвиток сільських громад: досвід Швейцарської Конфедерації / М. В. Бриль // Місцеве самоврядування – основа сталого розвитку України : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 16 трав. 2014 р.): у 2 т. / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенка, С. В. Загороднюка. – Київ : НАДУ, 2014. – Т. 2. – С. 72–75.

9. Стратегія соціальної згуртованості, затверджена Радою Європи [Електрон. ресурс] // Офіційний сайт Ради Європи. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: http://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/revisedstrategy_en.pdf, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

10. Кирилюк В. В. Сучасні підходи щодо визначення соціальної згуртованості суспільства / В. В. Кирилюк // ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – 2014. – С. 385–389.

11. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія [Електрон. ресурс] / Л. Е. Орбан-Лембрик // Соціальна психологія груп. Прикладна соціальна психологія. – Електрон. текст. дані. – Київ : Либідь, 2006. – 576 с. – Режим доступу: https://www.yakaboo.ua/ua/social-na-psihologija-u-2-knigah-kniga-1-social-na-psihologija-osobistosti-i-

spilkuvannja.html?srsltid=AfmBOopG1oFQ8yyMidjYzMpadufDOHm58WYiBvHXN3NXzSmtntGemrvk, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

12. The Common Agricultural Policy. European Union 2012 evaluations [Electronic resource] // Official web site of the European Commission. Uniform Resource locator. – Electronic text data. – Regime of access: http://ec.europa.eu/agriculture/50-years-of-cap/files/history/history_book_lr_en.pdf, free (date of the application: 15.09.2025). – Header from the screen.

13. Гнибіденко І. Ф. Сільська соціальна інфраструктура: аспекти розвитку та зайнятості населення / І. Ф. Гнибіденко // Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України. – Київ, 2003. – 54 с.

14. Про схвалення Концепції розвитку сільських територій [Електрон. ресурс] : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.09.2015 № 995-р. // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995-2015-%D1%80, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

15. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України [Електрон. ресурс] : практ. посіб. / А. Чемерис. – Електрон. текст. дані. – Київ : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 80 с. – Режим доступу: https://despro.org.ua/media/articles/10_book_chemeric__17_12_do_druku.pdf, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

16. Шершньова З. Є. Стратегічне управління [Електрон. ресурс] : підручник / З. Є. Шершньова // Електрон. текст. дані. – 2-ге вид., перероб. і доп. – 2004. – Режим доступу: http://buklib.net/books/21968/, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

Бєльська Тетяна Валентинівна

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

РОЗДІЛ 3
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО ЯК ЧИННИК АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКИ

3.1 Теоретико-методологічні засади участі громадянського суспільства у розвитку територіальних громад

У сучасній науковій думці участь громадянського суспільства у розвитку територіальних громад розглядається як ключовий чинник підвищення ефективності публічного управління та зміцнення демократичних засад на місцевому рівні. Дослідження у цій сфері спираються на міждисциплінарні підходи, що поєднують концепції соціології, політології, економіки та державного управління.

В умовах глобальної нестабільності та соціокультурних змін дедалі більшого значення набуває ефективна комунікація між владними інститутами та громадянами. Система публічного управління, особливо в кризові періоди, під час війни чи у процесі післявоєнного відновлення, повинна спиратися не лише на раціональні моделі взаємодії, а й на глибинні механізми колективної свідомості. У цьому аспекті все частіше застосовується архетипний підхід до дослідження суспільної взаємодії. Архетипи, як сталі культурно-психологічні образи, у ситуаціях воєнних потрясінь значною мірою визначають сприйняття державних інституцій, формують очікування громади та впливають на рівень суспільної довіри. Використання архетипного підходу дає змогу поєднати психологічні (свідомі та підсвідомі) чинники з соціально-політичними

процесами й створити передумови для налагодження довірливого діалогу між суспільством та владою.

Проблематика набуває актуальності через те, що класичні інструменти комунікації, сформовані в межах традиційних теорій, нерідко виявляються недостатніми для результативного діалогу з громадянами в умовах війни чи кризових викликів. Натомість звернення до архетипних моделей дозволяє враховувати глибинні психологічні структури, які визначають поведінку соціуму в умовах загроз, нестабільності чи трансформаційних змін.

Комунікаційні процеси у сфері публічного управління є предметом досліджень багатьох науковців. Значний внесок у формування теоретичних засад зробили М. Кастельс, Ю. Габермас, З. Бауман, Дж. Ґрюнінг, Г. Лассвел, Н. Луман та інші вчені, які заклали основи аналізу соціально-комунікативних практик.

В українському науковому дискурсі до вивчення проблем комунікативної взаємодії долучилися представники різних галузей – державного управління, соціальних комунікацій, психології. Серед них варто виокремити праці Р. Войтовича, Н. Дніпренко, Н. Драгомирецької, Н. Грицяк, В. Козакова, Г. Почепцова та багатьох інших.

Окремий напрям досліджень розвивають представники Української школи архетипіки (Е. Афонін, О. Донченко, О. Суший, Т. Плахтій), які аналізують можливості застосування архетипного підходу до державного управління та суміжних сфер. Їхні роботи висвітлюють проблематику довіри, репутаційного капіталу, прозорості управлінських рішень. Водночас архетипний підхід здебільшого розглядається в контексті соціальної та медіапсихології (К. Юнг, Е. Нойманн, К. Пірсон).

Разом з тим спроби інтеграції архетипіки безпосередньо у сферу публічного управління поки що залишаються точковими та несистемними. Дослідження І. Семенець-Орлової, яка аналізує вплив ментальних установок на суспільно-політичні процеси, та В. Козакова, який акцентує на архетипних проявах української ментальності у формуванні влади та соціальних відносин,

створюють важливе підґрунтя для подальших наукових розвідок. Однак постає необхідність у глибшій систематизації й виробленні прикладних моделей використання архетипного підходу у сфері управлінської комунікації.

Архетипи можна визначити як універсальні першообрази, закладені у колективному несвідомому, що відображаються у міфології, культурних наративах, символах, соціальній поведінці та навіть у державній комунікації. У психологічний обіг цей термін ввів Карл Густав Юнг, наголошуючи, що архетипи є своєрідними «формами для людського досвіду», які мають колективний характер і властиві всім суспільствам, незалежно від історичної доби чи культурних відмінностей.

У контексті публічного управління архетипи виступають глибинними смисловими орієнтирами, крізь які суспільство сприймає дії держави, владних структур, політичних інститутів та лідерів. Рішення влади оцінюються не лише раціонально, але й через призму емоційної відповідності архетипним образам – захисника, судді, наставника, матері чи героя.

Американський дослідник Марк Томпсон зауважує, що саме архетипи надають політичним наративам морально-психологічний резонанс, без якого управління втрачає довіру громадян. Каролін Мейс підкреслює, що харизматичні лідери, свідомо чи підсвідомо, у своїй риториці та візуальних образах звертаються до архетипів, аби досягти відгуку у колективній свідомості.

У кризових умовах часто змінюється домінантний архетип влади: від патерналістського «батька-наставника» до героїчного «захисника», а в умовах війни – навіть до «мученика», який одночасно символізує жертву і моральне лідерство. Такі зрушення свідчать, що архетипіка у публічному управлінні виконує функцію не лише символічної політики, але й інструменту легітимації та соціальної мобілізації. Ігнорування цих глибинних моделей може призвести до комунікаційних провалів, втрати довіри або посилення суспільних конфліктів.

Отже, архетипи у державному управлінні можна трактувати як комунікативні коди, що функціонують поза межами індивідуальної свідомості, ґрунтуються на міфологічних структурах і забезпечують емоційно-смисловий резонанс у взаємодії влади та суспільства. Як підкреслював К. Юнг, ці універсальні моделі формують уявлення про владу, справедливість, опіку, боротьбу чи спротив.

Ефективна управлінська комунікація, що враховує архетипну структуру колективної свідомості, здатна зміцнити довіру, посилити легітимність і підвищити рівень суспільної включеності. Залежно від історичних умов та викликів, актуалізуються різні архетипи, зокрема:

- захисник / герой – у період воєнних дій, коли громадяни очікують від лідера рішучості та;
- мудрий наставник – у час реформ і модернізаційних процесів, коли цінуються стратегічність і далекоглядність;
- справедливий суддя – у боротьбі з корупцією та відновленні довіри до інституцій;
- мати / опікун – у кризові часи, коли влада постає як захисник найбільш вразливих громадян (гуманітарні програми, соціальна допомога);
- бунтівник / трикстер – у діяльності громадянського суспільства та медіа, які транслюють альтернативні позиції й стимулюють переосмислення.

Отже, архетипіка формує особливий рівень управлінської комунікації, що виходить за межі раціональних аргументів і апелює до емоцій та глибинних цінностей. Успішна публічна комунікація потребує врахування архетипних моделей як важливого ресурсу стратегічного управління та суспільної згуртованості.

У сучасній Україні, що перебуває в умовах повномасштабної війни, публічна комунікація набуває особливої символічної та архетипної ваги. У кризових і травматичних ситуаціях люди схильні сприймати дійсність крізь призму глибинних образів і колективних матриць несвідомого. Це пояснюється високим рівнем соціальної напруги та нагальною потребою у швидкому

створенні смислів, які здатні згуртовувати, мобілізувати та стабілізувати суспільство. Архетипи у критичні моменти стають каналами колективної ідентифікації, легітимації та адаптації влади.

Яскравим прикладом є трансформація образу Президента України у 2022–2023 роках, коли він у масовій свідомості постає не лише як державний керівник, а й як символ воїна-захисника, персоніфікована відповідальність та втілення стійкості. Такий архетип формує довіру й лояльність, особливо у періоди небезпеки. Згідно з дослідженнями Інституту масової інформації (2023), понад 68 % громадян у перші місяці війни асоціювали Президента з мужністю та героїзмом, що підтверджує злиття політичного іміджу з архетипними очікуваннями колективного героя-рятівника.

На рівні територіальних громад місцева влада часто уособлює архетип «матері» чи «опікуна». Її меседжі будуються навколо допомоги, співпереживання та турботи про базові потреби населення. Це підвищує довіру, особливо у випадках, коли центральні органи здаються віддаленими від щоденних проблем. Водночас волонтери виступають у подвійній архетипній ролі: як «герої», що самовіддано допомагають, та як «бунтівники / трикстери», які діють автономно й компенсують слабкі місця держави.

У такий спосіб вибудовується архетипна триєдність публічної комунікації: президент (захисник) символізує силу та гідність; місцева влада (опікун) забезпечує турботу й стабільність; волонтери (герої та бунтівники) репрезентують народну енергію й трансформаційний потенціал. Подібна архетипна структура формує новий рівень довіри, який базується не стільки на інституційних процедурах, скільки на відповідності глибинним суспільним очікуванням.

Недооцінка архетипної природи взаємодії часто веде до управлінських прорахунків. У кризові моменти громадяни чекають від влади не технократичної мови, а символічних дій, які відповідають архетипним моделям – героя, опікуна чи наставника. Коли публічні звернення залишаються «сухими» й відстороненими, це породжує недовіру, розчарування та підсилює авторитет альтернативних акторів – волонтерів, активістів, незалежних лідерів думок.

Як зазначає К. Пірсон, архетипи – це «психологічні канали, через які суспільство осмислює владу, мораль, справедливість і героїзм». Відсутність відповідності між образом лідера та очікуваннями суспільства спричиняє когнітивний дисонанс, що підриває легітимність і знижує ефективність управління. Приклади пандемії COVID-19 показали, що там, де влада обмежувалася статистикою та формальними повідомленнями, виникали паніка і зневіра, тоді як поєднання наукових даних із емпатією та моральним лідерством забезпечувало підтримку.

Архетипи діють не лише у змісті, а й у формі комунікації. Важливими є тональність, мова, символи, візуальні елементи. Військова форма у зверненні президента підсилює архетип героя-захисника, тоді як дружні, емоційні меседжі місцевих органів самоврядування створюють образ турботливого опікуна. Невідповідність архетипного стилю ситуації руйнує автентичність і довіру.

Отже, архетипіка є не теоретичною конструкцією, а практичним інструментом стратегічної комунікації. Її врахування дозволяє:

– адаптувати стиль повідомлень до емоційного стану суспільства;
– формувати глибший рівень довіри між владою і громадянами;
– зменшувати ризики інформаційних криз і соціальних протестів.

Водночас надмірне використання архетипів може призвести до маніпуляцій і втрати автентичності, що з часом знижує довіру. Тому стратегія комунікації повинна поєднувати архетипний рівень з раціональною інформацією, балансувати емоційність і фактичність.

Отже, архетипи у публічному управлінні виконують роль ментальних матриць, які формують сприйняття влади та визначають рівень її легітимності. У кризових і трансформаційних умовах їхнє значення особливо зростає, адже саме вони забезпечують мобілізацію, солідарність і здатність суспільства долати випробування.

Архетипний підхід звертається до глибинних, часто підсвідомих структур колективної уяви й аналізує символічні механізми сприйняття влади. Іншими

словами, архетипи пояснюють, «чому» емоційно сприймається влада. Для практиків важливо синтезувати: комунікація та дизайн інструментів участі мають враховувати архетипні очікування громад (наприклад, образ опікуна у випадку соціальних послуг). Отже, формальні механізми партисипації потрібно «одягати» у зрозумілі символічні форми, щоб вони резонували з локальною культурою й підвищували мотивацію до участі.

Одним із провідних методологічних орієнтирів є теорія соціального капіталу (Р. Патнем, Дж. Коулман, П. Бурдьє), яка підкреслює значення горизонтальних зв'язків довіри, взаємності та солідарності для консолідації спільнот. Саме соціальний капітал створює умови для підвищення рівня колективної активності, формування стійких горизонтальних мереж та здатності громад до самоорганізації. У цьому контексті громадські організації відіграють роль генераторів соціального капіталу, сприяючи налагодженню діалогу між різними групами населення та створюючи атмосферу взаємної довіри.

Теорія соціального капіталу акцентує увагу на структурних якостях соціальних зв'язків (зв'язки «bonding», «bridging», «linking») та їхніх вимірюваних наслідках (кооперація, інформаційний обмін), тоді як теорія локальної демократії має більш нормативно-інституційний характер – вона окреслює форми участі, інструменти партисипації та механізми підзвітності.

Інтеграція ідей соціального капіталу до практик локальної демократії підказує: щоб активізувати участь, потрібно інвестувати в мережі громадської взаємодії (громадські центри, неформальні ініціативи, платформи для діалогу). Для управлінців це означає, що створення інституцій партисипації має супроводжуватися програмами побудови довіри й підтримки горизонтальних зв'язків у громаді.

Не менш важливою є концепція партнерства, яка ґрунтується на ідеї співпраці держави, бізнесу та громадянського суспільства у вирішенні суспільно значущих завдань. Моделі «публічно-приватного партнерства» (ППП) та «трикутника співпраці» (government – business – civil society)

дозволяють залучати додаткові ресурси, знання та інновації, підвищуючи результативність управлінських процесів. Теорія партнерства більше фокусується на процедурних і організаційних механізмах співпраці (угоди, меморандуми, спільні проєкти, ППП-механізми). На рівні територіальних громад партнерство проявляється у спільній розробці стратегій розвитку, реалізації програм соціально-економічного зростання, а також у спільній відповідальності за їхнє виконання. Для практики це означає: муніципалітети повинні розвивати протоколи співпраці з громадськими організаціями і бізнесом, але робити це в прозорий спосіб, з чіткими вимогами щодо підзвітності, щоб не підмінити демократичну участь комерційними інтересами.

Важливе значення має також теорія локальної демократії, яка акцентує увагу на принципах участі, децентралізації та субсидіарності. Участь громадян через інститути громадянського суспільства забезпечує підзвітність влади, підсилює легітимність управлінських рішень і сприяє формуванню інклюзивної політики. Саме інструменти локальної демократії – громадські слухання, дорадчі органи, бюджети участі, електронні петиції – створюють умови для активної залученості населення у процеси ухвалення рішень.

Таким чином, громадянське суспільство виступає посередником між громадянами та органами влади, забезпечуючи двосторонній обмін інформацією, формуючи суспільний запит на якісні послуги та справедливу політику. Завдяки своїй діяльності громадські організації зміцнюють соціальну згуртованість і колективну відповідальність, виступають ініціаторами реформ і модернізації управління.

Інструменти впливу громадянського суспільства на місцеве управління охоплюють:

– адвокацію та громадський контроль, що забезпечують прозорість і підзвітність органів влади;

– участь у стратегічному плануванні та програмуванні розвитку громад, що сприяє орієнтації місцевої політики на реальні потреби населення;

– освітні та інформаційні кампанії, які підвищують рівень громадянської культури та мобілізують активність мешканців;

– партнерські проєкти з органами влади та бізнесом, спрямовані на вирішення конкретних соціальних, економічних чи екологічних проблем.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що участь громадянського суспільства у розвитку громад має не лише інституційне, а й трансформаційне значення, адже сприяє модернізації публічного управління, формуванню нової культури взаємодії та підвищенню стійкості територіальних громад у сучасних умовах. Громадські організації виступають важливим посередником між громадянами та владними структурами, сприяючи формуванню довіри, згуртованості та колективної відповідальності.

Теорія локальної демократії, яка фокусується на участі громадян у процесах місцевого самоврядування, взаємодії між владою та суспільством, а також на децентралізації як умові ефективного управління, найповніше розкривається в синергії з іншими теоретичними підходами.

Поєднання теорії локальної демократії з підходами соціального капіталу, партнерства та архетипів дозволяє запропонувати інтегровану модель, корисну для теорії й практики:

– інституційний вимір (локальна демократія): створення процедур і механізмів участі (бюджети участі, громадські ради, публічні слухання);

– соціальна складова (соціальний капітал): розвиток горизонтальних зв’язків, мереж взаємної допомоги та довіри, що забезпечують стійкість участі;

– ресурсний вимір (партнерство): мобілізація зовнішніх ресурсів та знань через прозорі партнерські угоди;

– смисловий / символічний вимір (архетипи): використання смислових образів та наративів, що підсилюють емоційну залученість і легітимацію дій.

Ця модель наголошує, що успіх локальної демократії залежить не лише від формального запровадження інструментів участі, а й від одночасної роботи над соціальною базою (довірою), забезпеченням ресурсів і вмінням апелювати до культурно значущих смислів.

Для повнішого розуміння механізмів мобілізації громад, легітимації рішень і формування довіри доцільно зіставити локальну демократію з архетипним підходом, теорією соціального капіталу та концепцією партнерства. Нижче подається порівняльний аналіз із виокремленням спільних рис, відмінностей та практичних наслідків для управлінської практики (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняння теорій локальної демократії з теоріями архетипів, соціального капіталу та партнерства

Критерій / Теорія	Локальна демократія	Теорія архетипів	Теорія соціального капіталу	Теорія партнерства
1	2	3	4	5
Предмет уваги	Участь громадян у місцевому самоврядуванні, легітимність рішень	Глибинні символи й образи, що визначають сприйняття влади	Соціальні зв'язки, довіра, мережі взаємодії	Співпраця різних секторів (влада, бізнес, громадськість)
Основна мета	Підвищення ефективності та легітимності місцевого управління	Забезпечення резонансу між владою та суспільством через символіку	Мобілізація колективних ресурсів і довіри для спільних дій	Досягнення спільних цілей завдяки поєднанню ресурсів і компетенцій
Ключові механізми	Партисипативні інструменти (громадські слухання, бюджети участі)	Використання архетипних образів (герой, опікун, суддя) у комунікації	Горизонтальні, вертикальні та міжсекторальні зв'язки; довіра	Угоди, меморандуми, державно-приватні партнерства, коаліції
Тип результату	Інституційна легітимність, прозорість рішень, довіра	Емоційна підтримка, символічна легітимність, мобілізація	Соціальна згуртованість, взаємодопомога, активізація громад	Ресурсна спроможність, інновації, сталий розвиток
Сильні сторони	Забезпечує формальну участь та контроль з боку громадян	Враховує психологічні й культурні чинники, що впливають на довіру	Сприяє довгостроковій стійкості громад	Дозволяє залучати додаткові ресурси і знання
Обмеження	Потребує високої активності громадян і стабільних інституцій	Може бути використано для маніпуляцій і популізму	Високий соціальний капітал не завжди доступний у кризах	Партнерства ризикують підміняти інтереси громади інтересами бізнесу

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Практичне значення	Формує демократичні механізми ухвалення рішень на місцевому рівні	Допомагає адаптувати комунікацію влади до очікувань суспільства	Пояснює, як розвивати активні спільноти через мережі довіри	Сприяє ефективності управління через розподіл ресурсів і відповідальності

Практичні рекомендації на основі порівняння:

1. Під час впровадження механізмів партисипації варто враховувати не лише юридичні форми, а й способи залучення мереж довіри та архетипні наративи, які підвищують резонанс повідомлень.

2. Необхідно інвестувати у розвиток громадських просторів, ініціатив з побудови капіталу довіри (тренінги, ініціативи сусідської допомоги).

3. Потрібно формалізувати партнерства з бізнесом і НУО через прозорі договори і процедури підзвітності, щоб ресурси не підривали демократичний процес.

4. Територіальним громадам варто адаптувати комунікаційну стратегію до архетипних очікувань цільових груп, уникаючи маніпуляцій і зловживань символікою.

5. Впроваджуючи механізми оцінки впливу (кількісні й якісні індикатори соціального капіталу, рівень участі, сприйняття легітимності) потрібно коригувати підходи в умовах змін.

Отже, теорія локальної демократії набуває більшої практичної ваги й ефективності, коли її інституційні механізми доповнено увагою до соціальних мереж (соціального капіталу), ресурсних можливостей (партнерство) та культурно-символічних чинників (архетипи). Такий міжтеоретичний синтез забезпечує цілісне уявлення про те, як формувати стійкі, легітимні та результативні форми участі на місцевому рівні, з огляду на об’єктивні потреби громад і суб’єктивні очікування їхніх мешканців.

3.2 Співпраця громадянських організацій та органів публічної влади у допомозі постраждалому населенню з України

З початком повномасштабного вторгнення в Україну значна кількість людей була змушена шукати допомоги й притулку як у більш безпечних регіонах країни, так і за кордоном. Сучасне українське суспільство у цей період характеризується зростанням соціальної нестабільності, посиленням напруженості, руйнуванням усталених соціальних структур та трансформацією характеру суспільних відносин.

Порівнюючи роль, потенціал і результативність діяльності міжурядових організацій та урядів у стабілізації ситуації в зонах конфліктів, С. Толстов наголошує, що «міжурядові структури володіють ширшими фінансовими й організаційними ресурсами, однак міжнародні неурядові організації демонструють більш гнучкі та динамічні підходи. Учасники таких ініціатив не обмежені потребою узгоджувати свої дії з урядовими відомствами й досягати компромісів між різними державами, як це притаманно ОБСЄ, НАТО, ЄС та іншим міждержавним інституціям». Співпраця між міжнародними громадськими структурами, національними урядами та організаціями громадянського суспільства відзначається ефектом «взаємного впливу», що стимулює до кооперації заради підтримки населення, яке постраждало від війни. Отже, міжнародні неурядові організації (МНУО) відіграють вагому роль у забезпеченні гуманітарної допомоги.

Уряди держав, які опинилися в умовах конфлікту, зазвичай мають нагальну потребу у взаємодії з МНУО. У цих умовах формуються специфічні відносини між державними та недержавними акторами. Важкі обставини змушують органи публічної влади розвивати здатність оперативно адаптуватися до швидкозмінних умов, залучати міжнародні та національні громадські організації, а також шукати нові, креативні підходи до державного управління.

Серед зарубіжних дослідників, які аналізували роль глобального громадянського суспільства, включно з міжнародними та національними громадськими організаціями й волонтерським рухом, варто відзначити М. Калдор, К. Кумара, Дж. Кіна, Я. А. Шольте, Д. Хелда та ін. Їхні праці акцентують увагу на взаємозалежності та багатовимірності впливів між глобальним громадянським суспільством, національними державами та транснаціональними структурами.

Українська наукова школа також приділяє значну увагу цим питанням. Зокрема, взаємодію держави й громадянського суспільства досліджували Л. Гонюкова, О. Корнієвський, О. Кулініч, О. Пухкал, В. Цвєтков. Значний внесок у вивчення теми зробили зарубіжні вчені – О. Цисарж, Ф. Мікш, І. Навратіл, тоді як проблематику волонтерського руху досліджували Д. Горєлов, І. Тохтарова, І. Юрченко.

Разом із тим аспекти співпраці міжнародних громадських організацій і державної влади у наданні допомоги населенню під час воєнного стану в Україні залишаються недостатньо висвітленими. З огляду на потребу у поглибленому вивченні досвіду такої взаємодії, аналізі тенденцій і специфіки її розвитку, а також пошуку нових моделей співпраці, актуальним є формування оновленого бачення закономірностей трансформації суспільно-владних відносин. Це дозволить визначити стратегічні напрями та вдосконалити сучасні управлінські технології. Зазначене й визначило вибір тематики цього дослідження.

Одним із ключових завдань громадянського суспільства є розв’язання соціальних суперечностей і формування гармонійних відносин між людьми. Громадські об’єднання активізують соціальну участь, сприяють інтеграції та адаптації громадян у певному середовищі. Сфера їхньої діяльності охоплює широкий спектр суспільного життя: від захисту прав людини, освіти, охорони здоров’я та соціального забезпечення – до екологічних ініціатив, культурних проєктів і розвитку громад. Водночас рівень залучення міжнародних

громадських організацій до глобальної політики залежить від характеру та напрямів діяльності самих НУО.

У зонах конфліктів міжнародні громадські організації виконують низку ключових функцій: здійснюють моніторинг дотримання прав людини; забезпечують захист від загроз і допомогу біженцям, переселенцям та вразливим групам; документують воєнні злочини та випадки зникнення людей; створюють альтернативні канали інформування, не задіяні в пропаганді; виступають з ініціативами щодо діалогу, примирення й мирного врегулювання; поширюють ідеї миру та протидіють мілітаризації культури через мистецькі й освітні заходи; реалізують програми з демобілізації та роззброєння; підтримують реінтеграцію репатріантів і відновлення територій; надають психологічну та медичну допомогу постраждалим [с. 180–181].

Найактивніше в умовах криз діють МГО гуманітарного, правозахисного, екологічного та політичного спрямування. Гуманітарні організації, що з кінця ХХ ст. працюють практично в усіх «гарячих точках» світу, забезпечують допомогу біженцям та жертвам воєн і природних катаклізмів. Важливим аспектом їхньої роботи є поширення достовірної інформації про стан справ у зонах воєнних конфліктів на міжнародному рівні.

Особлива увага гуманітарних МГО зосереджується на наданні адресної підтримки людям, які зазнали фізичних і психологічних страждань або матеріальних втрат. Оскільки власних ресурсів держави зазвичай недостатньо для допомоги вимушеним переселенцям і біженцям, вагому роль у цьому процесі відіграють міжнародні структури.

Організація їхньої роботи ґрунтується на кластерному підході. Кластери – це об’єднання гуманітарних організацій у межах основних напрямів діяльності, таких як освіта, забезпечення притулку, продовольча безпека, охорона здоров’я, харчування, засоби для існування, швидке відновлення, захист, водопостачання, санітарія та гігієна, а також загальна координація. За кожен сектор відповідає визначена організація, яку призначає Міжвідомчий постійний комітет (IASC).

Налагоджена координація дозволяє уникати дублювання зусиль і прогалин у наданні допомоги. Сучасна система міжнародної гуманітарної координації бере початок із резолюції 46/182 Генеральної Асамблеї ООН (1991 р.). Згодом, у 2005 році, у межах Програми гуманітарної реформи було запроваджено нові механізми підвищення передбачуваності, відповідальності та партнерства, серед яких – кластерний підхід.

Надання допомоги здійснюється в межах Плану гуманітарного реагування, спрямованого винятково на підтримку населення, яке постраждало від кризових подій у конкретній країні.

Війна в Україні спричинила масштабне переміщення населення та викликала глибоку гуманітарну кризу. Масові ракетні атаки на українські міста, цілеспрямоване руйнування цивільної інфраструктури та дії наземних військ зумовили необхідність оперативного розширення гуманітарних програм у межах Екстреного заклику 2022 року. Згодом цей документ було переглянуто та продовжено у форматі Плану гуманітарного реагування (HRP) на 2023, 2024, 2025 роки.

Станом на кінець листопада 2024 року за межами України унаслідок війни перебуває близько 5,2 мільйона громадян, що на 300 тисяч більше, ніж зазначалося у звіті за січень 2024 року. Прогнози свідчать: за кордоном можуть залишитися від 1,7 до 2,7 мільйона українців, тобто на 300–400 тисяч більше за попередні оцінки. Тривала еміграція такої кількості населення може призвести до щорічних економічних втрат у межах 5,1–7,8 % ВВП [с. 4].

Основну частину українських біженців становлять жінки та діти, зокрема жінки у віковій групі 35–44 років (13 %). Вирішальним фактором, що перешкоджає поверненню, залишається небезпекова ситуація. Водночас існують і сильні мотиви для повернення – прагнення відновити єдність родин, можливість повернутися у власне житло, перспективи працевлаштування та складнощі адаптації в інших країнах.

За даними Євростату, у листопаді 2024 року найбільше українців перебувало в Німеччині (27 %) та Польщі (23 %). Водночас, за даними

Держстату, станом на 2022 рік міське населення України складало близько 70 %. Серед опитаних біженців 81 % зазначили, що до початку війни мешкали у містах, 9 % – у селищах, а лише 10 % – у селах. За кордоном же розселення виглядає інакше: 16 % проживають у сільській місцевості, понад половина – у малих і середніх містах, а 27 % – у великих мегаполісах [с. 25].

Більше ніж 80 % біженців залишили домівки вже після початку повномасштабного вторгнення. Ті, хто планував еміграцію ще до війни, мають вищу ймовірність залишитися за кордоном. За даними опитувань, близько 7 % виїхали до 24 лютого 2022 року, тоді як 55 % залишили країну у березні 2022 року, а ще 38 % виїхали упродовж 2022–2023 років.

Станом на кінець 2024 року низка країн зменшила обсяги допомоги українцям та ускладнила умови перебування. Однак більшість держав гарантують українцям право на легальне проживання та соціальну підтримку щонайменше до кінця 2025 року, а країни ЄС – до березня 2026-го. У майбутньому їхній статус залежатиме від розвитку безпекової ситуації: імовірне або подовження тимчасового захисту, або переведення на стандартні механізми легалізації (робочі, студентські візи тощо).

Найбільшою підтримкою українців відзначається Німеччина, де більшість біженців відвідують мовні курси, отримують житло та соціальні виплати. У Польщі, навпаки, допомога за два роки значно скоротилася: якщо у 2022 році лише 9,4 % українців повідомляли про її відсутність, то у грудні 2024 року – вже половина біженців не отримувала жодної підтримки. Подібна тенденція спостерігається у Чехії (46 %) та Канаді (44 %). Натомість у США найбільше українців відзначили допомогу у сфері медичного обслуговування (8 %), а в Канаді – у сфері догляду за дітьми (9 %) [с. 36].

Повернення біженців значною мірою залежатиме від завершення війни, відновлення регіонів та економічних перспектив. Опитування Info Sapiens для Центру економічної стратегії засвідчило, що лише 43 % українців за кордоном планують повернутися, тоді як у січні 2024 року їх було 52 %, а наприкінці

2022-го – 74 %. Лише 20 % заявили про впевненість у своєму рішенні повернутися.

Кластерний аналіз виявив чотири групи українських біженців:

– патріотично налаштовані (28 %) – прагнуть повернення, головною умовою вважають закінчення війни;

– квазітрудові мігранти (24 %) – зорієнтовані на роботу у країні перебування, краще інтегровані у місцеве середовище;

– класичні біженці (22 %) – виїхали на початку вторгнення, здебільшого залежні від соціальної допомоги;

– люди із зон бойових дій (26 %) – залишили домівки через активні бої, мають вищий рівень отримання гуманітарної підтримки, але й невизначеність щодо майбутнього [с. 5].

За результатами опитувань у листопаді – грудні 2024 року, вперше від початку досліджень менше половини українців висловили намір повернутися додому (20 % – точно, 23 % – ймовірно). Натомість кількість тих, хто категорично не планує повертатися, зросла до 13,5 %.

Країни з найбільшим відсотком потенційних поверненців: Румунія (59 %), Польща (51 %), США (49 %) та Іспанія (48 %). Найбільше тих, хто не розглядає повернення, проживає в Італії (45 %), США (43 %) та Німеччині (37 %).

Експерти рекомендують низку кроків для стимулювання повернення:

– забезпечити свободу пересування в межах ЄС;

– розширити співпрацю з європейськими країнами щодо організованого повернення;

– сприяти відбудові регіонів;

– підтримувати мешканців з окупованих територій через державно-приватні проєкти;

– посилити інформаційну підтримку через дипломатичні місії;

– спростити повернення дітей до шкіл і вступ випускників у виші України.

Водночас всередині країни актуальною залишається проблема внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Станом на 27 квітня 2025 року зареєстровано 4 594 270 ВПО, серед яких 81 % – дорослі, а 19 % – діти. Понад 59 % становлять жінки. Найбільші групи за віком – 61–70 років (15,7 %), 31–40 років (13,8 %) та 41–50 років (12,7 %). Найбільше ВПО зосереджено у Донецькій, Харківській, Дніпропетровській областях і Києві, найменше – у західних регіонах.

Головними викликами для переселенців залишаються безробіття, нестача житла, доступ до медицини та освіти, обмежені можливості інтеграції у громади. У 2025 році близько 860 тисяч працездатних ВПО не мають роботи, водночас понад 1,2 мільйона отримують грошову допомогу від держави.

Попри позитивні тенденції повернення у частині громад, ситуація залишається складною через руйнування інфраструктури, брак інвестицій та небезпекову ситуацію у прикордонних регіонах. Це вимагає довгострокової стратегії підтримки ВПО та інтеграційних програм.

Таким чином, сучасні міграційні процеси в Україні відзначаються складністю та багатовимірністю. Вони охоплюють як зовнішню, так і внутрішню міграцію, що зумовлює значний соціально-економічний вплив. Український випадок підтверджує важливість поєднання правового захисту, соціально-економічної підтримки, програм інтеграції та створення умов для добровільного повернення переселенців – підходів, що довели ефективність у країнах, які пережили воєнні конфлікти.

У жовтні 2022 року удари по енергетичній інфраструктурі призвели до серйозних перебоїв у наданні базових послуг – водопостачання, електроенергії, медицини, освіти й соціального забезпечення. За офіційними даними, під час війни постраждали 2 917 закладів освіти, а також зафіксовано понад 745 атак на медичні установи, з яких більшість – на лікарні та амбулаторії**Ошибка! Источник ссылки не найден.**.

Збройна агресія порушила економічну стабільність, особливо у південних і східних регіонах, загострivши гуманітарні виклики. Скорочення зайнятості на

третину порівняно з довоєнним періодом, стрімке зростання інфляції та обмежені соціальні виплати змусили більшість громадян зменшити витрати на харчування й використовувати власні заощадження. Хоча на контрольованих урядом територіях продовольство та основні товари лишаються доступними, у зонах бойових дій і під обстрілами ситуація критична.

В умовах кризи держава зосередила зусилля на врегулюванні правового статусу внутрішньо переміщених осіб (ВПО), роботі координаційних штабів і наданні рекомендацій місцевим органам влади для задоволення першочергових потреб переселенців. У цьому процесі важливу роль відіграє співпраця з міжнародними структурами – як через контакти з містами-побратимами, так і завдяки діяльності представництв іноземних організацій в Україні.

Переміщення людей відбувалося як організовано (за підтримки підприємств, релігійних спільнот та інших інституцій), так і самостійно або у складі сімей. Організовані перевезення забезпечували переселенців житлом і роботою, але часто супроводжувалися розлукою з родинами. Найбільші труднощі виникали у випадку неорганізованого переміщення – особливо для жінок з дітьми чи одиноких людей працездатного віку. Варто зазначити, що навіть до війни ця категорія громадян була найбільш уразливою та потребувала соціальної підтримки [с. 53–54].

Органи влади, громадські об’єднання та благодійні фонди спільно надавали допомогу ВПО. Першочергово підтримку отримували вразливі групи – люди з інвалідністю, багатодітні сім’ї, літні особи з мінімальними пенсіями, самотні батьки. Водночас медійний дискурс часто відображав переселенців як пасивних отримувачів допомоги, що загострювало конкуренцію за обмежені ресурси місцевих бюджетів.

Актуальним завданням органів місцевого самоврядування залишається інтеграція та соціальна адаптація переселенців у нових громадах, що напряму пов’язано із забезпеченням суспільного спокою. Значною причиною виїзду ВПО стало прагнення гарантувати дітям безпеку та доступ до освіти. На нових місцях більшість дітей була включена до навчального процесу, а благодійні

організації допомагали із забезпеченням шкільним приладдям. У літній період переселенці отримували оздоровчі послуги за кошти місцевих і державного бюджетів. ВПО дедалі частіше стають не лише об'єктами підтримки, а й учасниками формування державної політики щодо захисту своїх прав [с. 60–61].

Міжнародні громадські організації (МГО) розглядають захист прав людини як один із пріоритетних напрямів роботи. Вони здійснюють моніторинг ситуації в конфліктних зонах, збирають дані про воєнні злочини та порушення прав людини, надають юридичну, медичну й гуманітарну допомогу. Їхня діяльність спрямована на мінімізацію впливу війни на цивільне населення та посилення міжнародного контролю за дотриманням прав людини.

В Україні особливу роль у цьому процесі відіграє Уповноважений Верховної Ради з прав людини, проте через обмежені ресурси він зосереджує роботу на окремих категоріях (діти-сироти, особи з інвалідністю, ув'язнені) та випадках, що набули суспільного резонансу. Тому провідну роль у моніторингу ситуації з ВПО наразі виконують громадські організації.

У 2022 році гуманітарною допомогою було охоплено близько 16 млн українців, що становить майже третину населення. Попри середній рівень доходів держави, її ресурси швидко вичерпуються, тому міжнародне співтовариство активно підтримує Україну. Станом на початок 2023 року понад 4,9 млн громадян отримали тимчасовий захист у країнах Європи з доступом до соціальних послуг, освіти та медицини.

Майже 6 млн осіб в Україні одержали грошову допомогу. Тисячі гуманітарних конвоїв доставили продукти, воду, медикаменти, засоби обігріву та інші необхідні товари, включно з генераторами для лікарень і прихистків. Кластер «Житло та непродовольчі товари» (за участі УВКБ ООН, Червоного Хреста та партнерів) організував ремонтні роботи й забезпечив переселенців матеріальною підтримкою.

Через динамічність бойових дій та інфраструктурні обмеження міжнародні організації використовували комбіновані форми допомоги: грошові

виплати там, де функціонували ринки, і натуральну допомогу в районах, зруйнованих війною. Значну роль у цьому відіграла співпраця з українськими НУО, такими як «Карітас України», «Право на захист», «Проліска», «КримSOS», «Рокада» та іншими.

У 2022 році міжнародна допомога Україні сягнула 3,8 млрд доларів. Український гуманітарний фонд виділив понад 190 млн доларів на підтримку організацій, які працювали на передовій. Планом гуманітарного реагування на 2023 рік передбачено понад 3,9 млрд доларів на допомогу більш ніж 11 млн людей.

Отже, активне залучення національних і міжнародних громадських організацій є ключовим елементом реагування на кризу, а також важливим ресурсом для повоєнної відбудови. Аналіз підходів до взаємодії міжнародних організацій і державних структур у сфері гуманітарної допомоги показав, що у кризових умовах в Україні активну роль відіграють як глобальні інституції громадянського суспільства, так і національні НУО.

Співпраця з органами публічної влади створює передумови для ефективної роботи в умовах війни. Громадські об’єднання залишаються ключовими учасниками формування політики допомоги постраждалому населенню, а міжнародна підтримка – важливим чинником забезпечення її результативності.

Подальший розвиток співпраці з МГО необхідний не лише для реагування на поточні виклики, а й для відбудови України після війни. Вплив міжнародних організацій зростає, що свідчить про формування глобального громадянського суспільства та його здатність мобілізувати ресурси задля гуманітарної допомоги.

Внутрішньо переміщені особи (ВПО) можуть стати важливим ресурсом для економічного зростання приймаючих територій за умови своєчасного вирішення їхніх базових потреб. Завдяки професійному досвіду та освітньому рівню переселенці підсилюють людський капітал регіону, що сприяє економічному розвитку та підвищенню добробуту громад. Процес успішної

інтеграції, який зазвичай триває 5–10 років, трансформує ВПО із соціально вразливої групи, що інколи породжує напруженість, у повноцінних учасників суспільно-економічного життя, здатних реалізувати свій культурний, політичний та економічний потенціал [с. 154].

Маргіналізовані верстви стикаються з бар'єрами – дискримінацією, стигмою та браком доступу до базових ресурсів (освіти, працевлаштування, медицини). Щоб зменшити негативні наслідки внутрішньої міграції та перетворити ВПО на рушійну силу розвитку, необхідно впроваджувати комплексні програми з житлового забезпечення, створення робочих місць, соціальної інтеграції й підтримки регіональної економіки з урахуванням кращих світових практик.

За висновками М. Логвинової, інтеграція ВПО створює додаткові можливості для формування освіченого конкурентного населення, що стимулює розвиток високотехнологічних виробництв та інноваційних секторів економіки. Це веде до відкриття нових підприємств, модернізації інфраструктури й переміщення компаній із тимчасово окупованих територій.

Проблема ВПО залишається довготривалою, особливо в умовах затяжних конфліктів. З часом виникають нові виклики, а існуючі загострюються через обмежені ресурси, втрату політичної волі чи погіршення гуманітарної ситуації. Невирішені питання призводять до соціальної напруги, економічних втрат, порушення прав людини та посилення нерівності.

В останні роки в Україні значно активізувався волонтерський рух: тисячі людей, які раніше не брали участі в суспільному житті, долучилися до допомоги ВПО. Одночасно посилилася діяльність правозахисних організацій, які документують порушення прав людини в умовах війни та просувають інтереси України на міжнародному рівні.

Протягом останніх десятиліть ОГС почали розглядатися не лише як двигуни демократизації, а й як надійні постачальники адміністративних і соціальних послуг, що частково змінило роль держави у цій сфері. Це стало

наслідком політик доброго врядування, орієнтованих на оптимізацію роботи держслужби та зменшення бюрократії [с. 268].

Сучасні політичні й економічні зміни вимагають активного залучення громадянського суспільства. Ефективна співпраця держави та ОГС зміцнює демократичні інститути, сприяє реалізації соціальної політики та легітимізує управлінські рішення. Як зазначає І. Колосовська, основними напрямами співпраці є створення правових умов для розвитку інститутів громадянського суспільства, стимулювання їхньої участі у формуванні політики, підтримка соціальних ініціатив, розвиток інституційної спроможності та інтерактивної комунікації з громадянами [с. 166].

Громадські організації, благодійні фонди та міжнародні агенції активно залучаються до формування безпечного середовища для ВПО. Вони аналізують умови життя переселенців, визначають їхні потреби, організовують заходи з інтеграції та налагоджують соціальні зв’язки в громадах.

За даними Держстату, станом на 1 січня 2023 року в Україні функціонувало понад 99 тис. громадських організацій, майже 29 тис. профспілок, понад 27 тис. релігійних об’єднань та 26,8 тис. благодійних установ. Після початку повномасштабної війни більшість із них спрямували зусилля на підтримку ВПО: забезпечення житлом, харчуванням, засобами гігієни, евакуацією, наданням правової й психологічної допомоги, сприянням у навчанні та працевлаштуванні.

Особливе значення мають Ради ВПО як консультативно-дорадчі органи. Вони сприяють інтеграції переселенців у громади, розробці місцевих стратегій підтримки, захисту прав і доступу до базових послуг. Хоча на практиці їхня діяльність стикається з труднощами (формальний підхід, відсутність алгоритмів у малих громадах, слабка координація), їхня роль у представництві інтересів переселенців залишається визначальною.

Подальший розвиток державної політики у сфері ВПО має ґрунтуватися на принципах гуманітарності, інклюзивності, партнерства, прозорості та довгострокової підтримки. Водночас ключову роль у процесах інтеграції

відіграють приймаючі громади, які забезпечують доступ до житла, освіти, медицини та роботи, формуючи у ВПО почуття приналежності й сприяючи їхній активній участі в житті суспільства.

Таким чином, внутрішньо переміщені особи можуть стати потужним чинником розвитку українських територій. Це можливо лише за умови комплексного вирішення проблем дискримінації та обмеженого доступу до послуг, створення сприятливих умов для інтеграції та ефективної співпраці держави, громадянського суспільства й міжнародних партнерів.

3.3 Практики активізації розвитку територіальних громад через інститути громадянського суспільства

Залучення різних форм співпраці між державою та громадськістю в умовах надзвичайних подій – природних лих, епідемій, терористичних загроз чи інших кризових викликів – становить важливий чинник результативного управління та подолання наслідків таких ситуацій. У подібних обставинах особливо актуальним стає використання нестандартних підходів у процесі ухвалення рішень і підготовки активних громадян до взаємодії з органами влади, адже оперативність дій і колективна відповідальність є визначальними для подолання кризи. Важливою умовою виступає прозорість і відкритість діяльності державних структур у цей період. Налагоджена комунікація та доступне пояснення ухвалених рішень дозволяють знизити рівень паніки та посилити довіру суспільства до інституцій влади. Застосування різноманітних механізмів взаємодії між владою й громадою в умовах надзвичайних обставин виступає центральним елементом ефективного кризового менеджменту, адже воно сприяє швидкому пошуку адаптивних рішень, координації спільних зусиль і підвищенню стійкості суспільства перед негативними наслідками кризових явищ.

Серед найрезультативніших форматів співпраці держави та суспільства варто виокремити: зустрічі з представниками громадських організацій;

проведення тематичних круглих столів; створення клубів лідерів НГО; організацію виставок, присвячених досягненням громадських об'єднань; формування територіальних і профільних громадських рад (зокрема студентських, дитячих, рад ВПО); застосування механізмів соціального замовлення, муніципальних грантів та укладення суспільних угод між органами влади і громадськістю. В умовах криз – війни, терористичних актів, воєнних конфліктів, природних лих чи епідемій – така взаємодія набуває особливого значення для ефективного управління й подолання негативних наслідків.

Консультативно-дорадчі органи при публічній владі – громадські, студентські та дитячі ради – формуються з представників неурядових об'єднань і активістів, зацікавлених у розвитку певних сфер політики. Вони беруть участь в обговоренні суспільно значущих проблем, експертному супроводі рішень органів влади, а також у реалізації замовлених ними проєктів.

Під час воєнного стану в Україні важливу роль почали відігравати Ради внутрішньо переміщених осіб. Їхнє завдання – представлення інтересів переселенців перед органами влади, міжнародними структурами та іншими партнерами. Вони відстоюють права на житло, працю, освіту й медичне забезпечення, сприяють доступу ВПО до гуманітарної, правової та психологічної допомоги, а також беруть участь у формуванні державних і регіональних програм для покращення умов життя цих категорій населення.

Ще одним інструментом взаємодії є громадські робочі групи та комітети, що створюються для напрацювання окремих політик та програм. Завдяки включенню експертів і представників різних соціальних груп забезпечується якісна підтримка процесу ухвалення рішень, координація ресурсів і волонтерських ініціатив.

Важливою формою є також громадські обговорення та консультації, під час яких влада організовує слухання, дискусії й публічні консультації з метою врахування позицій громадян. Це дозволяє краще виявити суспільні потреби й адаптувати рішення до реальних викликів.

Громадські експертні ради виступають важливим інституційним майданчиком, який об’єднує представників наукової спільноти, професійних асоціацій, неурядових організацій та активних громадян для проведення незалежної оцінки діяльності органів влади та підготовки фахових рекомендацій. Основна їхня функція полягає у здійсненні експертизи проєктів нормативно-правових актів, що дозволяє запобігати ухваленню неякісних чи суперечливих документів і підвищувати рівень їхньої відповідності суспільним потребам.

Крім цього, громадські експертні ради організовують та проводять конференції, семінари, круглі столи та громадські слухання, створюючи умови для відкритого діалогу між владою та суспільством. Такі заходи сприяють не лише обговоренню актуальних проблем, а й напрацюванню практичних рішень, які враховують думку широких кіл громадськості.

Важливою складовою діяльності експертних рад є науково-дослідна робота. Вони ініціюють проведення досліджень, аналітичних оглядів, соціологічних опитувань, які дозволяють обґрунтовувати управлінські рішення та прогнозувати їхні наслідки. Це підсилює якість державної політики, робить її більш прозорою та ефективною.

Такі ради також виконують функцію громадського контролю за діяльністю органів влади. Вони можуть надавати висновки щодо ефективності реалізації програм, виявляти проблеми на етапі впровадження рішень, а також пропонувати механізми їхнього удосконалення.

У сучасних умовах, особливо під час надзвичайних ситуацій чи воєнного стану, діяльність громадських експертних рад набуває особливого значення, оскільки вони допомагають узгоджувати інтереси різних соціальних груп, підвищувати рівень довіри населення до влади та формувати спільну відповідальність за подолання кризових викликів.

Соціальне замовлення – механізм, що передбачає контрактне залучення громадських чи благодійних організацій до вирішення соціальних проблем через конкурс програм і проєктів. Він дозволяє поєднувати ресурси та

експертизу різних секторів, підвищуючи якість соціальних послуг. Аналогічну функцію виконують муніципальні гранти, які органи місцевого самоврядування надають громадським організаціям для реалізації цільових заходів в інтересах громади.

Окремої уваги заслуговує суспільний договір – письмова угода між органами влади та представниками громадськості, яка слугує основою для сталого партнерства та взаємної відповідальності. На відміну від неформальних домовленостей, суспільний договір має чітко прописані положення, що визначають права та обов'язки сторін, порядок взаємодії, способи координації діяльності та розв'язання спірних ситуацій. Такий формат дозволяє уникати непорозумінь і забезпечує прогнозованість відносин між державою та громадянами, особливо в умовах надзвичайних ситуацій.

Важливою складовою суспільного договору є визначення механізмів моніторингу та контролю виконання зобов'язань: це може бути регулярне звітування, проведення незалежних аудитів, залучення експертів чи громадських рад. Крім того, у документі зазвичай прописуються процедури врегулювання конфліктів – від медіації до створення спільних арбітражних комісій. Це дозволяє швидко й ефективно долати суперечності, не доводячи їх до відкритих протистоянь.

У міжнародній практиці суспільний договір розглядається як інструмент розвитку партисипативної демократії, оскільки він забезпечує реальну можливість громадян брати участь у формуванні та реалізації політики. В Україні цей механізм може стати дієвим інструментом для узгодження інтересів у сферах відновлення інфраструктури, розподілу гуманітарної допомоги, екологічної безпеки чи забезпечення прав внутрішньо переміщених осіб.

Отже, суспільний договір є не лише формальною угодою, а й важливим кроком до створення культури партнерства, заснованої на довірі, прозорості та спільній відповідальності за майбутнє громади і держави.

До традиційних форм громадської участі належить і петиція – офіційний інструмент колективного звернення громадян до органів державної влади або

місцевого самоврядування. Вона дозволяє суспільству у відкритий і легальний спосіб висловлювати свою позицію з приводу актуальних проблем, вимагати реагування на конкретні виклики чи ініціювати зміни у законодавстві та політиці. Електронні петиції, які набули широкого поширення в Україні після запровадження відповідного інституту у 2015 році, значно розширили можливості громадян у процесі взаємодії з владою.

Наявність чітко визначеного механізму розгляду петицій з боку державних органів забезпечує прозорість та підзвітність влади, а також підвищує рівень громадської довіри. Успішні приклади використання петицій засвідчують, що навіть відносно невеликі ініціативні групи здатні привернути увагу до суспільно важливих тем і вплинути на ухвалення рішень у сфері міського розвитку, соціальної політики чи захисту довкілля.

Таким чином, петиція виступає не лише каналом комунікації між суспільством і державою, а й дієвим механізмом формування порядку денного у сфері публічної політики, що зміцнює демократичні засади управління.

Сучасний етап розвитку суспільства тісно пов’язаний із цифровою трансформацією, яка охоплює всі сфери життя – від економіки й освіти до управління та безпеки. Використання інформаційних мереж і цифрових платформ стало невід’ємною складовою взаємодії між владою та громадянами, адже вони дають змогу оперативно обмінюватися даними, брати участь у публічних обговореннях і впливати на процес формування політики.

Ключовим інструментом у цьому процесі виступає електронне врядування (e-governance). Воно відкриває можливості для швидкого й ефективного зворотного зв’язку: громадяни можуть подавати електронні петиції, брати участь у консультаціях, надсилати скарги та пропозиції онлайн, а також отримувати відповіді у зручному форматі. Завдяки цьому відбувається суттєве скорочення бюрократичних процедур і підвищується оперативність управлінських рішень.

Електронне врядування також сприяє прозорості та підзвітності органів влади. Публічний доступ до рішень, бюджетів, державних закупівель та інших

відкритих даних дозволяє громадянам і незалежним експертам контролювати діяльність посадових осіб, виявляти зловживання й вимагати корекції управлінських рішень. Це підсилює довіру до інституцій і формує нову культуру відповідального врядування.

Крім того, цифрові платформи створюють простір для участі громадян в ухваленні рішень на місцевому та національному рівнях. Зокрема, механізми електронної демократії, як-от «бюджети участі», онлайн-голосування за проєкти розвитку громад, цифрові платформи для обговорення законопроєктів, дають змогу суспільству безпосередньо впливати на політику та розподіл ресурсів.

Особливе значення електронне врядування має під час кризових і надзвичайних ситуацій. Цифрові сервіси дозволяють швидко поширювати офіційну інформацію, попереджати про небезпеку, координувати дії волонтерів, забезпечувати доступ до державних і соціальних послуг навіть у складних умовах. Прикладом є українські платформи «Дія» чи «Київ Digital», які стали важливими інструментами комунікації між державою та громадянами у воєнний період.

Отже, електронне врядування виступає не лише технологічним, а й суспільно-політичним інструментом, що підсилює демократію, формує довіру та забезпечує більш ефективне реагування держави на виклики сучасності.

У кризових ситуаціях створюються спеціальні штаби та координаційні центри, де представники влади й громадськості спільно розробляють стратегії реагування. Вони функціонують як своєрідні комунікаційні хаби, що об’єднують державні інституції, органи місцевого самоврядування, громадські організації, міжнародних партнерів і волонтерів для оперативного ухвалення рішень. Держава бере на себе функції стратегічного управління: координує мобілізацію фінансових, матеріальних і людських ресурсів, організовує евакуаційні заходи, забезпечує безпеку та інформаційний супровід. Водночас громадські організації та волонтерські рухи виконують роль посередників між владою і населенням, оскільки вони ближче до конкретних потреб

постраждалих і здатні швидко реагувати на зміни ситуації. Вони забезпечують гуманітарні вантажі, продукти, одяг, ліки, надають медичну та психологічну допомогу, організовують тимчасові прихистки.

Крім того, координаційні центри створюють механізми зворотного зв'язку з громадянами, що дозволяє враховувати потреби уразливих груп, запобігати дублюванню зусиль та підвищувати ефективність допомоги. Така взаємодія влади та громадськості формує основу для довіри, зміцнює соціальну єдність і сприяє підвищенню стійкості суспільства до нових викликів.

Таким чином, використання широкого спектра форм співпраці між державою та суспільством під час надзвичайних ситуацій є ключовою умовою стійкості країни. Це дозволяє ефективно долати кризові явища, зміцнювати довіру населення до влади та підвищувати готовність суспільства до непередбачуваних викликів.

Ще один важливий аспект розвитку територіальних громад стосується адвокації за законодавчого закріплення політичних прав внутрішньо переміщених осіб в Україні.

Більшість внутрішньо переміщених осіб, навіть попри вимушене залишення рідних домівок, прагнули інтегруватися у приймаючі громади, де проживають упродовж кількох років. Значна частина ВПО вже вибудувала нові соціальні зв'язки, бере активну участь у культурному та економічному житті, працює, навчається, сплачує податки та взаємодіє з місцевими органами влади. Водночас їхня залученість до суспільного життя не супроводжується повною політичною інтеграцією – насамперед через обмеження у реалізації виборчих прав за місцем фактичного проживання.

Питання політичних прав ВПО посідає чільне місце у наукових дискусіях та правозахисних ініціативах. Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень (2019 р.) акцентувала на необхідності реформування виборчого законодавства. У 2020 р. міжнародна спільнота високо оцінила зусилля України у сфері забезпечення виборчих прав переселенців, що стало можливим завдяки адвокаційній діяльності громадських організацій та

підтримці зовнішніх партнерів. Проте, емпіричні дослідження у Львові та Чернівцях показали, що прогалини у локальних нормативно-правових актах істотно обмежують участь ВПО в органах місцевого самоврядування.

Недостатнє врегулювання питань політичної участі переселенців суперечить демократичним принципам і перешкоджає повноцінній інтеграції ВПО у соціально-політичне середовище. Вирішення проблеми потребує активної співпраці державних інституцій, організацій громадянського суспільства, міжнародних партнерів та самих внутрішньо переміщених осіб. У науковій та практичній площині адвокація розглядається як безперервний процес впливу на політики, практики та суспільні уявлення з метою усунення дискримінаційних бар'єрів [с. 8].

Роль громадянського суспільства у цій сфері є визначальною. Завдяки послідовній діяльності низки громадських об'єднань у співпраці з IFES, ОБСЄ та іншими міжнародними структурами вдалося домогтися змін у виборчому законодавстві. Це дозволило мільйонам ВПО і трудових мігрантів голосувати за місцем фактичного проживання. Серед найбільш успішних прикладів – робота ГО «ГРУПА ВПЛИВУ», Громадянської мережі «ОПОРА», які ініціювали масштабні просвітницькі кампанії.

Однак бар'єри залишаються: багато територіальних громад зберігають у своїх статутах норму про «офіційне місце реєстрації», що фактично виключає ВПО з локальних механізмів демократії – від участі у громадських слуханнях до бюджетів участі. Це породжує приховану дискримінацію та підриває принцип рівності громадян.

Додатково дослідження у 25 громадах України, проведене в межах програми «Єднання заради дії» (IREX, SSS), виявило суттєві прогалини у нормативній базі: переселенці часто позбавлені права брати участь у розробці місцевих політик чи користуватися соціальними програмами. Разом із тим окремі громади, як-от Чернівецька, демонструють позитивні практики – створення координаційних рад, інтеграційних центрів для молоді, надання мінігрантів ВПО.

Ключовою перешкодою залишається відсутність дієвого механізму зміни виборчої адреси для голосування на місцевих виборах. Це особливо актуально у контексті децентралізаційної реформи. Водночас міжнародні акти – від Європейської конвенції з прав людини до Міжнародного пакту про громадянські і політичні права – прямо забороняють дискримінацію за ознакою місця проживання.

Важливим кроком стало ухвалення Закону №3703-IX (2025 р.), який запровадив поняття «житель громади». Це рішення надало ВПО право брати участь у громадських зборах, впливати на розподіл бюджету, подавати ініціативи, бути обраними до місцевих рад і здійснювати громадський контроль за владою.

В умовах війни та масштабних внутрішніх переміщень питання забезпечення політичних прав ВПО набуває стратегічного значення для розвитку демократії в Україні. Громадянське суспільство відіграло вирішальну роль у просуванні виборчих прав переселенців, але на локальному рівні ще існує чимало правових бар'єрів. Лише комплексне оновлення нормативної бази, усунення дискримінаційних вимог щодо реєстрації місця проживання та активна адвокаційна діяльність дозволять зробити ВПО повноправними суб'єктами місцевої демократії. Це не лише зміцнить довіру до інституцій, а й сприятиме формуванню інклюзивної політичної системи, здатної забезпечити стійкий розвиток у післякризовий період.

Також в Україні триває масштабна робота з очищення територій, забруднених унаслідок бойових дій, у якій задіяні як державні органи, так і міжнародні партнери. До цього процесу активно долучаються неурядові організації світового рівня, що надають фінансову та технічну допомогу. Скоординовані дії всіх залучених сторін забезпечують реалізацію проєктів із розмінування, ліквідації наслідків екологічних катастроф та відновлення постраждалих регіонів, створюючи передумови для безпечного повернення людей і пожвавлення економічного життя.

Процес ревіталізації є надзвичайно складним і багатокомпонентним: він охоплює гуманітарне розмінування, екологічну реабілітацію, відновлення інфраструктури, гарантування безпеки населення й поступове відродження соціальної активності громад. Ключовим етапом цього процесу є впровадження сучасних методів очищення, зокрема біоремедіації, фіторемедіації, фізико-хімічних технологій та класичного розмінування, що зменшує шкоду довкіллю та створює умови для відбудови.

Вагоме місце займають грантові програми, які зосереджені на чотирьох напрямах: розмінування, очищення ґрунтів і водних ресурсів, екологічне відновлення та впровадження практик сталого землекористування. Серед ключових донорів – Європейський Союз, ПРООН, USAID, Глобальний екологічний фонд (GEF) та інші міжнародні організації. ЄС підтримує Україну через фінансові інструменти на кшталт Instrument for Stability and Peace, спрямовані на підвищення екологічної безпеки й відновлення зруйнованих територій.

Програма розвитку ООН (ПРООН) не лише допомагає у знешкодженні вибухонебезпечних предметів, а й працює над відновленням екосистем і сільськогосподарських земель, постраждалих від війни. Важливу роль відіграє й UNMAS (United Nations Mine Action Service), що надає Україні експертну, технічну й фінансову підтримку у сфері протимінної діяльності. USAID фінансує проєкти з очищення та відновлення, а GEF робить акцент на екологічній складовій та сталому розвитку постконфліктних територій.

Значний внесок належить міжнародним гуманітарним організаціям, таким як Handicap International, HALO Trust, Mines Advisory Group (MAG), котрі безпосередньо проводять роботи з розмінування та повертають громадам безпечний простір для життя. Їхня діяльність фінансується урядами іноземних держав і міжнародними фондами. Зі свого боку українські органи публічної влади здійснюють контроль за розподілом і цільовим використанням ресурсів, а також моніторять ефективність реалізації програм.

Отже, очищення та екологічна реабілітація територій, забруднених унаслідок війни, є не лише передумовою для повернення людей додому, а й стратегічним чинником безпечного відновлення України та відбудови її економіки.

Узагальнюючи, можна зазначити, що співпраця влади та громадськості в умовах надзвичайних ситуацій забезпечує швидку мобілізацію ресурсів і своєчасне реагування на виклики (табл. 3.2). Така взаємодія дозволяє поєднати стратегічне управління держави з гнучкістю та оперативністю громадських ініціатив. У результаті формується ефективна система підтримки населення, яка підвищує стійкість суспільства до криз.

Таблиця 3.2 – Форми співпраці влади та громадськості в умовах надзвичайних ситуацій

Форма співпраці	Зміст / приклади реалізації	Значення в умовах НС
1	2	3
Зустрічі та круглі столи	Діалог із громадськими організаціями, обговорення актуальних проблем	Формування спільних рішень, зниження паніки, зростання довіри
Клуби лідерів НГО, виставки	Об’єднання активних громадян, демонстрація досягнень організацій	Мобілізація ініціатив, розвиток культури участі
Громадські, студентські, дитячі ради	Консультативно-дорадчі органи при владі, участь у формуванні політик	Експертний супровід рішень, урахування інтересів різних груп
Ради ВПО	Представлення інтересів переселенців перед владою та МНУО	Захист прав на житло, працю, освіту, медичні послуги
Робочі групи та комітети	Напрацювання політик і програм за участю експертів та активістів	Координація ресурсів і волонтерських ініціатив
Громадські слухання та консультації	Слухання, дискусії, публічні консультації	Виявлення потреб громадян, адаптація рішень до викликів
Експертні ради	Оцінка проєктів нормативних актів, конференції, науково-дослідні заходи	Підвищення якості та обґрунтованості рішень
Соціальне замовлення	Контрактне залучення НУО для вирішення соціальних проблем	Покращення якості соціальних послуг
Муніципальні гранти	Фінансова підтримка громадських ініціатив від місцевої влади	Реалізація цільових заходів у громадах

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Суспільний договір	Угода між владою та громадськістю	Чіткий розподіл обов'язків і відповідальності
Петиції	Громадські звернення до влади	Привернення уваги до суспільно значущих проблем
Е-врядування, цифрові платформи	Онлайн-звернення, електронні консультації, цифровий зворотний зв'язок	Прозорість, підзвітність, швидке інформування
Координаційні штаби та центри	Спільна робота влади, НУО й волонтерів у кризових умовах	Мобілізація ресурсів, оперативне реагування на НС
Адвокація	Просування інтересів громади, лобіювання змін у законодавстві, кампанії впливу	Захист прав постраждалих, зміцнення демократичних практик
Розмінування територій	Участь державних структур і міжнародних НУО у знешкодженні мін та боєприпасів	Забезпечення безпеки населення, відновлення екосистем і господарської діяльності

Аналіз ролі громадянського суспільства у розвитку територіальних громад дає підстави стверджувати, що саме інститути громадянської активності стають одним із ключових чинників підвищення соціальної згуртованості, формування довіри та стимулювання локального розвитку. В умовах децентралізації та зростання автономії територіальних громад їхня участь у процесах ухвалення рішень є не лише важливим демократичним інструментом, але й реальним ресурсом для управлінської модернізації.

Управлінські підходи до співпраці органів влади та громадських організацій демонструють поступовий перехід від традиційних моделей державного адміністрування до партнерських форматів, заснованих на принципах прозорості, підзвітності та співучасті. Це забезпечує більш ефективне використання ресурсів і підвищує легітимність управлінських рішень.

Практичний досвід розвитку громад підтверджує, що активна взаємодія з громадянським суспільством сприяє розширенню можливостей для соціальних інновацій, реалізації суспільно важливих ініціатив, мобілізації внутрішніх і

зовнішніх ресурсів. Інститути громадянського суспільства відіграють особливо значну роль у післякризовому та післявоєнному відновленні територій, де їхня участь забезпечує сталість реформ, укорінення демократичної культури та посилення локальної спроможності до саморозвитку.

Отже, громадянське суспільство виступає не лише середовищем формування активних громадян, але й повноцінним партнером держави у реалізації політики розвитку, створюючи синергетичний ефект, що визначає успішність та конкурентоспроможність сучасних громад. Взаємодія між владою та громадськістю сприяє підвищенню прозорості управління та довіри до інституцій. Це, своєю чергою, забезпечує більш ефективне використання ресурсів і сталий розвиток територій.Така співпраця сприяє формуванню довіри між владою та суспільством, підвищує ефективність управлінських рішень і забезпечує прозорість дій. У підсумку це створює підґрунтя для сталого розвитку, соціальної єдності та посилення демократичних інститутів.

Список використаних джерел за розділом 3

1. Афонін Є. О. Архетипіка багатополярного світу: від війни до миру [Електрон. ресурс] / Є. О. Афонін, О. Ю. Мартинов // Український соціум. – Електрон. текст. дані. – 2022. – № 2. – С. 15–31. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc_2022_2_6, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

2. Плахтій Т. Архетипне управління українським суспільством [Електрон. ресурс] / Т. Плахтій // Zbruc. – Електрон. текст. дані. – 2014. – Режим доступу: https://zbruc.eu/node/22602, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

3. Семенець-Орлова І. Вплив динамічної взаємодії анархічних та патерналістських установок менталітету українського суспільства на тенденційність сучасних соціально-політичних трансформацій / І. Сменець-Орлова // Архетипіка та державне управління: виклики та ризики

суспільної трансформації : зб. наук. пр. – Київ ; Тбілісі : Псіхєя, 2016. – С. 64–77.

4. Kozakov V. Ukrainian mentality як archetypal factor of harmonization of social-power relations [Electronic resource] / V. Kozakov // Public Management. – Electronic text data. – 2017. – № 3. – P. 122–130. – Regime of access: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubm_2017_3_13, free (date of the application: 10.09.2025). – Header from the screen.

5. Бєльська Т. В. Гендерні архетипи як чинник кар'єрного зростання на світовому ринку праці в умовах інформаційного суспільства: український та глобальний контекст [Електрон. ресурс] / Т. В. Бєльська, М. Г. Лашкіна // Університетські наукові записки. – Електрон. текст. дані.– 2023. – № 1–2. – С. 37–48. – Режим доступу: https://unz.univer.km.ua/issue/view/46, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

6. Fishenden J. Digital Government, Open Architecture, and Innovation: Why Public Sector IT Will Never Be the Same Again / J. Fishenden, M. Thompson. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 23, Issue 4, October 2013, P. 977–1004. DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/mus022

7. Myss C. Sacred Contracts: Awakening Your Divine Potential / C. Myss. – New York : Harmony Books, 2003. – 442 p.

8. Jung C. G. The Archetypes and Collective Unconscious / C. G. Jung. – Princeton University Press, 1969. – 451 p.

9. Wilson A. Ukraine: Crisis What It Means for the West / A. Wilson. – New Haven : Yale university press. 2014. – 236 p.

10. Campbell J. The Hero with Thousand Faces / J. Campbell. – Novato : New World Library, 2008. – 418 p.

11. Estes C. P. Women Who Run With the Wolves / C. P. Estés. – Ballantine Books, 1992. – 537 p.

12. Pearson C. Awakening the Heroes Within / C. Pearson. – Harper Collins Publishers, 2015. – 352 p.

13. Новікова М. М. Архетипіка соціальної взаємодії в публічному управлінні: комунікація між владою та суспільством [Електрон. ресурс] / М. М. Новікова, Т. В. Бєльська, М. Г. Лашкіна // Суспільство та національні інтереси. – Електрон. текст. дані. – 2025. – № 7 (15). – С. 474–485. – Режим доступу: http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/26197/26171, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

14. Tolstov S. Activities of international organizations in Ukraine: загальні тенденції та guidelines / S. Tolstov // Viche. – 2015. – Issue 4. – P. 11–15.

15. Bielska T. V. Activities of the institutions of global civil society in the conflict zones of the modern world / T. V. Bielska // Theory and practice of public administration. – 2015. – Issue 3 (50). – P. 179–186.

16. What is the Cluster Approach? [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: https://www.humanitarianresponse.info/en/about-clusters/what-is-the-cluster-approach, free (date of the application: 10.09.2025). – Header from the screen.

17. Ukraine: Humanitarian Response Plan (February 2023) [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-humanitarian-response-plan-february-2023-enuk, free (date of the application: 10.09.2025). – Header from the screen.

18. Українські біженці після трьох років за кордоном: скільки їх та хто повернеться?; Центр економічної стратегії : четверта хвиля дослідження, аналітична записка, 20 лютого 2025 р. [Електрон. ресурс] / [Д. Михайлишина та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/ukrayinski-bizhenczi-pislya-troh-rokiv-za-kordonom.pdf, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

19. Ukraine: Summary of the Humanitarian Response Plan and Regional Refugee Response Plan (February 2023). [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-summary-humanitarian-response-plan-and-regional-refugee-response-plan-february-2023-enuk, free (date of the application: 10.09.2025). – Header from the screen.

20. Вимушені переселенці та приймаючі громади: уроки для ефективної суспільної адаптації й інтеграції: наукова доповідь / за ред. канд. соціол. наук О. М. Балакірєвої ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – Київ, 2016. – 140 с.

21. Бєльська Т. В. Глобальне громадянське суспільство: сутність, генеза та вплив на державну політику України : монографія / Т. В. Бєльська ; за наук. ред. Е. А. Афоніна ; Національна академія державного управління при Президентові України ; Українське товариство сприяння соціальним інноваціям. – Київ : ВАДНД, 2016. – 300 с.

22. Ukraine: Summary of the Humanitarian Response Plan and Regional Refugee Response Plan (February 2023) [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-summary-humanitarian-response-plan-and-regional-refugee-response-plan-february-2023-enuk, free (date of the application: 10.09.2025). – Header from the screen.

23. Ukraine: Summary of the Humanitarian Response Plan and Regional Refugee Response Plan (February 2023) [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-humanitarian-response-plan-february-2023-enuk, free (date of the application: 10.09.2025). – Header from the screen.

24. Бєльська Т. В. Потенціал співпраці міжнародних громадських організацій та влади у допомозі постраждалому населенню з України [Електрон. ресурс] / Т. В. Бєльська // Contemparary International Relations. – Електрон. текст. дані. – Warsaw, 2023. – P. 286–294. – Режим доступу: https://monographs.rsglobal.pl/index.php/rsgl/catalog/book/62, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

25. Логвинова М. О. Вплив вимушених мігрантів зі Сходу України на соціально-економічний розвиток приймаючих громад / М. О. Логвинова // Четверті Сумські наукові географічні читання. – Суми, 2019. – С. 154–157.

26. Стан розвитку громадянського суспільства на Україні (2022–2023). – Київ : НІСД, 2023. – 91 с.

27. Існуючі механізми співпраці органів державної влади з організаціями громадянського суспільства в контексті реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні 2016–2020. – Київ : Ваіте, 2016. – 280 с.

28. Колосівська І. І. Існуючі механізми співпраці органів державної влади з організаціями громадянського суспільства в контексті реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні 2016–2020 / І. І. Колосівська // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 45. – С. 161–166.

29. Дані щодо зареєстрованих громадських організацій [Електрон. ресурс] // Держстат України – Електрон. текст. дані. – 2024.– Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

30. Що таке Ради ВПО і як вони допомагають переселенцям? [Електрон. ресурс] // Єднання заради дії. – Електрон. текст. дані – 2024. – Режим доступу: https://yednanniazaradydii.org.ua/materials/shcho-take-rady-vpo-i-iak-vony-dopomahaiut-pereselentsiam/, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

31. Бєльська Т. В. Форми взаємодії держави і суспільства в умовах надзвичайних ситуацій / Т. В. Бєльська, Р. А. Цуркан // Наукові перспективи. – № 2 (44). – 2024. – С. 126–136.

32. Бєльська Т. В. Громадянське суспільство у процесі адвокації за законодавче закріплення політичних прав внутрішньо переміщених осіб в Україні / Т. В. Бєльська, І. О. Требушенко // Актуальні питання у сучасній науці. – 2025. – № 5 (35). – С. 262–271.

33. Каплан Ю. Б. Оцінка стану забезпечення політичних прав ВПО: основні проблеми і перспективи їх розв’язання: аналітична записка [Електрон. ресурс] / Ю. Б. Каплан. – Електрон. текст. дані. – 2019. – Режим доступу: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/ocinka-stanu-

zabezpechennya-politichnikh-prav-vpo-osnovni, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

34. Громадянське суспільство у процесі адвокації за законодавче закріплення політичних прав внутрішньо переміщених осіб в Україні [Електрон. ресурс] / SSS. – Електрон. текст. дані. – 2023. – Режим доступу: https://sss-ua.org/news/z-obmezhenym-pravom-vplyvaty-na-zminy-v-gromadah-i-bez-misczevyh-pilg-u-lvovi-prezentuvaly-masshtabne-doslidzhennya-shhodo-zhyttya-vpo, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

35. Чи можуть ВПО брати участь у місцевому самоврядуванні: в Чернівцях презентують масштабне дослідження [Електрон. ресурс] // 0372.ua. – 2023. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://www.0372.ua/news/3652076/ci-mozut-vpo-brati-ucast-u-miscevomu-samovraduvanni-v-cernivcah-prezentuut-masstabne-doslidzenna, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

36. Надута-Скринник О. Практичний посібник з адвокації для організацій громадянського суспільства (ОГС) та організацій пацієнтів / О. Надута-Скринник. – Київ : ПРООН, 2022. – 107 с.

37. Міжнародна спільнота відзначила успішний досвід України у реалізації виборчих прав ВПО [Електрон. ресурс] // IFES. – 2020. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://www.ifesukraine.org/diyalnist/demokratychni-vybory/mizhnarodna-spilnota-vidznachyla-uspishnyj-dosvid-ukrayiny-u-realizacziyi-vyborchyh-prav-vpo, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

38. Бєльська Т. Ревіталізація територій після військових дій: важливість муніципальних послуг у відновленні України / Т. Бєльська, О. Кондрацький // Національні інтереси України. – 2024. – № 4 (4). – С. 477–483.

Швед Аліна Борисівна
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

РОЗДІЛ 4
КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ГРОМАД І ТЕРИТОРІЙ

У контексті сучасних соціально-економічних змін та процесів децентралізації в Україні особливо актуальним є питання ефективного управління потенціалом розвитку громад та регіонів. Зростання конкуренції між регіональними громадами за інвестиційні ресурси, людський капітал та проєкти міжнародної технічної допомоги вимагає пошуку нових моделей управління, здатних забезпечити сталий та інклюзивний розвиток. Одним із таких інноваційних підходів є управління на основі зацікавлених сторін, яке базується на врахуванні інтересів та потреб усіх зацікавлених сторін – мешканців, бізнесу, місцевої влади, організацій громадянського суспільства, інвесторів, державних органів та міжнародних партнерів.

Традиційні моделі управління потенціалом регіонального розвитку, які зосереджуються переважно на ресурсному підході та адміністративному регулюванні, показали свої обмеження. Вони часто ігнорують різноманітні інтереси різних соціальних груп і недооцінюють важливість горизонтальної взаємодії між урядом, бізнесом та громадянським суспільством. Дисбаланс інтересів призводить до конфліктів, неефективного використання ресурсів і, в деяких випадках, до втрати довіри до державних органів.

Сталий розвиток громад визначається не тільки наявністю ресурсів, а й здатністю місцевої влади швидко реагувати на сучасні виклики та ефективно залучати зацікавлені сторони до підготовки та реалізації адміністративних рішень. У цьому контексті підхід, орієнтований на зацікавлені сторони, є одним з найважливіших інструментів забезпечення збалансованого розвитку, оскільки

він дозволяє враховувати інтереси різних соціальних груп, створювати прозорі та підзвітні механізми управління та підвищувати довіру до влади. Тому розробка науково обґрунтованих методологічних засад інтеграції інтересів зацікавлених сторін у системи регіонального управління є важливим завданням сучасної теорії та практики державного управління.

З іншого боку, підхід, орієнтований на зацікавлені сторони, дозволяє розглядати громаду як багатовимірну соціально-економічну систему, розвиток якої залежить від ефективної координації дій усіх сторін. Такий підхід вимагає:

– визначення ключових зацікавлених сторін та аналізу їхніх інтересів;

– розробки механізмів партнерства та координації цілей;

– залучення громади до процесів планування та ухвалення рішень;

– створення системи управління, що забезпечує прозорість, підзвітність та взаємну відповідальність.

Особливо важливо наголосити на практичній реалізації управління, заснованого на зацікавлених сторонах, що стосується впровадження конкретних інструментів – публічних консультацій, партисипативного бюджетування, стратегічного планування розвитку громади, онлайн-платформ для комунікації та систем моніторингу й оцінки ефективності адміністративних рішень. Конкурентоспроможність, кризостійкість та здатність громад і регіонів створювати додану вартість для своїх мешканців залежать від того, наскільки добре вони вміють поєднувати теоретичні принципи з практичними інструментами.

Тому розгляд практичних аспектів стейкхолдерно-орієнтованого управління потенціалом розвитку громад і територій має не лише наукове, а й прикладне значення. Він дає можливість сформувати ефективні моделі локального управління, які здатні поєднати стратегічні цілі розвитку з реальними потребами населення, створюючи передумови для сталого, збалансованого та інноваційного розвитку.

У науковій літературі поняття «стейкхолдер» розглядається як сукупність осіб, груп чи організацій, що мають певний інтерес або вплив на діяльність

конкретної території чи громади. Теоретичне підґрунтя концепції було закладене у працях представників менеджменту та організаційної теорії, які підкреслювали значення балансу інтересів між різними сторонами у процесі ухвалення рішень. Згодом ця ідея була адаптована до сфери місцевого розвитку, де громади розглядаються як складні соціально-економічні системи, у яких взаємодія стейкхолдерів стає визначальним чинником ефективності управління.

Ресурсний підхід до аналізу ролі стейкхолдерів виходить із того, що кожна зацікавлена сторона володіє певними унікальними ресурсами – фінансовими, людськими, інтелектуальними чи соціальними, які можуть бути залучені в розвиток громади. Збалансоване поєднання цих ресурсів створює передумови для підвищення конкурентоспроможності територій та забезпечення їхнього сталого розвитку. Водночас нехтування ресурсним потенціалом окремих груп може призвести до диспропорцій та конфліктів.

Інституційний підхід акцентує увагу на тому, що розвиток територій значною мірою залежить від формальних і неформальних правил взаємодії між стейкхолдерами. Ефективні інститути – такі як механізми громадської участі, процедури прозорого ухвалення рішень, партнерські мережі – формують довіру та сприяють консолідації інтересів. Недосконаліть або відсутність таких інституцій, навпаки, стає перешкодою для узгодження позицій і знижує ефективність управління.

Комунікативний підхід підкреслює, що ключовим чинником місцевого розвитку є якість діалогу між стейкхолдерами. Відкриті канали комунікації, взаємна відповідальність і прозорість сприяють формуванню соціального капіталу та підвищують легітимність управлінських рішень. Саме завдяки налагодженій взаємодії можливо не лише врахувати багатогранність інтересів різних сторін, а й створити синергетичний ефект, коли спільні дії дають кращі результати, ніж ізольовані зусилля окремих акторів.

Для системного аналізу ролі стейкхолдерів у місцевому розвитку важливо класифікувати їх за ключовими критеріями, що дозволяє чітко визначити

вплив, зацікавленість та функціональну роль різних груп учасників, а також адаптувати механізми взаємодії для ефективного управління потенціалом громади. У таблиці 4.1 наведено основні підходи до класифікації стейкхолдерів за п’ятьма критеріями: рівень впливу, ступінь зацікавленості, роль у розвитку громади, характер взаємодії та ресурсний потенціал.

Таблиця 4.1 – Класифікація стейкхолдерів

Критерій класифікації	Групи стейкхолдерів
За рівнем впливу	Високий вплив Середній вплив Низький вплив
За ступенем зацікавленості	Висока зацікавленість Помірна Низька
За роллю у розвитку громади	Влада Бізнес Громадські організації Мешканці Інвестори Міжнародні партнери
За характером взаємодії	Партнери Опоненти Нейтральні учасники Бенефіціари
За ресурсним потенціалом	Фінансові ресурси Людський капітал Знання та експертиза Соціальні мережі

Аналіз поданої класифікації дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, стейкхолдери відрізняються як за рівнем впливу, так і за ступенем зацікавленості, що вимагає диференційованого підходу до їхнього залучення у процес управління. По-друге, різноманітність ролей і ресурсного потенціалу учасників свідчить про необхідність комплексної інтеграції інтересів усіх сторін для забезпечення збалансованого та стійкого розвитку громади. Нарешті, врахування характеру взаємодії дозволяє прогнозувати можливі конфлікти та будувати ефективні партнерські моделі управління. Таким чином, наведена класифікація є практично важливим інструментом для формування стейкхолдерно-орієнтованих стратегій розвитку територій.

Ідентифікація стейкхолдерів є фундаментальним етапом управління розвитком територіальних громад, оскільки вона дозволяє визначити всіх осіб, групи та організації, які прямо або опосередковано впливають на діяльність громади чи залежать від її рішень. Цей процес забезпечує системне розуміння зацікавлених сторін, їхніх інтересів, ресурсів та потенційного впливу на реалізацію місцевих проєктів. В умовах сучасного управління громадами правильна ідентифікація стейкхолдерів є передумовою для ефективної комунікації, формування партнерств і забезпечення прозорості ухвалення рішень.

Процес ідентифікації стейкхолдерів містить кілька ключових етапів. Першим є виявлення потенційних стейкхолдерів, що передбачає визначення всіх груп та індивідів, які можуть мати інтерес до розвитку громади або здатні впливати на реалізацію проєктів. До таких стейкхолдерів належать органи місцевого самоврядування, підприємці, громадські організації, освітні та медичні установи, а також безпосередні мешканці громади.

Другим етапом є аналіз інтересів та очікувань стейкхолдерів, який дозволяє визначити пріоритети кожної групи, їхні потреби та потенційний внесок у розвиток громади. На цьому етапі важливо враховувати економічні, соціальні, екологічні та культурні аспекти інтересів зацікавлених сторін.

Третій етап – оцінка ступеня впливу та зацікавленості. Він полягає у визначенні того, які стейкхолдери найбільше впливають на ухвалення рішень і реалізацію проєктів, а які є переважно отримувачами вигод або інформації. Оцінка дозволяє сформувати оптимальні стратегії взаємодії з різними групами та забезпечити баланс між ресурсами, інтересами та впливом на процес розвитку громади.

Четвертим етапом є систематизація та документування результатів ідентифікації. На цьому етапі формується база даних або карта стейкхолдерів, що містить інформацію про групи, їхні інтереси, рівень впливу та потенційну роль у проєктах. Така систематизація дозволяє забезпечити ефективне планування заходів, комунікацій і взаємодії на всіх етапах реалізації розвитку громади.

Отже, ефективна ідентифікація та розуміння стейкхолдерів створює базу для цілеспрямованого управління розвитком територіальних громад. Визначення ключових зацікавлених сторін, їхніх інтересів та рівня впливу дозволяє не лише оптимізувати розподіл ресурсів і комунікаційні процеси, а й забезпечити інтеграцію різних соціально-економічних та культурних аспектів розвитку. У цьому контексті виникає необхідність розглянути проблематику управління потенціалом розвитку громад і територій через призму стейкхолдерно-орієнтованого підходу, який дозволяє узгоджувати інтереси всіх учасників, підвищувати ефективність ухвалення рішень та формувати стійкі стратегії розвитку на локальному рівні.

Проблематика управління потенціалом розвитку громад і територій крізь призму стейкхолдерно-орієнтованого підходу знайшла широке відображення у працях багатьох дослідників, які спеціалізуються на публічному управлінні та регіональному розвитку. Значні напрацювання у сфері соціальної політики та використання людського капіталу в умовах сільських територій належать Л. Пронько [1]. Наукові розвідки О. Рудаченка, В. Троян та О. Угоднікової [2] спрямовані на розроблення методологічних основ формування стратегій розвитку громад, орієнтованих на залучення та баланс інтересів стейкхолдерів.

У дослідженнях Л. Пронько, К. Затайдуха та Я. Чорного [3] висвітлюються питання економічного зростання територіальних громад, а також особливості впровадження стратегічного управління на місцевому рівні. Водночас у колективній монографії під редакцією В. Третяк вагомий внесок у вивчення специфіки управління взаємодією стейкхолдерів зробила Н. Внукова [4], акцентуючи на необхідності узгодження інтересів заради сталого розвитку.

Особливу увагу аналізу впливу стейкхолдерів на реалізацію регіональних проєктів приділили В. Третяк та Д. Кулик [5]. С. Зеленський [6] дослідив стратегічні аспекти стійкого розвитку міст, зокрема через інструментарій стейкхолдерно-орієнтованого управління, що надає можливість формувати ефективні моделі урядування на локальному рівні.

Попри значний доробок науковців, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, актуальними є питання інтеграції стейкхолдерів у практичні механізми управління розвитком, пошук інноваційних форм взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю, а також оцінка впливу цих процесів на довгострокову стійкість регіонів. Подальше наукове осмислення дозволить поглибити розуміння ролі стейкхолдерного підходу у формуванні збалансованої системи управління потенціалом розвитку територій.

Аналізуючи сучасні практики управління розвитком громад і територій, дедалі очевиднішою стає потреба у порівнянні традиційних моделей управління, заснованих на централізованому контролі та адміністративному регламентуванні, із новітніми підходами, орієнтованими на залучення зацікавлених сторін. Таке порівняння є важливим, оскільки дозволяє зрозуміти, чому ієрархічні та ресурсно-залежні моделі дедалі менше відповідають викликам сучасності, тоді як стейкхолдерний підхід відкриває можливості для формування прозорих, гнучких та інклюзивних механізмів управління, здатних забезпечити довгострокову стійкість розвитку громад.

У традиційних моделях управління розвитком громад і територій основна увага зосереджується на ресурсному забезпеченні та адміністративному контролі. Такі моделі зазвичай базуються на ієрархічній структурі ухвалення рішень, де головну роль відіграють органи влади. Управлінські процеси відзначаються централізацією, формалізованими процедурами та акцентом на виконанні планів, затверджених керівництвом або державними інституціями. У цих моделях меншою мірою враховуються інтереси окремих соціальних груп, бізнесу або громадських організацій, а горизонтальні механізми взаємодії часто ігноруються. Як наслідок, традиційні моделі ефективні здебільшого у стабільних умовах, проте в умовах динамічних змін вони демонструють обмежену адаптивність та низьку спроможність до інтеграції різноманітних інтересів.

Стейкхолдерно-орієнтований підхід принципово відрізняється від традиційного тим, що центральним об’єктом управління стають взаємодія та інтеграція інтересів усіх зацікавлених сторін. Підхід передбачає системний аналіз ключових стейкхолдерів, оцінку їхнього впливу, інтересів і ресурсного потенціалу, а також визначення ролі кожного учасника у процесах планування та реалізації розвитку територій. Важливим є акцент на горизонтальних комунікаціях та партнерських механізмах, які дозволяють органам влади не лише координувати, а й мобілізувати ресурси та знання різних груп для досягнення спільних цілей.

Ще однією суттєвою відмінністю є зміщення фокусу з контролю на участь і відповідальність. У традиційних моделях основним завданням керівництва є забезпечення дотримання правил і планових показників, тоді як у стейкхолдерно-орієнтованому управлінні пріоритетом стає створення прозорих процесів ухвалення рішень, підзвітності та взаємної відповідальності всіх учасників. Це забезпечує більшу легітимність рішень, зменшує ризик конфліктів і сприяє формуванню довіри між владою, бізнесом і громадянським суспільством.

Крім того, стейкхолдерний підхід дозволяє підвищити адаптивність і гнучкість управління. Завдяки залученню різних груп, обміну знаннями та ресурсами громади можуть швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, кризові явища, інноваційні виклики та міжнародні стандарти розвитку. Традиційні моделі часто демонструють інертність і недостатню спроможність до самоорганізації у відповідь на нові умови, що обмежує їхню ефективність у довгостроковій перспективі.

Для кращого розуміння ключових відмінностей між традиційними моделями управління та стейкхолдерно-орієнтованим підходом доцільно подати їх у порівняльному вигляді, що дозволяє наочно продемонструвати зміну управлінської парадигми від ієрархічно-адміністративної логіки до партнерської та інклюзивної моделі.

На рисунку 4.1 подано порівняльну схему традиційних моделей управління та стейкхолдерного підходу. Як видно зі схеми, традиційні моделі характеризуються централізованістю ухвалення рішень, орієнтацією на контроль і виконання, обмеженою гнучкістю та недостатнім урахуванням інтересів окремих соціальних груп.

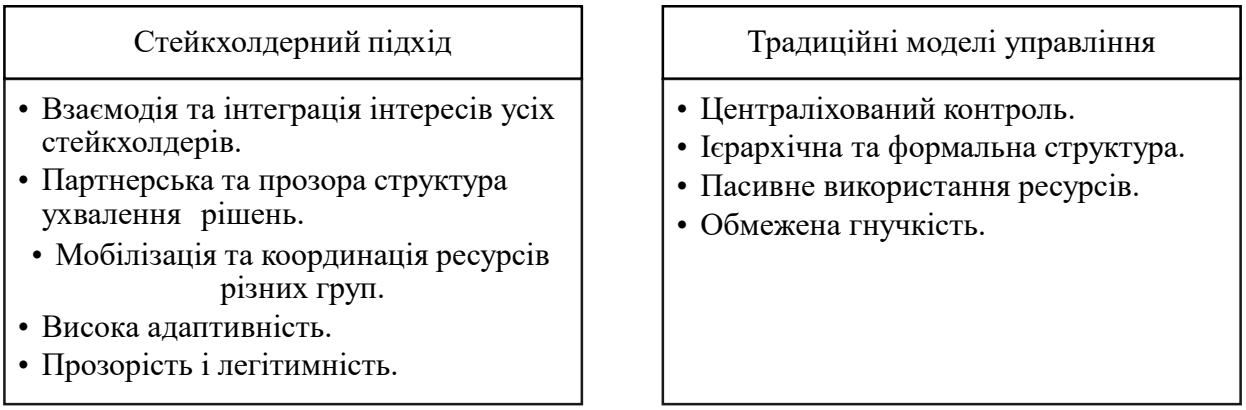

Рисунок 4.1 – Відмінності між традиційними
та стейкхолдерно-орієнтованими моделями управління розвитком громад

Натомість стейкхолдерний підхід акцентує на партнерстві, горизонтальних формах взаємодії, прозорості процесів, мобілізації ресурсів різних акторів та підвищенні довіри до управлінських інституцій. Така трансформація управлінської логіки забезпечує більш високу адаптивність громад і територій до динамічних викликів та сприяє формуванню стійкої системи розвитку.

Управління потенціалом розвитку громад і територій неможливе без глибокого розуміння соціально-економічного середовища, в якому воно здійснюється. У сучасних умовах саме стейкхолдери визначають напрями та темпи розвитку, адже їхня підтримка, залучення чи, навпаки, протидія здатні суттєво вплинути на реалізацію будь-якої стратегії. Збалансування інтересів різних груп є ключовою передумовою ефективності управління.

Оскільки інтереси стейкхолдерів можуть бути як взаємодоповнюючими, так і конфліктними, особливої актуальності набуває використання системних

методів аналізу їхніх очікувань та рівня впливу на процеси розвитку. Такий аналіз дозволяє не лише визначити групи зацікавлених сторін, а й оцінити їхні можливості впливати на ухвалення рішень, встановити пріоритетність взаємодії та розробити оптимальні механізми комунікації.

Отже, наступним завданням постає розгляд методів аналізу інтересів і впливу стейкхолдерів, які забезпечують формування доказової бази для стратегічного планування розвитку громад та територій.

Перший етап полягає у системній ідентифікації всіх потенційних учасників процесу розвитку території: органів влади, бізнес-структур, громадських організацій, мешканців, інвесторів та інших зацікавлених груп. Класифікація стейкхолдерів проводиться за різними критеріями: за ступенем впливу на процеси розвитку, за рівнем зацікавленості, за формою участі (пряме або опосередковане втручання) та за типом ресурсного потенціалу, який вони здатні забезпечити.

Для оцінки інтересів стейкхолдерів застосовуються кількісні та якісні методи:

– анкетування та опитування дозволяють отримати безпосередні дані про пріоритети, очікування та потреби різних груп;

– інтерв'ю експертів забезпечують глибоке розуміння мотивів та стратегічних цілей ключових учасників;

– SWOT-аналіз взаємних інтересів допомагає оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та ризики співпраці між стейкхолдерами.

Для визначення впливу стейкхолдерів на процеси розвитку території використовуються:

– матриця «Вплив-Зацікавленість» яка дозволяє систематизувати стейкхолдерів за рівнем їхнього впливу та ступенем зацікавленості, що дає можливість пріоритетного залучення ключових груп до ухвалення рішень;

– соціальний мережевий аналіз визначає структуру комунікацій, виявляє центральні вузли взаємодії та потенційні точки впливу на ухвалення рішень у громаді;

– метод сценарного прогнозування оцінює потенційні наслідки різних стратегічних рішень для різних груп стейкхолдерів, що дозволяє зменшити ризики конфліктів та підвищити ефективність ресурсного використання.

Результати аналізу інтересів і впливу стейкхолдерів формують основу для:

– визначення пріоритетних напрямів розвитку території з урахуванням очікувань та ресурсного потенціалу учасників;

– розробки програм та проєктів, які максимально відповідають потребам громади;

– прогнозування потенційних конфліктів та ризиків, що дозволяє забезпечити баланс між інтересами різних груп;

– підвищення легітимності та прозорості стратегічного планування через відкритий процес залучення стейкхолдерів.

Таким чином, застосування системного аналізу інтересів і впливу стейкхолдерів не лише забезпечує формування об’єктивної доказової бази, а й підвищує ефективність стратегічного управління розвитком громад та територій, сприяючи збалансованому, інклюзивному та стійкому розвитку.

Територіальні громади становлять базову підсистему соціально-економічного розвитку держави, оскільки виступають не лише адміністративно-територіальними утвореннями, а й ключовими осередками формування локальної економіки. Вони виконують роль інституційної платформи для реалізації місцевих ініціатив, акумулюють інвестиційні потоки та стимулюють динаміку малого й середнього підприємництва. Функціонування громад створює сприятливе середовище для підприємницької активності, що, зі свого боку, генерує нові робочі місця, сприяє зростанню рівня зайнятості та забезпечує підвищення добробуту населення на мікрорівні [1]. У сукупності ці процеси формують мультиплікативний ефект, який трансформується в загальнонаціональне економічне зростання та підсилює конкурентоспроможність держави в глобальному просторі.

Разом з економічною складовою територіальні громади виконують стратегічну місію у сфері соціального розвитку. Вони стають центрами покращення якості життя громадян шляхом модернізації соціальної інфраструктури, підвищення доступності освітніх і медичних послуг, удосконалення системи соціального захисту. Важливим чинником є також забезпечення механізмів громадянської участі, які сприяють розширенню можливостей населення впливати на управлінські процеси, підвищують прозорість місцевої влади та зміцнюють демократичні засади суспільства.

Не менш значущим є екологічний вимір функціонування територіальних громад. На місцевому рівні реалізуються заходи з раціонального використання природних ресурсів, упроваджуються інноваційні екотехнології, здійснюється моніторинг стану довкілля та впроваджуються програми з енергоефективності. Важливою складовою є і культурно-історична функція громад, адже саме вони забезпечують збереження нематеріальної та матеріальної культурної спадщини, відродження традицій і розвиток туристичного потенціалу, що формує ідентичність територій і водночас сприяє їхньому соціально-економічному зростанню.

Концепт «потенціалу розвитку територіальних громад» виступає інтегральним показником їхньої здатності забезпечувати стійке зростання й підвищення добробуту населення. До цього потенціалу відносять сукупність людських, природних, фінансових і матеріально-технічних ресурсів, що знаходяться в розпорядженні громади. Його оцінка передбачає системний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких – демографічна структура населення, рівень освіти та професійної підготовки, економічна активність, доступність інфраструктурних ресурсів, а також культурні й соціальні особливості.

Значущість розвитку потенціалу громади полягає в тому, що він визначає межі й можливості впровадження стратегій місцевого зростання. Від ефективності використання цього ресурсу залежить модернізація інфраструктури, успішність соціальних програм, привабливість території для

зовнішніх інвесторів і стабільність локального ринку праці. Наприклад, громада з високим рівнем інфраструктурного розвитку має підвищені шанси на залучення бізнесу, формування інноваційних кластерів та диверсифікацію місцевої економіки.

Визначення потенціалу розвитку неможливе без широкого залучення стейкхолдерів – органів місцевого самоврядування, бізнесових структур, освітніх та культурних інституцій, а також безпосередньо жителів громади. Синергія їхньої співпраці формує передумови для креативного пошуку рішень, які відповідають реальним потребам і перспективам територій. Важливим чинником є також інтеграція інноваційних підходів, що забезпечує адаптивність громад до викликів сучасного глобалізованого світу.

Отже, потенціал територіальних громад виступає не лише ресурсною базою, а й стратегічним інструментом управління розвитком. Його повноцінна реалізація можлива лише за умови комплексного аналізу, ефективного управління, міжсекторальної співпраці та підтримки інноваційних практик. Саме це дозволяє громадам не тільки підвищувати рівень життя населення, а й формувати стійкі моделі розвитку, які відповідають принципам економічної, соціальної та екологічної збалансованості.

Виходячи з необхідності врахування інтересів та впливу різних стейкхолдерів, стає очевидним, що ефективне використання ресурсного та соціально-економічного потенціалу громад потребує цілісного і системного підходу до управління. Стейкхолдерно-орієнтована перспектива забезпечує основу для координації дій між місцевою владою, бізнесом, громадськими організаціями та мешканцями, що дозволяє не лише оптимізувати використання наявних ресурсів, а й формувати пріоритети розвитку територій. Саме це відкриває логічний перехід до безпосереднього розгляду процесів управління потенціалом розвитку громад та територій, яке містить планування, мобілізацію ресурсів та реалізацію стратегій сталого розвитку на локальному рівні.

Управління потенціалом розвитку територіальних громад є ключовим чинником забезпечення їхнього комплексного та стійкого розвитку в соціально-

економічній, екологічній і культурній сферах. Ефективне управління створює передумови для раціонального використання наявних ресурсів, адаптації до сучасних викликів та підвищення рівня життя мешканців. Значущість цього процесу проявляється у кількох взаємопов'язаних аспектах.

По-перше, системне управління потенціалом розвитку дозволяє максимально мобілізувати та ефективно використовувати всі ресурси громади, включно з людським, фінансовим, природним та інфраструктурним капіталом. Завдяки стратегічному плануванню громади отримують можливість ідентифікувати свої сильні сторони, оцінювати перспективи та розробляти інноваційні сценарії розвитку. Такий підхід сприяє економічному зростанню, підвищенню зайнятості, збільшенню доходів місцевого бюджету та формуванню сприятливого бізнес-середовища.

По-друге, управління потенціалом розвитку забезпечує підвищену стійкість громад до різноманітних зовнішніх та внутрішніх викликів, включаючи економічні кризи, зміни клімату, демографічні коливання чи соціальні нерівності. Застосування системного підходу дозволяє громадам оперативно адаптуватися до нових умов, модернізувати інфраструктуру, впроваджувати енергоефективні та екологічно безпечні технології, а також реалізовувати інноваційні соціально-економічні проєкти. Системний підхід підтримує економічну стабільність та сприяє поліпшенню якості життя населення завдяки доступу до сучасних освітніх, медичних та соціальних послуг. Водночас він забезпечує узгодженість дій між різними секторами управління та підвищує ефективність реалізації державної політики.

Соціальний вимір управління потенціалом розвитку є не менш важливим. Активне залучення мешканців до процесів ухвалення рішень, планування та управління ресурсами сприяє зміцненню місцевого самоврядування та розвитку демократичних практик, що підвищує рівень довіри до органів влади, стимулює громадянську активність і формує відчуття відповідальності мешканців за стан і розвиток своєї громади.

Отже, управління потенціалом розвитку територіальних громад є комплексним процесом, який забезпечує баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами, сприяє стабільному зростанню та формує умови для довгострокового і всебічного прогресу на локальному рівні.

Процес управління потенціалом розвитку територіальних громад ідентифікується як багатовимірний та системний механізм, спрямований на раціональне використання ресурсів і забезпечення довгострокового соціально-економічного та культурного прогресу. Його сутність полягає у поєднанні аналітичних, планувальних та координаційних процедур, що дозволяють вибудувати логіку розвитку від діагностики потенціалу до досягнення конкретних результатів. Ключовими етапами цього процесу є: оцінка ресурсної бази громади, стратегічне планування, визначення пріоритетних напрямів розвитку, інтеграція стейкхолдерів і, зрештою, оцінка отриманих результатів. Така логіка управління дозволяє забезпечити збалансований підхід до розвитку економічної, соціальної, екологічної та культурної сфер. Для більшої наочності процес подано в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Етапи процесу управління потенціалом розвитку територіальної громади

Етап процесу	Зміст етапу	Основні результати
1	2	3
Аналіз потенціалу громади	Визначення та оцінка ключових ресурсів: – людських (населення, трудовий та інтелектуальний капітал, освітній рівень); – природних (земельні, водні, лісові, мінеральні ресурси); – інфраструктурних (виробничі об’єкти, транспортна та соціальна інфраструктура, цифрові мережі); – фінансових (місцевий бюджет, інвестиції, гранти, кредити)	Сформоване уявлення про ресурсний потенціал громади, виявлені сильні й слабкі сторони
Стратегічне планування	Розробка стратегії на основі SWOT-аналізу: – визначення пріоритетних цілей розвитку; – формування плану дій; – ідентифікація індикаторів ефективності	Узгоджена стратегія розвитку громади, чіткі напрями діяльності

Продовження таблиці 4.2

1	2	3
Формування ключових напрямів розвитку	Економічний розвиток: залучення інвестицій, розвиток підприємництва, інновацій та кластерів. Соціальний розвиток: підвищення якості освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг. Екологічний розвиток: раціональне використання ресурсів, охорона довкілля, адаптація до змін клімату. Культурний розвиток: збереження та популяризація культурної спадщини, розвиток креативних індустрій і туризму	Визначені напрями комплексного розвитку, які забезпечують збалансований прогрес громади
Залучення стейкхолдерів	Інтеграція інтересів різних груп: населення, бізнесу, органів влади, громадських організацій, міжнародних партнерів. Забезпечення діалогу, прозорості та спільної відповідальності	Активна взаємодія учасників розвитку, підвищення легітимності рішень, додаткові ресурси.
Результати управління	Досягнення комплексного ефекту: – підвищення якості життя населення; – забезпечення сталого економічного розвитку; – зміцнення соціальної стабільності; – екологічна безпека та ресурсна стійкість; – посилення культурної ідентичності громади	Стабільний розвиток території та зростання її конкурентоспроможності

Як свідчить наведена структура, управління потенціалом розвитку громади відзначається комплексністю та взаємозв'язком усіх складових. Аналіз ресурсної бази виступає вихідною точкою, що формує основу для стратегічних рішень, тоді як стратегічне планування забезпечує інтеграцію виявлених можливостей та визначення реалістичних цілей. Розвиток чотирьох ключових напрямів – економічного, соціального, екологічного та культурного – гарантує збалансованість і стійкість територіального розвитку. Водночас без активної участі стейкхолдерів процес управління втрачає ефективність, адже саме вони формують середовище співпраці, забезпечують підтримку та акумулюють додаткові ресурси.

У підсумку результати управління проявляються не лише у підвищенні якості життя населення, але й у зміцненні конкурентоспроможності громади, посиленні її стійкості до зовнішніх викликів та формуванні довгострокових умов для інноваційного й культурного зростання.

Стейкхолдерно-орієнтований підхід у сфері публічного управління має глибоке історичне коріння, яке сягає середини XX століття. Його поява була зумовлена необхідністю впровадження більш інтегрованих та комплексних моделей управління, здатних враховувати інтереси численних груп та інституцій, що беруть участь у процесі ухвалення рішень. Вже в 1960-х роках у науковій та практичній літературі з'являлися концепції, які підкреслювали значення взаємодії між різними зацікавленими сторонами.

Посилення громадської активності та розвиток соціальних рухів стимулювали уряди до створення стратегій, що враховували різноманітні інтереси. Наукові дослідження, зокрема Едварда Фрімана, довели, що активна взаємодія між органами влади, бізнесом, громадськими організаціями та місцевими громадами сприяє формуванню більш збалансованих і стабільних управлінських рішень, що безпосередньо впливає на розвиток територій [1].

З часом стейкхолдерно-орієнтований підхід інтегрувався в теорію стратегічного управління, ставши ключовим інструментом при формуванні ефективних стратегій розвитку. Однією з головних переваг цього підходу є здатність знижувати соціальну напруженість і запобігати конфліктам, оскільки участь різних груп у процесі ухвалення рішень дозволяє враховувати широкий спектр інтересів і потреб. Наприклад, у розвитку міських територій залучення мешканців, бізнесу, екологічних ініціатив та представників влади до спільного планування створює умови для ухвалення рішень, які відповідають потребам громади та сприяють сталому розвитку.

Важливим етапом еволюції стейкхолдерно-орієнтованого підходу стало впровадження інформаційних технологій та цифрових комунікацій у 2000-х роках. Інтернет і соціальні медіа змінили способи взаємодії стейкхолдерів, забезпечуючи швидший обмін інформацією та формування громадської думки, що змусило органи влади посилити прозорість та відкритість управлінських процесів.

Наразі стейкхолдерно-орієнтовані принципи є невід'ємною частиною стратегій публічного управління в багатьох країнах. Державні структури все

більше усвідомлюють важливість співпраці з різними зацікавленими сторонами для забезпечення сталого розвитку, підвищення якості життя населення та покращення ефективності управлінських рішень. Стратегічні плани розвитку, соціальні програми та проєкти благоустрою територій сьогодні реалізуються із залученням громадськості, бізнесу та неурядових організацій, що підвищує ймовірність успішної реалізації цих ініціатив.

Однією з головних характеристик сучасного стейкхолдерно-орієнтованого підходу є його адаптивність. Сучасні виклики вимагають від зацікавлених сторін здатності швидко реагувати на зміни та коригувати власні дії відповідно до нових умов. Це підкреслює необхідність створення гнучких мереж співпраці між усіма учасниками, які здатні ефективно відповідати на зовнішні й внутрішні виклики.

Еволюція стейкхолдерно-орієнтованого підходу в публічному управлінні характеризується переходом від теоретичних моделей до практичного застосування інноваційних стратегій управління. Нині він розглядається як ключовий чинник підвищення ефективності управлінських процесів та забезпечення сталого розвитку територій. Взаємодія між різними стейкхолдерами не лише покращує якість управлінських рішень, але й створює передумови для побудови більш справедливого й соціально стійкого середовища.

Дослідження розвитку територіальних громад показують, що локальне зростання та розвиток визначаються комплексом соціальних, економічних і інституційних факторів. Важливим елементом є інтегрований підхід, який поєднує стратегічне планування, залучення місцевої громади, інвестиції в соціальну інфраструктуру, підтримку малого та середнього бізнесу, а також впровадження інновацій. Така модель дозволяє враховувати унікальні потреби та ресурси кожної громади, формуючи адаптивні стратегії розвитку.

Особливу увагу приділяють активній співпраці між різними секторами. Урядові структури, приватний бізнес, неприбуткові організації та місцеві громади повинні діяти координаційно, забезпечуючи комплексний розвиток

територій. Така взаємодія сприяє не лише економічному зростанню, але й соціальній стабільності, модернізації інфраструктури та впровадженню нових технологій. Крім того, вона допомагає громадам ефективніше адаптуватися до глобальних викликів і спрямовує розвиток на принципи сталості та довгострокової перспективи [2].

Одним із головних викликів стейкхолдерно-орієнтованого підходу є потенційні конфлікти інтересів між різними учасниками. Кожна група стейкхолдерів має власні пріоритети та цілі, які можуть суперечити інтересам інших сторін. Наприклад, бізнес може прагнути максимізації прибутку, тоді як місцеві громади зацікавлені у збереженні екології та комфортних умов життя. У таких випадках відсутність належного механізму координації може призводити до блокування управлінських рішень або до прийняття компромісів, які не задовольняють жодну зі сторін у повній мірі.

Конфлікти інтересів часто ускладнюють процес стратегічного планування, особливо у громадах із різними соціально-економічними групами. Наприклад, пріоритети мешканців центральної частини міста можуть відрізнятися від потреб віддалених районів, що вимагає ретельного балансування при розробці програм розвитку. Неефективне врегулювання таких суперечок може призводити до соціальної напруженості та зниження довіри до органів влади.

Ще одним ризиком є недостатня участь певних груп стейкхолдерів або нерівне представництво у процесі ухвалення рішень. Важливо, щоб усі зацікавлені сторони мали можливість впливати на управлінські процеси, інакше окремі інтереси залишаються ігнорованими. Нерівність у представленні часто виникає через низький рівень організаційної спроможності окремих громад, брак ресурсів у малих бізнесів або обмежену активність неприбуткових організацій.

Недостатня участь стейкхолдерів може також позначатися на якості рішень та їхній реалізації. Якщо певні групи не включені у процес обговорення або їхня думка не враховується, прийняті стратегії можуть бути неповними або

не відповідати реальним потребам громади, що підвищує ризик невиконання проєктів та зниження ефективності управлінських ініціатив.

Крім того, надмірна бюрократія та велика кількість учасників можуть уповільнювати процеси ухвалення рішень. Кожне обговорення та погодження з численними групами вимагає часу та ресурсів, що може призводити до затримок у реалізації стратегій розвитку. Особливо це відчутно у складних адміністративних структурах, де рішення мають проходити кілька рівнів погоджень і формальних процедур.

Накладення бюрократичних бар'єрів може створювати додаткові витрати для органів влади та учасників процесу. Потреба у підготовці документів, звітів і проведенні численних консультацій може відволікати ресурси від безпосередньої реалізації проєктів та інноваційних рішень, що може знижувати загальну ефективність стейкхолдерно-орієнтованого управління і зменшувати його практичну цінність.

Ще однією проблемою є ризик домінування окремих груп над іншими. У разі, якщо одна з груп стейкхолдерів має більший вплив, фінансові або політичні ресурси, це може призвести до ухвалення рішень на користь лише її інтересів. Така ситуація суперечить принципам інтегрованого управління та знижує довіру між усіма учасниками процесу.

Таким чином, ризики та виклики стейкхолдерно-орієнтованого підходу охоплюють як внутрішні суперечності інтересів, так і зовнішні фактори, пов'язані з організаційною структурою та механізмами взаємодії. Для їхньої мінімізації необхідно впроваджувати чіткі механізми врегулювання конфліктів, забезпечувати рівне представництво всіх груп, скорочувати бюрократичні процедури та створювати ефективні інструменти комунікації та координації.

Управління потенціалом розвитку громад і територій передбачає здатність ефективно координувати інтереси численних учасників процесу. Критично важливо визначити ключові групи стейкхолдерів, які найбільше впливають на розвиток конкретної території, оскільки кількість зацікавлених сторін може бути достатньо великою [3]. До таких груп належать органи

місцевої влади, підприємці, громадські організації, мешканці громади, освітні установи та екологічні об’єднання. Врахування їхніх потреб і очікувань дозволяє забезпечити більш ефективну реалізацію проєктів розвитку та мінімізувати конфлікти інтересів.

Оцінка впливу стейкхолдерів допомагає пріоритизувати їхні інтереси відповідно до специфіки громади. Наприклад, у регіонах із домінуванням аграрного сектора ключову роль можуть відігравати фермери та агропромислові підприємства, чиї пропозиції критично важливі для економічного зростання. У містах із активним розвитком інфраструктури пріоритетними можуть стати будівельні компанії, екологічні активісти та громадські організації, що захищають права місцевих мешканців. В обох випадках важливо організувати відкриті консультації та публічні обговорення, щоб досягти компромісу та забезпечити збалансоване ухвалення рішень.

Стейкхолдерно-орієнтований підхід до управління потенціалом розвитку спрямований на інтеграцію інтересів усіх учасників у процес стратегічного планування. Ідентифікація стейкхолдерів та аналіз їхніх інтересів дозволяє створити «карту впливу», що відображає ресурси, можливості та потенційні ризики кожної групи для реалізації проєктів. Така карта стає основою для розробки стратегій, які враховують взаємозв’язки між різними учасниками та мінімізують негативні наслідки конфліктів.

Одним із ключових інструментів взаємодії є механізми активного залучення стейкхолдерів до планування, що реалізується через громадські консультації, круглі столи, робочі групи та регулярні публічні заходи, що забезпечують можливість висловити ідеї, пропозиції та зауваження. Така практика сприяє формуванню партнерських відносин між владою, бізнесом та громадою, дозволяючи досягти рішень, ефективних для всіх зацікавлених сторін.

Прозорість та підзвітність управлінських процесів є невід’ємними елементами стейкхолдерно-орієнтованого підходу.

Відкритість в ухваленні рішень підвищує рівень довіри між владою та громадою, забезпечує більш обґрунтовані управлінські рішення та сприяє активній участі громадян у розвитку територій.

Стратегічне планування на основі інтересів стейкхолдерів дозволяє врахувати як короткострокові, так і довгострокові потреби громади. Пріоритетами можуть бути економічний розвиток, модернізація інфраструктури, охорона довкілля та підвищення якості життя. Тісна співпраця органів влади, бізнесу та громадських організацій дозволяє збалансовано розподіляти ресурси та забезпечувати стійкий розвиток територій.

Важливим аспектом є підвищення компетенцій управлінців, використання сучасних технологій та інновацій, а також розвиток партнерств із сусідніми громадами та міжнародними організаціями, що дозволяє максимально ефективно реалізувати потенціал територій і створює умови для сталого розвитку.

Отже, управління потенціалом розвитку громад на основі стейкхолдерно-орієнтованого підходу забезпечує інтеграцію інтересів різних учасників, підвищує ефективність ухвалення рішень та створює передумови для збалансованого та стійкого розвитку територій.

Стейкхолдери виступають основними учасниками процесу регіонального розвитку, оскільки вони безпосередньо впливають на формування, планування та впровадження ініціатив. Їхня участь дозволяє враховувати не лише офіційні дані та експертні оцінки, а й потреби, очікування та пріоритети різних груп населення, підприємств та організацій [4].

Залучення стейкхолдерів забезпечує багатогранний погляд на проблеми та можливості громади. Наприклад, місцеві жителі можуть надавати інформацію про соціальні потреби, підприємці – про економічні перспективи та обмеження, а громадські організації – про екологічні або культурні аспекти розвитку. Такий комплексний підхід дозволяє створювати більш збалансовані та реалістичні стратегії, що враховують локальні умови та специфіку території.

Активна участь стейкхолдерів сприяє адаптивності рішень. Коли групи зацікавлених сторін залучені на всіх етапах проєкту – від концепції до реалізації – зростає ймовірність того, що пропозиції будуть практично застосовні та соціально прийнятні, що особливо важливо для територій із різними соціально-економічними характеристиками, де універсальні рішення можуть виявитися неефективними або неприйнятними для певних груп.

Крім того, інтеграція інтересів стейкхолдерів підвищує легітимність управлінських рішень. Коли громада відчуває, що її думка враховується, зростає довіра до органів влади та до процесу реалізації проєктів. Таким чином зменшується ризик конфліктів, опір або саботаж ініціатив, що часто спостерігається у громадах, де рішення ухвалюються без залучення місцевих учасників.

Використання стейкхолдерно-орієнтованого підходу також сприяє більш ефективному використанню ресурсів. Через тісну взаємодію сторін можна оптимально розподілити фінанси, трудові ресурси та інфраструктурні можливості, ураховуючи пріоритети різних груп, що дозволяє уникнути дублювання ініціатив та забезпечує більшу результативність реалізації проєктів.

Особливе значення має систематизація механізмів залучення стейкхолдерів. Важливо створювати формальні та неформальні платформи для взаємодії: громадські консультації, робочі групи, круглі столи, онлайн-платформи для обговорення та опитувань. Кожна з цих форм забезпечує різний рівень глибини участі та охоплення, що дозволяє інтегрувати як експертні, так і громадські оцінки у процес планування.

Отже, стейкхолдерно-орієнтований підхід не лише підвищує ефективність реалізації регіональних проєктів, а й формує умови для сталого розвитку територій. Завдяки комплексному залученню зацікавлених сторін забезпечується врахування соціальних, економічних, екологічних та культурних факторів, що сприяє більш адаптованим, справедливим і результативним управлінським рішенням.

Інтеграція зацікавлених сторін у процес управління потенціалом розвитку громад та територій є критичним фактором для підвищення ефективності регіональних ініціатив. Використання стейкхолдерно-орієнтованого підходу забезпечує системний аналіз інтересів різних груп та сприяє ухваленню рішень, що відповідають реальним потребам громади [5]. Така практика дозволяє поєднати ресурси, знання та досвід місцевих учасників з офіційними планами розвитку, підвищуючи якість і результативність проєктів.

Ключові переваги залучення стейкхолдерів можна структурувати так:

1. Формування відкритих і прозорих процесів. Спільне визначення стратегічних та поточних цілей розвитку територій дозволяє кожній групі учасників бачити свій реальний вплив на ухвалені рішення, що сприяє прозорості управлінських процедур і зміцнює довіру до органів місцевого самоврядування.

2. Підвищення ефективності ухвалення рішень. Участь представників громади, бізнесу та громадських організацій дає змогу враховувати широкий спектр досвіду та компетенцій. Рішення, що ухвалюються на основі такого комплексного підходу, краще адаптовані до місцевих умов і дозволяють врахувати економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку.

3. Консолідація інтересів і досягнення компромісу. Регулярна взаємодія та публічні обговорення допомагають знайти спільні точки дотику між різними стейкхолдерами. Досягнення консенсусу дозволяє знизити ризик конфліктів та підвищує легітимність управлінських рішень.

4. Стимулювання соціальної інтеграції. Залучення громади у процес ухвалення рішень сприяє формуванню партнерських відносин між різними групами, зміцнює соціальну згуртованість і підвищує рівень громадської участі у житті території.

5. Гнучкість та адаптивність стратегій розвитку. Постійний діалог із зацікавленими сторонами дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, враховувати нові виклики та коригувати плани розвитку, що підвищує адаптивність управлінських процесів.

6. Оптимізація ресурсного використання. Інтеграція пропозицій і досвіду різних стейкхолдерів дозволяє більш ефективно розподіляти матеріальні, фінансові та людські ресурси, уникати дублювання ініціатив і підвищувати результативність реалізації проєктів.

Таким чином, застосування стейкхолдерно-орієнтованого підходу у розвитку громад формує умови для прийняття збалансованих і стратегічно обґрунтованих рішень, що сприяє формуванню стабільного середовища, у якому місцеві громади активно залучені до процесів визначення власного майбутнього, а результати розвитку територій відповідають їхнім потребам та пріоритетам.

Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами є фундаментальним аспектом сучасного управління потенціалом розвитку громад і територій. Наукові дослідження свідчать, що успіх регіональних та локальних ініціатив значною мірою залежить від здатності інтегрувати різноманітні інтереси та ресурси зацікавлених сторін у процесі ухвалення рішень.

Стейкхолдерно-орієнтований підхід забезпечує системний аналіз потреб і очікувань, сприяє зниженню конфліктів та підвищує легітимність управлінських рішень.

На рисунку 4.2 наведено алгоритм методологічного забезпечення ефективної взаємодії зі стейкхолдерами у процесі управління потенціалом розвитку громад та територій.

Алгоритм містить шість основних етапів: ідентифікацію та картування стейкхолдерів, інструменти комунікації та залучення, механізми ухвалення колективних рішень, аналітичні та прогнозні інструменти, моніторинг та оцінку ефективності, а також інтеграцію інструментів у стратегічне планування. Така структурована послідовність дій забезпечує комплексність підходу та підвищує результативність управлінських процесів. Першим кроком є систематична ідентифікація ключових груп стейкхолдерів та оцінка їхнього впливу на реалізацію стратегічних цілей.

Інструменти на цьому етапі містять:

– Stakeholder Analysis – детальний аналіз ролі, інтересів і потенційного впливу кожної групи на розвиток території;

– Influence-Interest Matrix – визначення пріоритетності взаємодії шляхом оцінки впливу та зацікавленості кожного стейкхолдера;

– Mapping of Stakeholders – графічне відображення зв’язків та взаємодії між стейкхолдерами для виявлення можливих точок конфлікту та синергії.

Рисунок 4.2 – Алгоритм методологічного забезпечення взаємодії зі стейкхолдерами у розвитку громад та територій

Такий підхід дозволяє планувати ресурси та заходи взаємодії більш ефективно, визначати пріоритети та уникати дублювання ініціатив.

Другий крок – залучення стейкхолдерів до процесів стратегічного планування є критичним для забезпечення ефективності управління розвитком громад і територій. Успішна інтеграція різноманітних груп зацікавлених сторін потребує системного використання комунікаційних каналів, які дозволяють не

лише збирати інформацію, але й формувати умови для колективного обговорення, обміну знаннями та вироблення узгоджених рішень.

1. Громадські консультації та слухання, які є основним інструментом прямої участі мешканців у процесах стратегічного планування. Вони забезпечують:

– безпосередній збір думок і пропозицій від різних категорій населення;

– виявлення локальних проблем та потреб, які можуть бути ігноровані у традиційних управлінських процедурах;

– підвищення легітимності управлінських рішень, оскільки громадяни бачать, що їхні інтереси враховуються.

Застосування таких методів дозволяє систематизувати зворотний зв’язок, аналізувати ключові теми, що турбують громаду, і включати їх у стратегічні документи.

2. Круглі столи, форуми та семінари, що створюють майданчики для колективного обговорення та вироблення узгоджених рішень. Вони мають такі функції:

– консолідація різних точок зору, зокрема представників влади, бізнесу та громадських організацій;

– виявлення конфліктів інтересів та їхнє подальше опрацювання через структуровану дискусію;

– формування партнерських мереж, що сприяють координації дій у процесі реалізації стратегій розвитку.

Круглі столи та форуми особливо ефективні на стадії розробки стратегічних планів або проведення пілотних ініціатив, оскільки вони дозволяють інтегрувати експертні знання з практичним досвідом громади.

3. Цифрові платформи та онлайн-опитування. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій значно розширює можливості залучення стейкхолдерів. Цифрові інструменти дозволяють:

– охоплювати ширшу аудиторію, включаючи тих, хто не може брати участь у традиційних заходах через географічні або часові обмеження;

– збирати та аналізувати дані у реальному часі, що забезпечує оперативне реагування на запити та потреби громади;

– інтегрувати результати опитувань та обговорень у процес планування, підвищуючи точність та адаптивність стратегій розвитку.

Сучасні платформи, включаючи соціальні мережі, онлайн-форуми, спеціалізовані портали громадської участі та мобільні додатки, дозволяють формувати інтерактивні зворотні зв'язки, підтримувати тривалу комунікацію та зміцнювати довіру між владою і населенням.

4. Загальна оцінка ефективності. Системне використання громадських консультацій, круглих столів та цифрових платформ дозволяє досягти таких результатів:

– підвищення прозорості процесів ухвалення рішень – кожен учасник має доступ до інформації та може контролювати її обробку;

– інклюзивність і рівноправність участі – залучаються різні соціальні групи, що забезпечує більш збалансовані рішення;

– зміцнення довіри та легітимності – відкритий діалог зменшує соціальну напруженість і підвищує підтримку ухвалених рішень.

Отже, застосування різноманітних комунікаційних каналів є ключовим елементом стейкхолдерно-орієнтованого управління, що забезпечує інтеграцію інтересів громади, підвищує ефективність планування та сприяє сталому розвитку територій.

У таблиці 4.3 наведено ключові комунікаційні інструменти, що використовуються для залучення стейкхолдерів у процеси стратегічного планування розвитку громад та територій. Вона відображає системний підхід до інтеграції різних каналів взаємодії, які дозволяють забезпечити прозорість, інклюзивність та ефективність управлінських процесів.

Таблиця 4.3 – Комунікаційні інструменти залучення стейкхолдерів у стратегічному плануванні

Категорія каналу	Інструмент	Мета використання	Очікуваний ефект	Приклади застосування
Пряме залучення громадян	Громадські консультації та слухання	Збір думок, визначення потреб і проблем громади	Підвищення прозорості, інтеграція локальних інтересів	Обговорення планів благоустрою, стратегічні сесії міста
Колективне обговорення	Круглі столи, форуми, семінари	Узгодження конфліктних питань, вироблення спільних рішень	Формування партнерських мереж, зниження конфліктів	Форум розвитку місцевої інфраструктури, галузеві круглі столи
Цифрові та дистанційні методи	Онлайн-опитування, вебфоруми, платформи громадської участі	Залучення широкого кола учасників, збір даних у реальному часі	Оперативний аналіз, інтеграція результатів у планування	Опитування мешканців через сайт міської ради, мобільні додатки для збору пропозицій
Інформаційне забезпечення	Інформаційні портали, розсилки, соцмережі	Поширення інформації про процеси, залучення уваги учасників	Підвищення обізнаності, формування прозорого процесу	Створення онлайн-платформи проєкту розвитку території, розсилки новин громадянам
Спеціалізовані консультації	Експертні панелі, фокус-групи	Отримання професійних рекомендацій і оцінки рішень	Підвищення якості рішень, інтеграція експертного знання	Фокус-групи щодо екологічних проєктів або міських стратегій

Використання прямого залучення громадян через консультації та слухання дозволяє збирати безпосередні думки мешканців, визначати локальні проблеми та пріоритети розвитку. Колективні інструменти, такі як круглі столи, форуми та семінари, створюють майданчики для обговорення конфліктних питань, узгодження інтересів різних груп та вироблення спільних рішень. Цифрові та дистанційні методи, включно з онлайн-опитуваннями та платформами громадської участі, забезпечують охоплення широкого кола учасників, оперативний збір та інтеграцію даних у процес планування.

Інформаційне забезпечення через портали, розсилки та соціальні мережі підвищує обізнаність громадян щодо стратегічних ініціатив і сприяє

формуванню прозорого процесу ухвалення рішень. Додатково експертні панелі та фокус-групи дозволяють залучити спеціалізовані знання, що підвищує якість рішень та інтеграцію професійних рекомендацій у планування розвитку територій.

Системне використання різних комунікаційних інструментів забезпечує ефективне залучення стейкхолдерів, інтеграцію різних інтересів та підвищення якості управлінських рішень. Поєднання прямих, колективних, цифрових та експертних методів дозволяє підвищити легітимність процесів стратегічного планування, сприяти соціальному консенсусу та забезпечити сталий розвиток громад і територій.

Третій крок алгоритму стейкхолдерно-орієнтованого управління потенціалом розвитку громад передбачає використання механізмів колективного ухвалення рішень. Цей етап є ключовим для узгодження інтересів різних зацікавлених сторін, забезпечення інтеграції їхніх поглядів та вироблення стратегій, які враховують потреби громади у комплексі.

Фасилітаційні сесії є інструментом організованого ведення дискусій, який дозволяє структуровано обговорювати проблеми та пропозиції стейкхолдерів. Вони забезпечують:

– створення нейтрального майданчика для обговорень, де кожен учасник може висловити думку;

– систематизацію інформації, що дозволяє виявити ключові проблеми та пріоритети розвитку;

– сприяння конструктивному діалогу, який знижує потенційні конфлікти та підвищує ефективність взаємодії.

Метод консенсусу використовується для вироблення рішень, прийнятних для більшості учасників. Його застосування передбачає:

– обговорення різних точок зору до досягнення спільного рішення;

– врахування інтересів усіх ключових груп, що підвищує легітимність рішень;

– зменшення ризику соціальної напруженості, оскільки всі сторони відчувають участь у процесі ухвалення рішень.

Робочі групи та комітети дозволяють інтегрувати експертні знання та практичний досвід різних стейкхолдерів у стратегічне планування. Основні функції цих механізмів містять:

– підготовку детальних планів і стратегій, які враховують специфіку території;

– систематичний аналіз пропозицій та оцінку їхнього впливу, що забезпечує наукову обґрунтованість рішень;

– координацію між органами влади, бізнесом та громадськими організаціями, що сприяє злагодженій реалізації проєктів.

Застосування механізмів колективного ухвалення рішень дозволяє:

1. Мінімізувати конфлікти між стейкхолдерами.

2. Підвищити легітимність і прозорість ухвалених рішень.

3. Інтегрувати різні види знань та досвіду для вироблення більш збалансованих стратегій.

4. Забезпечити соціальний консенсус і підтримку громади під час реалізації проєктів розвитку.

Таким чином, механізми колективного ухвалення рішень є невід’ємною складовою стейкхолдерно-орієнтованого управління, що дозволяє підвищити ефективність, прозорість і стійкість стратегій розвитку територій.

Четвертий крок алгоритму стейкхолдерно-орієнтованого управління потенціалом розвитку громад передбачає застосування аналітичних та прогнозних методик, що забезпечують науково обґрунтоване планування територій. Комплексне використання цих інструментів дозволяє системно оцінювати поточний стан громади, прогнозувати можливі тенденції та розробляти адаптивні стратегії розвитку.

SWOT-аналіз виступає базовим інструментом для визначення сильних і слабких сторін громади, а також можливостей та загроз, які впливають на процес реалізації проєктів. Він дозволяє структурувати інформацію, оцінити

внутрішні ресурси та зовнішні виклики і, як наслідок, ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення.

PESTEL-аналіз доповнює SWOT-підхід, дозволяючи враховувати ширший спектр зовнішніх факторів: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові. Завдяки цьому інструменту стратегічне планування стає більш адаптованим до динамічних змін зовнішнього середовища та мінімізує ризики, пов’язані з несприятливими умовами.

Сценарне планування та моделювання ризиків забезпечують можливість прогнозувати наслідки різних управлінських рішень і підготувати гнучкі, адаптивні стратегії. Використання цих методів дозволяє оцінювати альтернативні варіанти розвитку подій, виявляти потенційні загрози та формувати резервні плани для забезпечення стабільності реалізації проєктів.

Застосування аналітичних та прогнозних інструментів підвищує наукову обґрунтованість ухвалених рішень, сприяє зниженню невизначеності та дозволяє ефективніше інтегрувати думки стейкхолдерів у процес стратегічного планування. У результаті такі підходи формують більш збалансовані, стійкі та адаптивні стратегії розвитку територій.

П’ятий крок алгоритму стейкхолдерно-орієнтованого управління потенціалом розвитку громад полягає у системному моніторингу та оцінці ефективності реалізації стратегічних ініціатив. Цей етап є критично важливим для забезпечення контролю за досягненням запланованих результатів, корекції дій у разі виявлення відхилень та підвищення загальної прозорості управлінських процесів.

Моніторинг містить збір кількісних та якісних показників, які відображають прогрес виконання проєктів, ступінь залучення стейкхолдерів та відповідність реалізованих заходів стратегічним цілям громади. Оцінка ефективності передбачає систематичний аналіз цих даних для визначення сильних та слабких сторін реалізації ініціатив, виявлення ризиків та можливостей удосконалення процесів управління.

Важливим аспектом цього кроку є інтеграція результатів моніторингу у подальше планування та ухвалення рішень. Такий підхід забезпечує зворотний зв’язок, що дозволяє оперативно реагувати на зміни умов, адаптувати стратегії та оптимізувати використання ресурсів. Крім того, системний моніторинг і оцінка сприяють підвищенню легітимності рішень, оскільки стейкхолдери можуть бачити реальні результати своєї участі та вплив на розвиток території.

Застосування сучасних методик моніторингу, включаючи індикатори ефективності, цифрові платформи збору даних та регулярні звіти, дозволяє забезпечити прозорість, об’єктивність та наукову обґрунтованість управлінських рішень. У результаті цей крок формує основу для сталого розвитку територій, забезпечує послідовність управлінських дій та підвищує довіру між владою та громадою.

Шостий крок алгоритму стейкхолдерно-орієнтованого управління потенціалом розвитку громад передбачає комплексну інтеграцію всіх методологічних інструментів у процес стратегічного планування, що дозволяє не лише поєднати результати аналітичних досліджень, комунікаційних заходів та колективного ухвалення рішень, а й сформувати адаптивні стратегії розвитку територій, що враховують як короткострокові, так і довгострокові потреби громади.

Інтеграція інструментів забезпечує можливість передбачити ризики та потенційні зміни зовнішнього середовища, що дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення та підвищувати стійкість реалізованих проєктів. Крім того, комплексне використання методик сприяє оптимізації ресурсів та підвищенню ефективності управління, оскільки кожен із застосованих інструментів доповнює інший, створюючи синергетичний ефект.

Включення комунікаційних механізмів і методів колективного ухвалення рішень у стратегічне планування підвищує прозорість процесів та легітимність ухвалених рішень, забезпечує соціальний консенсус і зміцнює довіру між владою та стейкхолдерами. Аналітичні та прогнозні методики дають змогу науково обґрунтовувати управлінські рішення, враховуючи внутрішні ресурси

громади та зовнішні фактори. Моніторинг та оцінка ефективності інтегрованих заходів дозволяють оцінювати результативність реалізації планів, своєчасно коригувати дії та забезпечувати сталість розвитку.

Інтеграція методологічних інструментів стейкхолдерно-орієнтованого управління дозволяє комплексно враховувати інтереси різних зацікавлених сторін і підвищує результативність стратегічного планування розвитку територій. Використання інструментів комунікації та колективного ухвалення рішень забезпечує прозорість процесів, легітимність ухвалених рішень та соціальний консенсус. Аналітичні та прогнозні методики, включно з SWOT, PESTEL та сценарним плануванням, підвищують наукову обґрунтованість управлінських рішень, дозволяючи враховувати внутрішні ресурси громади та вплив зовнішніх факторів. Моніторинг та оцінка ефективності сприяють адаптивності стратегій і забезпечують сталість реалізації проєктів розвитку громад, формуючи збалансовану та стійку модель управління територіями.

Реалізація стейкхолдерно-орієнтованого підходу в управлінні потенціалом розвитку громад та територій зустрічає низку системних і практичних перешкод, які можуть знижувати ефективність процесів стратегічного планування та впровадження проєктів. Однією з ключових проблем є конфлікт інтересів між різними стейкхолдерами. Різні групи часто мають суперечливі пріоритети та очікування, що ускладнює вироблення спільних рішень і потребує застосування спеціальних механізмів фасилітації, переговорів та досягнення консенсусу.

Ще однією важливою перешкодою є недостатня участь або нерівне представництво стейкхолдерів. У таких випадках певні групи можуть бути маргіналізовані, а їхні потреби та пропозиції не враховуються, що знижує легітимність стратегій та може призводити до соціальної напруженості.

Надмірна бюрократія та уповільнення процесів через включення великої кількості учасників також стримують ефективність. Висока кількість консультацій, погоджень та процедур може зменшувати оперативність

ухвалення рішень і ускладнювати адаптацію стратегій до змін зовнішнього середовища.

Додаткові обмеження пов’язані з низьким рівнем компетентності стейкхолдерів у сфері стратегічного планування та використання аналітичних методів, що підкреслює необхідність проведення навчальних заходів, підвищення кваліфікації представників влади, бізнесу та громадянського суспільства.

Технічні та інформаційні бар’єри також впливають на результативність. Недостатня доступність цифрових платформ, обмежений доступ до аналітичних даних та слабка інтеграція інформаційних систем ускладнюють своєчасний обмін інформацією та ухвалення обґрунтованих рішень.

Невизначеність у правовому та регуляторному полі створює додаткові ризики. Відсутність чітких правил взаємодії між владою, бізнесом і громадськими організаціями може призводити до конфліктів, подвійного тлумачення норм або затримок у реалізації проєктів.

Соціальні та культурні фактори також впливають на ефективність впровадження підходу. Низький рівень довіри до влади, недостатня культура участі громадян або традиційна ієрархічна структура управління можуть стримувати інтеграцію інтересів різних стейкхолдерів.

Для наочності основні перешкоди можна узагальнити так:

1. Конфлікти інтересів між стейкхолдерами.
2. Недостатня участь або нерівне представництво груп.
3. Надмірна бюрократія та уповільнення процесів.
4. Недостатній рівень компетенцій учасників.
5. Технічні та інформаційні обмеження.
6. Невизначеність правового та регуляторного поля.
7. Соціальні та культурні фактори, що стримують участь.

Врахування цих перешкод на етапі планування та впровадження стратегій є критично важливим. Розробка механізмів їхнього подолання, включаючи підвищення інклюзивності, впровадження цифрових платформ, навчальні

програми та чітке регуляторне середовище, дозволяє значно підвищити ефективність та сталість реалізації стейкхолдерно-орієнтованих ініціатив.

Подальший розвиток стейкхолдерно-орієнтованого підходу в управлінні потенціалом територій відкриває низку стратегічних перспектив, які здатні підвищити ефективність та стійкість розвитку громад. Однією з ключових перспектив є глибша інтеграція цифрових технологій у процеси залучення стейкхолдерів. Використання онлайн-платформ, електронних консультацій та інтерактивних інструментів опитування дозволяє розширити коло учасників, зменшити часові та географічні бар'єри, а також забезпечити більш оперативний обмін інформацією.

Іншою важливою тенденцією є посилення аналітичної складової планування. Впровадження сучасних методів обробки великих даних, геоінформаційних систем та прогнозного моделювання дозволяє ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати наслідки різних сценаріїв розвитку та адаптувати стратегії до змін у зовнішньому середовищі.

Перспективною є також інституційна інтеграція стейкхолдерного підходу, що передбачає формування постійних структур співпраці між органами влади, бізнесом, громадськими організаціями та місцевими громадами, що забезпечує сталість і безперервність взаємодії. Така інтеграція сприяє формуванню партнерських відносин, підвищує легітимність рішень та зміцнює соціальну згуртованість.

Значним напрямом розвитку є розширення освітніх та навчальних ініціатив для стейкхолдерів. Підвищення компетенцій учасників у сфері стратегічного планування, комунікацій та аналітики створює передумови для більш якісного залучення громадян і професійного підходу до управління розвитком територій.

Крім того, зростає значення мультидисциплінарних підходів у стратегічному плануванні. Інтеграція економічних, соціальних, екологічних та технологічних аспектів дозволяє формувати комплексні, збалансовані стратегії,

які враховують потреби всіх зацікавлених сторін і сприяють сталому розвитку територій.

Отже, подальша інтеграція стейкхолдерного підходу в систему управління потенціалом розвитку територій спрямована на підвищення прозорості, адаптивності та ефективності стратегій, формування партнерських відносин, розвиток компетенцій учасників та забезпечення науково обґрунтованого управління. Такий підхід має стати ключовим елементом сучасного публічного управління, орієнтованого на сталий і гармонійний розвиток територій.

Стейкхолдерно-орієнтоване управління потенціалом розвитку громад і територій є ключовим практичним інструментом для забезпечення сталого та збалансованого розвитку. Воно дозволяє системно враховувати інтереси різних зацікавлених сторін – місцевих громад, бізнесу, громадських організацій та органів влади – та інтегрувати їх у процес стратегічного та оперативного планування.

Практичне застосування цього підходу передбачає комплексне використання методологічних інструментів, таких як ідентифікація стейкхолдерів, комунікаційні платформи, механізми колективного ухвалення рішень, аналітичні та прогнозні методики, а також системи моніторингу і оцінки ефективності, що забезпечує прозорість управлінських процесів, легітимність ухвалених рішень, мінімізацію конфліктів та підвищення адаптивності стратегій розвитку.

Перспективи подальшої інтеграції стейкхолдерного підходу пов’язані з впровадженням цифрових платформ для залучення громадян та бізнесу, удосконаленням аналітичних інструментів, підвищенням компетенцій учасників та посиленням нормативного і регуляторного забезпечення. Такі практичні кроки сприяють оптимізації ресурсів, зміцненню партнерських відносин та підвищенню стійкості реалізації проєктів розвитку територій.

Застосування стейкхолдерно-орієнтованого підходу у практичній діяльності дозволяє формувати ефективні, збалансовані та науково

обґрунтовані стратегії розвитку громад, що враховують локальні особливості, потреби населення та зовнішні виклики сучасного середовища.

Список використаних джерел за розділом 4

1. Пронько Л. М. Соціальна політика об’єднаних територіальних громад як засіб відтворення людського капіталу сільських територій [Електрон. ресурс] / Л. М. Пронько // Економічний дискурс. – Електрон. текст. дані. – 2022. – Вип. 1–2. – С. 74–82. – Режим доступу: https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-1-8, вільний (дата звернення: 10.09.2025). – Назва з екрана.

2. Методологічні засади формування стейкхолдерно-орієнтованої стратегії розвитку громад, регіонів та країни [Електрон. ресурс] / О. О. Рудаченко, В. І. Троян, О. І. Угоднікова, А. Б. Швед, І. І. Божидай // Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»). – Електрон. текст. дані. – 2024. – № 7 (7). – С. 384–392. – Режим доступу: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-383-392, вільний (дата звернення: 10.09.2025). – Назва з екрана.

3. Пронько Л. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи [Електрон. ресурс] / Л. Пронько, К. Затайдух, Я. Чорний // Економіка та суспільство. – Електрон. текст. дані. – 2024. – № 59. – Режим доступу: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65, вільний (дата звернення: 10.09.2025). – Назва з екрана.

4. Внукова Н. М. Управління взаємодією стейкхолдерів з узгодження їх інтересів для розвитку територій громад [Електрон. ресурс] / Н. М. Внукова // Вплив стейкхолдерів на розвиток територій : колективна монографія / за заг. ред. В. П. Третяк. – Електрон. текст. дані. – Харків : Видавництво «Точка», 2020. – С. 34–54. – Режим доступу: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25077, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

5. Третяк В. П. Розвиток підходів до визначення впливу стейкхолдерів на реалізацію проєктів регіонального розвитку [Електрон. ресурс] / В. П. Третяк, Д. Є. Кулик // Проблеми економіки. – Електрон. текст. дані. – 2023. – Вип. 3 (57). – С. 149–156. – Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-3_0-pages-149_156.pdf, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

6. Зеленський С. В. Стратегічне управління стійким розвитком міст: стейкхолдер-орієнтований підхід [Електрон. ресурс] / С. В. Зеленський // Регіональна економіка та управління. – Електрон. текст. дані. – 2019. – Вип. 2 (24). – С. 105–111. – Режим доступу: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/896887, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

Лях Юлія Іванівна

доктор філософії, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

РОЗДІЛ 5
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У процесі впровадження бюджетної децентралізації в Україні органи місцевого самоврядування активно прагнуть максимально ефективно реалізовувати надані їм повноваження, розвивати фінансову спроможність територіальних громад і зміцнювати власну бюджетну самостійність. Основна мета цього процесу – забезпечити зростання доходів місцевих бюджетів, розширити можливості фінансування соціальних та комунальних послуг, а також підвищити якість життя населення. Важливо також, щоб ці кроки супроводжувалися прозорим управлінням ресурсами та залученням громадськості до ухвалення важливих рішень, що сприятиме підвищенню довіри до влади на місцевому рівні.

У сучасних умовах глобалізації та посилення міжрегіональної конкуренції, зміцнення конкурентних переваг різних територій стає не лише актуальним, а й визначальним чинником забезпечення сталого розвитку. Це завдання є надзвичайно важливим як на загальнодержавному рівні, так і в межах окремих регіонів та громад. Створення сприятливих умов для економічного зростання, соціального добробуту та екологічного балансу залежить від здатності територій ефективно використовувати наявні ресурси та розвивати власний потенціал.

Одним із ключових напрямів такого розвитку є формування потужного економічного потенціалу територій. Це передбачає:

– розбудову сучасної інфраструктури – транспортної, логістичної, соціальної та цифрової;

– залучення інвестицій – як внутрішніх, так і зовнішніх, шляхом створення сприятливого інвестиційного клімату;

– підтримку малого та середнього бізнесу, який є основою економіки багатьох громад;

– стимулювання інноваційної діяльності – через інкубатори, кластери, науково-дослідні установи;

– розвиток людського капіталу, зокрема через якісну освіту, підвищення кваліфікації та збереження трудових ресурсів на місцях.

Ефективна реалізація цих заходів може суттєво підвищити рівень зайнятості, збільшити доходи населення, зменшити соціальну напругу та загалом підвищити якість життя.

Водночас, існують певні виклики та обмеження, які заважають повноцінному розвитку територій. Зокрема:

– негнучкість та застарілість управлінських методів, які не відповідають динаміці змін;

– недостатній аналіз потреб місцевих громад під час формування політик;

– централізований підхід до управління, що знижує ефективність ухвалених рішень на місцях;

– брак стратегічного бачення у багатьох органів місцевого самоврядування.

Такі проблеми можуть призводити до економічного застою, міграції населення, нерівномірного розвитку регіонів, а в окремих випадках — до маргіналізації цілих територій.

Для подолання зазначених викликів необхідно розробити та впроваджувати ефективні стратегії територіального розвитку, які враховують :

– специфіку кожної території;

– її сильні та слабкі сторони;

– перспективи розвитку на коротко- та довгострокову перспективу.

У цьому процесі вкрай важливим є залучення громадськості до ухвалення рішень. Це дозволяє забезпечити прозорість, підзвітність та підвищити довіру до влади. Громади, які беруть активну участь у формуванні місцевої політики, мають більшу мотивацію до реалізації поставлених цілей та несуть відповідальність за результат.

Окрім того, ефективне територіальне управління передбачає використання передових управлінських практик, зокрема:

– запровадження принципів доброї практики врядування;

– використання цифрових технологій для ухвалення рішень (e-governance);

– вивчення та адаптацію міжнародного досвіду у сфері регіонального розвитку, зокрема досвіду країн ЄС щодо політики згуртованості та сталого розвитку.

Отже, системне та стратегічне управління розвитком територій, орієнтоване на зміцнення їхніх конкурентних переваг, може стати ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку країни загалом. Для цього потрібна консолідація зусиль влади, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

Значний внесок у розвиток теорії щодо розбудови економічного потенціалу територій та функціонування національних економічних систем був здійснений зарубіжними дослідниками, як М. Портер, Л. Різ, Р. Розенфелд, Дж. Тендлер та ін. Увага щодо механізмів державного впливу на розвиток галузей та сфер економіки приділялась такими вченими, як О. Амосов, В. Бакуменко, А. Дєгтяр, В. Ємельянов, Д. Карамишев, Ю. Ковбасюк, В. Корженко, Ю. Куц, С. Майстро, В. Мамонова, В. Мартиненко та ін. Проблеми забезпечення ефективного державного регулювання розвитку економічного потенціалу регіонів та територій досліджувалися багатьма науковцями як у теоретичному, так і у прикладному плані, зокрема роботи І. Дєгтярьової, І. Дунаєва, М. Лахижи, Т. Лозинської та ін.

Розвиток економічного потенціалу території потрібно розглядати як багатогранне, комплексне поняття, що виходить за межі традиційного розуміння економічного зростання або забезпечення високого рівня добробуту населення. Економічний потенціал містить не лише рівень продуктивності, розвиток підприємництва чи інвестиційну привабливість, але й ширший спектр чинників – соціокультурні, екологічні та інституційні передумови, що формують загальну якість життя та перспективи розвитку території.

Сучасний підхід до розвитку територій вимагає розглядати їх як інтегровані системи, у яких тісно переплетені різні сфери – економіка, соціальна структура, культура, природне середовище, політика та інституції. Такий підхід дозволяє оцінювати потенціал території не лише в межах сукупності ресурсів, а як динамічну систему взаємозв'язків і процесів, що забезпечують її функціонування та здатність до саморозвитку.

Як зазначає В. Мамонова [2], територія є складною соціально-економічною системою з чітким просторовим розташуванням і певною мірою відокремленості від зовнішнього середовища. Вона охоплює цілу низку елементів, включаючи:

– населення – як основну рушійну силу соціально-економічних перетворень;

– природні ресурси – як базу для економічної діяльності та збереження екологічної рівноваги;

– господарські структури та підприємства – як носії економічної активності;

– органи державної влади та місцевого самоврядування – як суб'єкти управління й координації розвитку.

Між цими елементами існують складні взаємозв'язки, які можна поділити на кілька основних типів:

– ієрархічні (вертикальні) відносини, що передбачають підпорядкованість та управлінську залежність;

– горизонтальні зв’язки взаємодії, які базуються на партнерстві та кооперації;

– зворотні зв’язки, що забезпечують адаптацію системи до змін і дозволяють враховувати ефекти ухвалених рішень.

У такій системі процеси розвитку охоплюють усі сфери суспільного життя – від політичного управління до соціального забезпечення, від економічного зростання до збереження навколишнього природного середовища. Саме в цьому контексті територія постає як живий організм, у якому ефективність функціонування залежить від гармонії між його елементами.

Успішним прикладом реалізації комплексного підходу до розвитку території є Львівська область, де поєднуються економічні, культурні та туристичні фактори. Область активно залучає інвестиції в IT-сектор, створює індустріальні парки (наприклад, у Рясне-2), підтримує розвиток малого та середнього бізнесу, а також стимулює креативні індустрії.

Разом із цим регіон інвестує в розвиток людського капіталу через освітні програми у співпраці з місцевими університетами, реалізує проєкти зі збереження культурної спадщини та розвитку туризму, що формує унікальний мікс економічного та соціокультурного потенціалу.

Після реформи децентралізації багато об’єднаних територіальних громад отримали нові можливості для самостійного розвитку. Наприклад, Баранівська ОТГ (Житомирська область) реалізувала низку проєктів із розвитку зеленої економіки, включаючи виробництво екопродукції, енергозбереження в школах та лікарнях, а також створення кластеру «зелений туризм».

Цей приклад демонструє, як поєднання природного потенціалу, підприємництва та підтримки з боку місцевої влади може забезпечити сталий розвиток території на мікрорівні.

Польща є одним із найпоказовіших прикладів ефективного використання економічного потенціалу територій у межах регіональної політики ЄС. Наприклад, Підкарпатське воєводство стало центром аерокосмічного

виробництва, де за участю європейських фондів було створено спеціальні економічні зони, технопарки та навчальні центри, орієнтовані на високотехнологічну промисловість.

Тут реалізується принцип інтеграції економіки, освіти, науки та державного управління. Такий підхід дозволив не тільки збільшити ВВП регіону, а й зупинити відтік молоді, створити нові робочі місця та підвищити якість життя.

Основні закономірності розвитку економічного потенціалу містять виробничу спеціалізацію, комплексність дій, відносну автономність, сталий розвиток, соціальну спрямованість та управлінську зумовленість.

Розвиток економічного потенціалу території – це складний та багаторівневий процес, що передбачає не лише активізацію виробничої діяльності, а й гармонійне формування та використання різних типів потенціалів, які забезпечують конкурентоспроможність, привабливість та сталий розвиток територій. До ключових елементів економічного потенціалу належать: ресурсний, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, трудовий, соціальний, екологічний, організаційний, управлінський та інституційний потенціал.

1. Ресурсний потенціал.

Цей вид потенціалу охоплює природні ресурси (корисні копалини, вода, ліси, ґрунти), земельні угіддя, кліматичні умови, а також географічне положення території. Наприклад, Дніпропетровська та Полтавська області мають значний ресурсний потенціал завдяки покладам залізної руди, що забезпечує розвиток гірничо-металургійного комплексу.

2. Фінансовий потенціал.

Він охоплює доходи місцевих бюджетів, наявність фінансових установ (банків, кредитних спілок), розвинену фінансову інфраструктуру, інвестиційну привабливість і фінансову незалежність територіальних громад. Наприклад, місто Київ має високий фінансовий потенціал завдяки значним

бюджетним надходженням, розвиненому банківському сектору та великій концентрації підприємств.

3. Інвестиційний потенціал.

Цей потенціал визначається обсягом прямих і внутрішніх інвестицій, наявністю інфраструктури для інвесторів, правовими гарантіями, рівнем ризику, податковими стимулами та ефективністю процедур реєстрації бізнесу. Наприклад, Львівська область успішно реалізує стратегії залучення інвесторів, зокрема через створення індустріального парку у Рясне-2, що привабив іноземний бізнес.

4. Інноваційний потенціал.

Він базується на наявності науково-дослідних установ, університетів, бізнес-інкубаторів, стартапів, а також рівні цифровізації та інноваційної культури. Наприклад, Харків є одним із центрів інноваційної діяльності в Україні – тут діють технопарки, ІТ-компанії та наукові інституції світового рівня.

5. Трудовий потенціал.

Містить кількість і якість робочої сили, її освітній рівень, професійну структуру, мобільність, продуктивність праці та мотивацію до праці. Наприклад, Закарпатська область має значний трудовий потенціал завдяки демографічній структурі та прикордонному розташуванню, що стимулює трудову міграцію і формує транскордонну співпрацю.

6. Соціальний потенціал.

Цей потенціал визначається якістю життя населення, доступом до медичних, освітніх і соціальних послуг, розвитком інфраструктури, міжпоколінною інтеграцією та участю молоді в житті громади. Наприклад, у Вінниці реалізується програма «Комфортне місто», яка містить розвиток соціальної інфраструктури, міської мобільності та послуг для населення.

7. Екологічний потенціал.

Він охоплює стан довкілля, екологічну безпеку, наявність зелених зон, можливості для рекреації та екотуризму, а також ефективність поводження з

відходами. Наприклад, Карпатський регіон має великий екологічний потенціал для розвитку зеленого туризму, збереження біорізноманіття та реалізації екологічних ініціатив на основі місцевих ресурсів.

8. Організаційний потенціал.

Це структура управління, стратегічне планування, бренд території, комунікаційні платформи, системи контролю за реалізацією рішень і участь бізнесу у плануванні. Наприклад, у місті Дрогобич впроваджено систему «Smart City», що дозволяє оптимізувати управлінські процеси, покращити прозорість рішень і підвищити ефективність взаємодії з громадянами.

9. Управлінський потенціал.

Він проявляється через ефективність органів влади, здатність ухвалювати стратегічні рішення, дотримання принципів доброго врядування, комунікацію з громадськістю і політичну стабільність. Наприклад, у місті Чернівці активно розвивається система електронного урядування, що сприяє підвищенню прозорості влади та ефективному управлінню ресурсами.

10. Інституційний потенціал.

Цей потенціал охоплює стан формальних (законодавчих) та неформальних (культурних, традиційних) інститутів, рівень довіри між бізнесом, владою та громадою, а також ефективність правових механізмів захисту інтересів усіх учасників розвитку. Наприклад, у Хмельницькому впроваджено модель партнерства «влада – бізнес – громада», що дозволяє реалізовувати проєкти з розвитку території на засадах співфінансування та взаємної відповідальності.

Отже, економічний потенціал території – це багатокомпонентна система, в якій кожен тип потенціалу відіграє важливу роль. Їхнє гармонійне поєднання та стратегічне використання забезпечують соціально-економічну стійкість, інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність регіону. Реальні приклади з практики українських міст та областей демонструють, що за умов грамотного управління та ефективної взаємодії між зацікавленими сторонами, навіть території з обмеженими ресурсами можуть досягати сталого розвитку.

Розуміння сутності та значення економічного потенціалу території є важливою передумовою для досягнення збалансованого розвитку регіонів та країни загалом.

У сучасних дослідженнях ролі та значення економічного потенціалу як запоруки сталого розвитку території враховуються три основні складові:

1. Суб'єкт економічного потенціалу – економіка території або соціально-економічна система, яка існує на певній території.

2. Джерела формування економічного потенціалу – це різноманітні ресурси та здатність території створювати продукцію, сприяти виробничій діяльності та інші економічні фактори.

3. Цільова характеристика використання економічного потенціалу – основною метою використання цього потенціалу є забезпечення розвитку та економічного зростання території, а також підвищення доходів її населення.

Одним із важливих чинників сталого розвитку території є рівень економічної насиченості, тобто щільність розміщення економічних об'єктів (підприємств, установ, організацій) та інтенсивність зв'язків між ними. Чим більше таких об'єктів функціонує на певній території і чим тісніше вони взаємодіють, тим вища здатність території формувати позитивні синергетичні ефекти [5]. Це означає, що взаємодія між економічними суб'єктами може генерувати додаткову продуктивність і ефективність, які перевищують результат окремого функціонування кожного з них.

Для досягнення цього ефекту необхідно забезпечити сприятливе економічне середовище, яке містить стабільну нормативно-правову базу, підтримку підприємництва, доступ до фінансування, а також високий рівень інфраструктурної та комунікаційної забезпеченості.

Інфраструктура відіграє ключову роль у формуванні економічного потенціалу території. Вона охоплює транспортні, енергетичні, інформаційні, соціальні та комунальні об'єкти і служби, які забезпечують функціонування економіки та задовольняють життєві потреби населення. Саме розвинена інфраструктура сприяє ефективному обміну ресурсами, знаннями і послугами

між економічними агентами, знижує трансакційні витрати та підвищує інвестиційну привабливість регіону.

Отже, економічна насиченість території та якісна інфраструктура є взаємопов'язаними елементами, які створюють підґрунтя для формування конкурентоспроможного, стійкого і динамічного розвитку. Забезпечення взаємозв'язків між об'єктами економіки та їхня інтеграція в єдиний функціональний простір є необхідною умовою для реалізації потенціалу території в довгостроковій перспективі.

Основними видами інфраструктури є такі:

– виробнича інфраструктура, яка містить об'єкти, що потребують виробництва товарів і послуг, таких як заводи, фабрики тощо;

– управлінська інфраструктура, яка охоплює об'єкти, пов'язані з управлінням та адмініструванням, наприклад, офіси, установи тощо;

– ринкова інфраструктура, вона сприяє розвитку ринків і містить торгові об'єкти, ярмарки, біржі, торгові мережі;

– соціальна інфраструктура, яка забезпечує доступ до освіти, охорони здоров'я, культурних закладів та інших соціальних послуг;

– екологічна інфраструктура, яка сприяє збереженню природного середовища та містить системи очищення води, повітря і відходів.

Процеси розвитку економічного потенціалу території є пріоритетним напрямом державної політики України в контексті забезпечення сталого розвитку країни та її регіонів. Актуальність цього процесу зумовлена необхідністю зміцнення внутрішньої економіки в умовах впливу глобалізаційних викликів, а також потребою у реформуванні публічної системи управління. Досягнення поставлених цілей потребує гармонійного поєднання економічних, екологічних і соціальних аспектів функціонування територіальних систем [7].

Формування, реалізація та підтримка економічного потенціалу територій розглядаються як ключовий інструмент державної економічної політики для досягнення сталого регіонального розвитку. Важливо усвідомлювати

системність цього процесу: розуміння взаємозв’язків між його складовими є необхідною передумовою для ефективного державного управління, зокрема на місцевому рівні.

Територія виступає не лише просторовою одиницею, а й основною платформою для реалізації стратегій розвитку та забезпечення якісного управління. Органи місцевої влади, як найближчі до жителів територіальних громад, володіють глибшим розумінням локальних потреб, проблем і запитів. Саме ця близькість до населення сприяє розробці більш ефективних, адаптованих до реалій і практично орієнтованих рішень у сфері місцевого розвитку.

Для державного регулювання розвитку економічного потенціалу територій застосовується комплекс механізмів, серед яких:

– фінансова децентралізація;

– стимулювання інвестиційної активності;

– розробка та реалізація регіональних стратегій розвитку;

– партнерство з міжнародними фінансовими організаціями та інститутами;

– впровадження програм підтримки малого і середнього бізнесу.

Разом із тим ефективність цих механізмів потребує постійного моніторингу та аналітичної оцінки. Аналіз дозволяє не лише виявляти сильні сторони й досягнуті результати, але й виявляти недоліки в реалізації політик, а також визначати напрямки їхнього вдосконалення. Такий підхід сприяє адаптації управлінських рішень до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі й підвищенню ефективності використання наявного економічного потенціалу.

Актуалізація механізмів державного регулювання розвитку економічного потенціалу територій може охоплювати:

– оновлення законодавчої бази;

– оптимізацію адміністративних процедур;

– створення нових фінансових інструментів;

– підтримку інновацій та підприємництва на місцевому рівні;

– підвищення якості залучення громадськості до процесу ухвалення управлінських рішень.

Незважаючи на реалізацію важливих реформ, у системі державного управління все ще існують проблеми, зокрема – відсутність комплексного бачення розвитку економічного потенціалу територій. Це знижує ефективність державної політики та гальмує процеси сталого зростання на місцях.

Протягом тривалого періоду часу державна політика не враховувала системний та спрямований підхід до формування ефективних механізмів розвитку економічного потенціалу на рівні території. Неготовність вітчизняної системи державного управління вказує на те, що внутрішня система управління була не готовою або не мала достатньо ресурсів та засобів для успішного функціонування в нових умовах, які передбачали децентралізацію та розширення повноважень місцевих громад. Варто відзначити передумови та накопичений вітчизняний досвід у галузі реалізації державної політики розвитку економічного потенціалу території в контексті процесу децентралізації.

Ключові етапи розвитку державної політики регіонального розвитку в Україні в контексті децентралізації влади є такими:

1. Формування державної політики розвитку економічного потенціалу території (1990–1999 рр.).

У цей період Україна переживала перехідну фазу після отримання незалежності. Формування ефективних механізмів регулювання регіонального розвитку було складним завданням, країна стикалася з великими соціально-економічними змінами та забезпеченням адаптації до ринкових умов.

У цей період продовжувався адміністративно-територіальний устрій, який був сформований у часи СРСР. Цей устрій відображав характер тоталітарної політичної системи та забезпечував контроль державної влади над громадянами та місцевим самоврядуванням. Проте, за збереження

централізованого управління, зазначається важливість децентралізації в розумних межах, яка дозволяє наблизити апарат управління до громадян і відповідати вимогам демократії.

Початкові кроки формування державної політики розвитку економічного потенціалу території закладені в Законі «Про економічну самостійність Української РСР», де визначалися порядок функціонування місцевих органів влади та бюджетна система, що має важливе значення для регіонального розвитку.

У грудні 1990 року Законом «Про бюджетну систему Української РСР» було встановлено порядок формування і затвердження місцевих бюджетів, що здатні забезпечити необхідний рівень реалізації державної політики розвитку економічного потенціалу території. Розуміючи, що цей механізм мав свої недоліки на практиці, варто відзначити, що спроба створити правовий фундамент у цій області було кроком у правильному напрямку, який вплинув на подальші зміни в системі державного управління.

Закон «Про місцеві ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування» (1990 рік) і Закон «Про представника Президента України» (1992 рік) стали правовими актами в той час для формування місцевих органів державної влади та впровадження державної політики розвитку економічного потенціалу території, відігравали важливу роль у забезпеченні функціонування економічних систем адміністративно-територіальних одиниць шляхом регулювання і взаємодії з іншими органами влади.

Проте варто відзначити, що ці спроби демократизації та децентралізації зазнавали обмежень, після чого були відновлені вертикальні структури виконавчої влади, що призвело до обмеження місцевого самоврядування та громад щодо самостійного господарювання та використання місцевих ресурсів.

З прийняттям Конституції України в 1996 році, яка спрямовувала країну на шлях побудови демократичної, соціальної та правової держави, стали очевидними недоліки успадкованої радянської системи та принципів адміністративно-територіального устрою. Головні проблеми стосувалися

фінансової, економічної, політичної та управлінської залежності місцевого самоврядування від центральної влади. Ця залежність обмежувала можливості самоврядування громад та регіонів, зробила неможливими ініціативи мешканців та місцевих органів у вирішенні питань місцевого значення та розвитку громад, що гальмувало, зокрема, процеси розвитку економічного потенціалу території.

В умовах недоцільної інституційної організації виникло багато негативних наслідків, таких як політична та управлінська залежність місцевого самоврядування від центральної влади. Це призвело до блокування потенціалу саморозвитку територіальних громад і регіонів, а також обмежило можливості виразу ініціативи громадян та місцевих органів у вирішенні питань місцевого значення. Падіння рівня життя населення стало наслідком неефективної роботи владних структур. Усе це ускладнило стрімке прискорення розвитку економічного потенціалу території і, відповідно, гальмувало процеси на регіональному та національному рівнях.

Варто зазначити, що Конституція України визначила важливий статус територіальних громад та встановила їхню роль у розвитку країни. Проте існували нечіткості та правові колізії, які вимагали подальших законодавчих доробок.

Прийняття Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» у 1997 році встановило основи організації та функціонування місцевого самоврядування. Проте деякі проблеми з дублюванням повноважень між органами місцевого самоврядуванням та органами виконавчої влади залишилися актуальними, зокрема питання щодо фінансової автономії та права розпоряджатися місцевими ресурсами.

Ратифікація Європейської Хартії місцевого самоврядування підкреслила важливість цих питань і сприяла зміцненню фінансової самостійності місцевих органів влади. Поступово прийняті закони та нормативні документи сприяли вдосконаленню системи місцевого самоврядування та управління територіальними ресурсами, але цей процес продовжує розвиватися, є потреба в

інституційному вдосконаленні та впровадженні в практику забезпечення ефективного розвитку економічного потенціалу регіонів та місцевих громад в Україні.

Прийняття Закону України «Про місцеві державні адміністрації» у 1999 році встановило роль і функції органів виконавчої влади на місцевому рівні та забезпечило їхнє невтручання у справи місцевого самоврядування. Це сприяло посиленню автономії та відповідальності місцевих громад у розвитку їхньої території.

Постанова Верховної Ради України «Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів» стала документом, який визначає основні принципи та напрями розвитку адміністративно-територіальних одиниць. Вона була основою для розробки законодавства, спрямованого на підтримку соціально-економічного розвитку місцевості. Цією постановою зроблено акцент на сталий розвиток та забезпечення якості життя населення на територіях. Зазначені кроки сприяли посиленню ролі місцевих громад у власному розвитку, підвищенню їхньої автономії та забезпеченню належних умов для соціально-економічного зростання. Проте залишається й досі важливим продовжувати вдосконалювати законодавство та практику місцевого самоврядування, щоб забезпечити ефективний розвиток економічного потенціалу території та покращення життя населення.

Основні проблеми цього періоду можна згрупувати у такий спосіб:

– надмірна централізація повноважень та ресурсів. Централізація влади та ресурсів на вищих рівнях може обмежити можливості місцевих громад у самостійно ухвалених рішеннях та розвитку їхньої економіки;

– відсутність чіткого розподілу повноважень, що може призвести до конфліктів та неефективності у виконанні завдань;

– місцеві державні адміністрації є виконавчими органами місцевих рад. Такий підхід може сприяти зайвому дублюванню та збільшенню бюрократичної стійкості в системі управління;

– економічна неспроможність територіальних громад. Неусунення проблеми економічної неспроможності деяких громад може гальмувати їхній розвиток;

– значна частка трансфертів у структурі доходів місцевих бюджетів. Залежність місцевих бюджетів від трансфертів може обмежувати їхню фінансову автономію;

– неефективне управління та нецільове використання ресурсів. Неналежне управління та недостатня ефективність у використанні ресурсів можуть призвести до втрати та розпилювання коштів;

– недостатній розвиток комунальної інфраструктури, так криза інфраструктури може обмежувати можливості розвитку бізнесу та життя населення;

– брак професійних кадрів та корупція, недостатня кваліфікація посадових осіб та корупція можуть погіршити якість управління;

– відчуженість органів місцевого самоврядування від населення. Незадовільна комунікація між владою та громадою може призвести до відчуженості та недовіри;

– недієвість форм прямої демократії, недостатні можливості для громадян брати активну участь у вирішенні питань місцевого самоврядування можуть обмежувати їхню впливовість.

Ці проблеми вимагають комплексного підходу та системних реформ для забезпечення ефективного розвитку місцевих громад та економічного потенціалу територій в Україні, зокрема.

2. Становлення державної політики розвитку економічного потенціалу території (2000–2009 рр.).

У цей період були прийняті важливі реформи, зокрема розпочалася децентралізація влади та зміцнення місцевого самоврядування. Політика регіонального розвитку набула більшого підґрунтя, були прийняті законодавчі акти, спрямовані на покращення управління територіальними громадами.

Прийняття Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» у 2000 році було значним кроком у визначенні інструментів державної політики розвитку економічного потенціалу території. Цей закон передбачав розробку прогнозів та програм розвитку території, включаючи органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, як суб'єктів реалізації цього процесу.

Концепція державної регіональної політики, затверджена Указом Президента України в травні 2001 року, визначила важливі складові державної регіональної політики. Вона наголошувала на необхідності забезпечення гідного рівня життя населення в усіх регіонах країни, поєднанні принципів централізації та децентралізації влади, сприянні співробітництву місцевих органів влади для інноваційного розвитку економіки території. Однак концепція містила певні недоліки, такі як відсутність чіткого алгоритму та механізму досягнення мети державної регіональної політики, чіткого плану задіяння адміністративно-територіальних одиниць як складових регіонів. Ці недоліки обмежують успішну реалізацію політики та досягнення її мети.

Для ефективної регіональної політики можна створити розроблення більш конкретних та деталізованих планів дій, які б враховували особливості кожного регіону, і встановлювали чіткі критерії та механізми оцінки результатів.

Через прийняття законів України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та «Про органи самоорганізації населення» у 2001 році, а також Указу Президента України «Про державну підтримку розвитку місцевого самоврядування в Україні» були зроблені кроки для зміцнення авторитету та організаційних засад органів місцевого самоврядування.

Закон України «Про органи самоорганізації населення» визначає організаційно-правові аспекти участі членів територіальної громади у розвитку економічного потенціалу території та вирішення місцевих питань. Цей закон створив фреймворк для залучення населення до активної участі у справах

місцевого самоврядування та сприяв більшої відкритості та прозорості в діяльності органів влади на місцях.

Закон України «Про Генеральну схему планування території України», визначав підходи до використання території країни, спрямовані на розвиток місцевої інфраструктури та забезпечення сталого розвитку адміністративно-територіальних одиниць. Цей закон сприяв подальшому розвитку державної політики розвитку економічного потенціалу території та системному плануванню її реалізації.

Постанова Кабінету Міністрів України «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проєкту державного бюджету» у 2003 році визначила важливість прогнозування та програмування науково обґрунтованих основ зростання економічного потенціалу території. Ця постанова визначила структурні основи для розробки програм і планів економічного розвитку на короткий і середньостроковий період.

Прийняття Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів» у 2005 році сприяло підтримці регіонів, особливо депресивних територій і визначенню пріоритетів регіональної політики. Закон встановив механізми взаємодії між центральними і регіональними органами влади, а також визначав коло відповідальності органів місцевого самоврядування на місцевому рівні. Це сприяло підвищенню контролю за реалізацією державної політики розвитку економічного потенціалу території та забезпечило більшу увагу до регіональних потреб.

Усі ці заходи вказують на підвищення уваги держави до питань розвитку економічного потенціалу території.

Період з 2000 до 2007 роки в Україні характеризувався стабільним економічним зростанням та стійкою позитивною динамікою розвитку. Внутрішні макроекономічні показники демонстрували поступове відновлення після кризових явищ 1990-х років, що створювало сприятливе середовище для активізації підприємницької діяльності та розвитку регіонів.

Однак світова фінансова криза 2008–2009 років завдала суттєвого удару по вітчизняній економіці, що призвело до глибокої рецесії та багаторічного відставання в темпах зростання. Ці події стали серйозним викликом для територій, які були змушені оперативно реагувати на нові економічні умови. Проте, попри наявність кризових сигналів, не всі проблеми попередніх періодів були вирішені, а місцеві громади не змогли мобілізувати внутрішній потенціал для подолання викликів [18].

Однією з ключових проблем залишалася слабка інтеграція населення у процеси ухвалення управлінських рішень. Механізми залучення громадськості до вирішення питань місцевого самоврядування виявилися недостатньо ефективними, що ускладнювало формування довіри до влади та стримувало розвиток громадянського суспільства.

Реформи територіальної організації влади та місцевого самоврядування, започатковані на той час, мали переважно формальний характер. Державні гарантії щодо підтримки та розвитку економічного потенціалу територій залишалися декларативними, без належного ресурсного та інституційного забезпечення. Взаємодія між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування часто була фрагментарною та несистемною, що знижувало ефективність реалізації державної регіональної політики.

У результаті сформувався запит на глибше реформування інституційного середовища, зокрема – на вдосконалення нормативно-правової бази, що регламентує функціонування місцевого самоврядування та розвиток територій. Також зберігалася потреба у зміцненні координації між центральними та місцевими органами влади, налагодженні конструктивної співпраці та запровадженні ефективних механізмів реалізації політики розвитку економічного потенціалу територій.

3. Занепад державної політики розвитку економічного потенціалу території (2010–2014 рр.).

Період 2010–2014 років в Україні характеризувався суттєвими змінами в політичному та економічному середовищі, що супроводжувалися спробами

реалізації регіональних стратегій розвитку. Важливими подіями стали кадрові зміни в уряді, а також намагання переглянути курс державного управління, зокрема у сфері регіональної політики.

Державна політика щодо розвитку економічного потенціалу територій у 2000–2010 роках мала неоднозначний характер: вона супроводжувалася численними реформами та ініціативами, проте часто не мала чіткої стратегічної спрямованості. У 2010 році було проголошено старт Програми економічних реформ на 2010–2014 роки під назвою «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» [19]. Серед задекларованих пріоритетів були стимулювання підприємницької активності, модернізація інфраструктури та реформування виконавчих органів влади. Однак на практиці реалізація програми виявилася частково неефективною через низку системних недоліків, серед яких – слабка координація між рівнями влади та недостатній рівень децентралізації.

З метою покращення діалогу між центральною владою та місцевим самоврядуванням у 2010 році була створена Рада регіонів. Її завданням було сприяння у вирішенні питань регіонального розвитку. Проте, через обмежену функціональність та відсутність реальних важелів впливу, ця інституція не виправдала очікувань і припинила своє існування у 2014 році.

Важливим кроком у фіскальній сфері стало ухвалення Податкового кодексу України у 2010 році [20], який значно трансформував податкову систему. Однак, замість підвищення фінансової незалежності регіонів, реформа призвела до посилення централізації бюджетних надходжень. Це також обмежило фінансову автономію місцевих бюджетів і посилило залежність регіонів від трансфертів із державного бюджету. Основним наслідком стала втрата регіонами можливості розвиватися на основі власних ресурсів та ініціатив.

Посткризовий період 2010–2013 років виявився надзвичайно складним для економіки України. Попри загальносвітову тенденцію до відновлення після глобальної фінансової кризи, українська економіка не змогла забезпечити

стійке зростання і фактично увійшла в затяжну рецесію. Ця тенденція була ще більше загострена подіями 2014 року, пов'язаними з політичною та воєнною нестабільністю.

Збройний конфлікт та зміна політичного курсу суттєво змістили пріоритети управління на всіх рівнях. Увага держави та місцевої влади була зосереджена на забезпеченні базових функцій, безпеки та пошуку додаткових ресурсів для підтримки життєдіяльності адміністративно-територіальних одиниць. У цих умовах розвиток економічного потенціалу територій відійшов на другий план.

Таким чином, досвід цього періоду підтверджує необхідність наявності стратегічних резервів, гнучких механізмів реагування на кризові ситуації та спроможності адаптувати управлінські рішення до швидкозмінного середовища. Ефективне управління розвитком територій потребує не лише стратегічного планування, але й готовності до непередбачуваних викликів і кризових обставин.

4. Активізація державної політики розвитку економічного потенціалу території (2015–2018 рр.).

У відповідь на глибокі соціально-економічні виклики, спричинені політичною та воєнною кризою 2014 року, держава активізувала курс на реформи, зокрема – у сфері децентралізації та регіонального розвитку.

Цей період ознаменувався переходом до практичного впровадження ключових положень Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, ухваленої у 2014 році. У документі було визначено стратегічні орієнтири, спрямовані на створення ефективної системи управління на місцях, розвиток фінансової автономії громад, забезпечення якісних і доступних публічних послуг, а також розширення можливостей прямої участі громадян в ухваленні управлінських рішень.

У результаті децентралізації влади, органи місцевого самоврядування отримали більше повноважень і ресурсів для реалізації політики місцевого розвитку. Це створило сприятливі умови для активізації економічної діяльності

на територіальному рівні, покращення інвестиційного клімату, розбудови інфраструктури та стимулювання малого і середнього бізнесу. Отже, децентралізація стала ключовим фактором для нарощування економічного потенціалу регіонів.

Важливою умовою ефективності цього процесу була узгодженість та координація між різними рівнями влади. Системна взаємодія центральних і місцевих органів дозволила забезпечити цілісний, комплексний підхід до управління розвитком територій. Було розроблено низку програм регіонального розвитку, які враховували місцеву специфіку та потенціал, що сприяло більш ефективному використанню ресурсів.

Разом із тим успіх реформ залежав не лише від наявності нормативної бази чи політичної волі, а й від якості імплементації, спроможності органів влади адаптуватися до нових умов, а також від активної участі громади в процесах управління.

Отже, період 2015–2018 років можна вважати етапом активної реалізації стратегічного курсу на розвиток територій через зміцнення місцевого самоврядування та ефективніше використання внутрішнього потенціалу регіонів. Ці трансформації стали основою для подальших етапів розвитку країни на засадах децентралізованого, сталого та збалансованого зростання.

Цей період також відзначився розпочатою секторальною реформою, спрямованою на підвищення ефективності різних сфер державного управління.

Узгодженість та послідовність таких реформ, а також ретельне планування та координація різних аспектів державної політики мають сприяти нарощуванню економічного потенціалу території в Україні.

Ключові аспекти та події в реалізації державної політики розвитку економічного потенціалу території в цей період:

– План заходів у межах Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної влади (2014 рік). У 2014 році прийнято План заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної влади. Цей план передбачав створення спроможних

територіальних громад та децентралізацію фінансів, що сприяло більшій фінансовій автономії місцевих громад;

– Закон про співробітництво територіальних громад (2014 рік). Прийняття цього закону дало можливість об'єднати територіальні громади на договірних засадах задля вирішення спільних проблем і реалізації спільних проєктів. Це сприяло більш активному співробітництву між громадами та покращило їхні можливості для розвитку. Відповідно до офіційного реєстру угод про співробітництво між громадами, було укладено угоди у сфері надання адміністративних послуг, використання побутових відходів, комунального господарства, освіти та медицини. Це продемонстровано активну роботу громад у спільних ініціативах, що мало покращити якість життя на місцях;

– зміни в правовому середовищі (2016 рік). У 2016 році було прийнято нове Розпорядження Кабінету Міністрів України, яке внесло зміни до плану заходів та акцентувало увагу на розширенні повноважень органів місцевого самоврядування.

Усі ці події та кроки свідчать про значний рух у напрямку розвитку місцевих громад. Важливо продовжувати працювати над забезпеченням придатності державних політик і реформ, щоб забезпечити стале нарощування економічного потенціалу території та покращити якість життя населення України.

Документи, що відіграли значну роль у становленні сучасної державної політики розвитку економічного потенціалу:

– Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року. Ця стратегія визначала важливі напрямки розвитку, такі як реформа адміністративно-територіального устрою, фіскальна децентралізація та розвиток конкурентних засад економіки;

– Закон про запобігання корупції (2014 рік). Цей закон був створений для забезпечення чесного та ефективного управління на місцевому рівні. Боротьба з корупцією має ключове значення для розвитку економічного потенціалу, корупція може заважати інвестиціям і розвитку бізнесу;

– Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020». Ця стратегія була документом, де об’єднано процеси досягнення економічної самодостатності громади та структурні трансформації економічної політики держави. Вона визначила стратегічні вектори, які містили реформу децентралізації влади, щоб створити самодостатні громади. Ця стратегія об’єднує розвиток громади і реформи економічної політики, визнаючи їхній взаємозв’язок і важливість для сталого розвитку.

Розглянуті документи допомогли визначити важливі напрямки державної політики щодо розвитку економічного потенціалу території в Україні. Однак для подальшого успішного розвитку економічного потенціалу територій важливо забезпечити взаємозв’язок і послідовність між усіма аспектами політики та реформ, а також забезпечити їхню реалізацію в практиці.

Фінансовий аспект державної політики розвитку економічного потенціалу території в умовах децентралізації відіграє важливу роль у забезпеченні сприятливості та самодостатності територіальних громад.

Важливою складовою процесу децентралізації, що активно впроваджувалася в Україні у 2015–2018 роках, стали зміни у фінансовому законодавстві, зокрема в Бюджетному кодексі України та пов’язаних нормативно-правових актах. Ці зміни сприяли створенню нової моделі бюджетних відносин, орієнтованої на посилення фінансової спроможності місцевих громад. Основні аспекти реформ були такими:

– запровадження прямих міжбюджетних відносин. Зміни до Бюджетного кодексу України надали об’єднаним територіальним громадам (ОТГ) можливість прямого доступу до частини загальнодержавних податкових надходжень, зокрема до податку на доходи фізичних осіб (ПДФО). Це дозволило громадам самостійно розпоряджатися більшим обсягом фінансових ресурсів і стало важливим кроком до підвищення їхньої фінансової автономії. Отримані кошти використовувалися для реалізації місцевих програм розвитку, що безпосередньо впливали на зростання економічного потенціалу територій;

– надання субвенцій на інфраструктурні проєкти. Із державного бюджету було передбачено інфраструктурні субвенції для новостворених ОТГ. Ці кошти спрямовувалися на розвиток об'єктів соціальної, транспортної, комунальної та іншої інфраструктури. Таким чином, громади отримали можливість реалізовувати інвестиційні проєкти, що сприяли поліпшенню умов для підприємництва, інвестиційної привабливості та загального соціально-економічного розвитку;

– підвищення прозорості та підзвітності. Запровадження нових механізмів фінансування сприяло більшій відкритості в управлінні місцевими фінансами. Прямі міжбюджетні відносини дали змогу громадам самостійно планувати витрати й реалізовувати пріоритетні проєкти, водночас забезпечуючи можливість громадськості контролювати використання коштів. Це підвищувало довіру до місцевої влади та стимулювало активну участь населення в управлінських процесах.

Загалом фінансова децентралізація стала ключовим елементом у формуванні ефективної системи розвитку економічного потенціалу територій. Надання громадам реальних фінансових інструментів дозволило не лише зміцнити їхню ресурсну базу, а й активізувати місцеву економічну діяльність.

Проте важливо наголосити, що для забезпечення сталого розвитку необхідно постійно вдосконалювати ці механізми, забезпечуючи рівний доступ до фінансових ресурсів для всіх громад, незалежно від їхнього початкового економічного потенціалу. Це дозволить уникнути регіональної нерівності та створити передумови для збалансованого розвитку країни в цілому.

Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», прийнятий 5 лютого 2015 року, став ключовим інструментом для здійснення децентралізації в Україні та створення об'єднаних територіальних громад. Для забезпечення сталого ефекту від реформи децентралізації та формування спроможних територіальних громад в Україні необхідно зосередитися на ряді важливих напрямів, які дозволять підвищити ефективність її реалізації. До основних аспектів, що потребують уваги, належать:

– інформаційна та роз’яснювальна робота серед населення. Однією з передумов успішної реалізації реформи є належне інформування громадян про її цілі, переваги та потенційні результати. Широкомасштабна інформаційна кампанія дозволяє мешканцям краще усвідомити переваги об’єднання, серед яких: підвищення інвестиційної привабливості територій, створення нових робочих місць, розвиток інфраструктури, покращення доступу до якісних публічних послуг та загальне зростання рівня життя;

– акцент на економічну доцільність об’єднання. Для досягнення практичних результатів реформи важливо забезпечити економічну обґрунтованість процесу. Зокрема, рекомендується розробляти чіткі інвестиційні стратегії та плани, які будуть сприяти залученню капіталу, розвитку підприємництва та формуванню нових джерел доходів громад [23]. Це полягає у створенні сприятливого інвестиційного середовища, налагодженні співпраці з регіональними інвестиційними агентствами, підтримці малого та середнього бізнесу, модернізації інфраструктури, а також розвитку сервісів, орієнтованих на потреби потенційних інвесторів;

– систематичний моніторинг та оцінка ефективності. Для того щоб вчасно виявляти проблеми, виклики та можливі точки зростання, необхідно впроваджувати постійний моніторинг і оцінку результатів функціонування об’єднаних громад. Це дозволить своєчасно коригувати обрані стратегії, адаптувати підходи до управління та ухвалювати обґрунтовані рішення на основі фактичних даних.

Таким чином, подальше вдосконалення реформи децентралізації має базуватися не лише на правових чи адміністративних змінах, а й на стратегічному підході до розвитку громад. Це передбачає активну участь громадян, орієнтацію на економічний розвиток та постійне вдосконалення управлінських процесів. Усі ці заходи є необхідними для формування фінансово та економічно спроможних громад, здатних забезпечувати сталий розвиток своїх територій у довгостроковій перспективі.

Закон України «Про публічні закупівлі», який був прийнятий у 2015 році, має важливе значення для забезпечення прозорості та запобігання корупційним проявам у процедурах закупівель. Це важливий крок для оптимізації процесів розвитку економічного потенціалу території та підвищення довіри громадян до органів місцевого самоврядування.

Важливим інструментом для аналізу економічного потенціалу територіальних громад є Методика оцінки їхньої фінансової спроможності. Вона дозволяє визначити, наскільки громада здатна ефективно забезпечувати виконання власних повноважень, розвивати інфраструктуру та створювати умови для економічного зростання.

Ключові критерії попередньої оцінки**,** закладені в цій Методиці, охоплюють такі чинники, як:

– наявність бюджетних ресурсів;

– інвестиційний потенціал;

– рівень розвитку інфраструктури;

– доступність базових публічних послуг;

– організаційна спроможність громади.

Такі критерії є визначальними для формування об’єктивного уявлення про можливості громади у досягненні сталого соціально-економічного розвитку. Методика виконує функцію практичного інструменту як для урядових структур, так і для органів місцевого самоврядування, сприяючи прийняттю стратегічно виважених рішень щодо розвитку територій.

На думку багатьох дослідників у сфері публічного управління, збільшення розміру територіальної громади може мати економічні переваги завдяки ефекту масштабу. Це, зокрема, дозволяє:

– оптимізувати використання ресурсів;

– забезпечити економію на масштабі у сфері публічних послуг;

– створити передумови для реалізації більших інфраструктурних проєктів;

– підвищити інвестиційну привабливість.

Однак з розширенням територіальної громади може зростати ризик зменшення впливу мешканців на процеси управління. Це часто призводить до зниження рівня залученості населення, втрати довіри до місцевої влади, а також до зменшення громадської активності. У відповідь на ці виклики необхідно формувати ефективні механізми громадської участі, що сприятимуть збереженню демократичного характеру управління.

До таких механізмів можуть належати:

– організація громадських слухань та обговорень;

– проведення місцевих референдумів;

– створення громадських рад та консультативних органів при ОМС;

– використання електронної демократії (e-democracy) для збирання ініціатив та зворотного зв’язку;

– прозора процедура ухвалення рішень, оприлюднення рішень і бюджету.

Таким чином, баланс між ефективністю управління (через укрупнення громад) та забезпеченням демократичної участі населення є ключовим викликом у контексті розвитку економічного потенціалу територій. Лише поєднання ефективних управлінських рішень і широкої участі громадян може гарантувати сталий розвиток та підвищення якості життя на місцях.

Розглянутий період ознаменувався створенням важливої правової основи для децентралізації влади та розвитку економічного потенціалу територій в Україні. Прийняття законодавчих актів, таких як Закон України «Про добровільне об’єднання територіальних громад» та Закон України «Про публічні закупівлі», створило необхідну правову базу для проведення реформ децентралізації та стимулювання розвитку місцевих громад.

Зазначений період також був складним з економічного погляду через інфляційні прояви та рецесійні тенденції. Реформи в процесі децентралізації допомогли зміцнити місцевий економічний потенціал та підвищити

платоспроможність місцевих бюджетів, що створило умови для розвитку громад та реалізації проєктів розвитку на місцевому рівні. Зростання самостійності та фінансової стійкості місцевих громад стало внеском у формування більш децентралізованої та самодостатньої системи управління в Україні. Така система дозволила місцевій владі ефективніше реагувати на потреби населення та вирішувати проблеми розвитку більш оперативно.

Перехід до децентралізованої системи управління має свої виклики, але важливо продовжувати розвивати цей процес, забезпечуючи місцеві громади ресурсами та підтримкою для ефективного виконання своїх функцій.

5. Починаючи з 2019 року в Україні продовжується активна фаза реалізації державної політики у сфері регіонального розвитку та децентралізації влади. Основною метою цього етапу є підвищення ефективності державного управління, зміцнення місцевого самоврядування та забезпечення сталого розвитку усіх територій країни.

Цей період відзначається наявністю чіткої політичної волі з боку центральної влади щодо завершення формування нової територіальної основи органів публічної влади. У Плані заходів Кабінету Міністрів України закладено цілісне бачення завершення адміністративно-територіальної реформи, що передбачає:

– остаточне створення спроможних адміністративно-територіальних одиниць базового рівня (громад);

– оптимізацію мережі органів виконавчої влади та місцевого самоврядування;

– забезпечення фінансової самодостатності громад.

Таким чином, основним призначенням політики цього періоду є завершення процесу децентралізації та інституційне закріплення нової моделі управління на місцях.

Водночас темпи реалізації державної політики розвитку економічного потенціалу територій виявляються нерівномірними між регіонами. Ця асиметрія може бути зумовлена низкою факторів:

– політичними (різний рівень підтримки реформи на місцях);

– економічними (нерівні стартові умови, доступ до інвестицій);

– соціокультурними (рівень громадянської активності, довіра до влади тощо) [26].

У результаті цього виникає загроза розпорошення економічного потенціалу країни та поглиблення регіональних диспропорцій у розвитку.

Для подолання цих викликів необхідним є:

– розробка та впровадження механізмів координації між усіма рівнями влади;

– постійнодіючий моніторинг реалізації реформи з боку держави, громадянського суспільства та міжнародних партнерів;

– активізація горизонтальних зв’язків між громадами для обміну кращими практиками розвитку;

– забезпечення інституційної та методичної підтримки органам місцевого самоврядування.

Таким чином, подальше вдосконалення державної політики розвитку економічного потенціалу територій має базуватись на інтегрованому, адаптивному та прозорому підході, що враховує регіональні особливості та реальні потреби громад.

Аналіз різних етапів розвитку політики регіонального розвитку дає змогу простежити її поступову еволюцію та зрозуміти ключову роль, яку вона відіграє у формуванні сучасного стану і майбутнього України. За цей час державна політика пройшла складний шлях від централізованого управління з обмеженими можливостями для місцевих громад до більш децентралізованої моделі, що надає територіям ширші права та відповідальність за власний розвиток.

Однією з основних проблем, які стримували розвиток економічного потенціалу територій, була надмірна залежність місцевих громад від центральних органів влади. Це проявлялося в обмеженості повноважень органів

місцевого самоврядування, недостатньому фінансовому забезпеченні та недосконалості нормативно-правової бази, що ускладнювало ефективне управління ресурсами й реалізацію стратегій розвитку на місцях.

Проте запроваджені в останні роки реформи, зокрема децентралізація, значно посилили роль місцевих громад у процесах ухвалення рішень та відповідальність за розвиток своїх територій. Завдяки реформам місцеві органи влади отримали не лише більші повноваження, а й розширені фінансові ресурси, що відкриває нові можливості для реалізації інвестиційних проєктів, модернізації інфраструктури та покращення якості життя населення.

У подальшому особливу увагу варто приділяти посиленню місцевого самоврядування як ключового чинника сталого розвитку. Це передбачає не лише розширення повноважень і фінансової автономії громад, а й створення дієвих механізмів співпраці між центральними органами влади і місцевим самоврядуванням. Така взаємодія має бути прозорою, координованою та спрямованою на максимальне врахування потреб і особливостей кожного регіону.

Крім того, необхідно розвивати інститути громадської участі та залучення мешканців до процесів управління, що забезпечить більш ефективне і демократичне управління на місцях. Паралельно потрібно працювати над удосконаленням правової бази, впровадженням сучасних інструментів планування та моніторингу розвитку територій, а також підтримкою інноваційних підходів у регіональній політиці.

Таким чином, подальший успіх у розвитку економічного потенціалу територій України залежатиме від комплексної реалізації реформ, які зміцнюють місцеві громади, забезпечують їхню фінансову спроможність та стимулюють активну співпрацю між різними рівнями влади. Лише на основі таких системних змін можна буде досягти більш збалансованого, стійкого та інклюзивного розвитку усіх регіонів країни.

Список використаних джерел за розділом 5

1. Степаненко С. В. Оцінка ефективності використання економічного потенціалу регіону та управління ним / С. В. Степаненко // Державне будівництво : електронне наукове видання ХарРІ НАДУ при Президентові України. – 2013. – № 1.
2. Мамонова В. В. Методологія управління територіальним розвитком / В. В. Мамонова ; Національна академія держ. управління при Президентові України, Харківський регіональний ін-т держ. управління. – Харків : Видавництво ХарРІ НАДУ «Магістр», 2006. – 196 с.
3. Ресурсний потенціал регіону : [навч. посіб.] / [авт.-упоряд.: М. Орлатий, С. Романюк, І. Дегтярьова та ін.] ; за заг. ред. М. Орлатого. – Київ : НАДУ, 2014. – 724 с.
4. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / за ред. акад. НАН України Е. М. Лібанової, акад. НААН України М. А. Хвесика. – Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. – 776 с.
5. Гришина Л. О. Оцінка економічного потенціалу регіону при формуванні стратегії його розвитку / Л. О. Гришина, Г. В. Єфімова, Н. В. Гришина // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2011. – Вип. 19. – С. 95–101.
6. Набока Л. В. Потенціал територіальної громади. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / НАДУ; – Т. 5: Територіальне управління / наук.-ред. колегія: О. Ю. Амосов, О. С. Ігнатенко та ін. [заг. ред. О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнєцова]. – Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2011. – С. 276–278.
7. Іванов Д. В. Розвиток економічного потенціалу як запорука сталого розвитку території в Україні. Проблеми і перспективи інноваційного розвитку аграрного сектора економіки в умовах інтеграційних процесів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 90-річчю екон. освіти в ХНАУ

ім. В. В. Докучаєва, 3–4 жовтня 2019 р. У 2 ч. Ч. 1 / Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. – Харків : ХНАУ, 2019. – 277 с.

8. Про економічну самостійність Української РСР [Електрон. ресурс] : Закон України від 3 серп. 1990 р. № 142-XII // Офіц. вісн. України. – 1990. – № 32. – С. 12–15. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-12#Text, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

9. Про бюджетну систему України [Електрон. ресурс] : Закон України від 5 груд. 1990 р. № 512-XII // Офіц. вісн. України. – 1991. – № 1. – С. 4–10. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/512-12#Text, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

10. Територіальний розвиток та регіональна політика в Україні: актуальні проблеми, ризики та перспективи адміністративно-фінансової децентралізації / НАН України ; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України» ; наук. редактор В. С. Кравців. – Львів, 2017. – 120 с.

11. Про місцеві державні адміністрації [Електрон. ресурс] : Закон України від 9 квіт. 1999 р. № 586-XIV // Офіц. вісн. України. – 1999. – № 18. – С. 5–21. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

12. Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів [Електрон. ресурс] : Постанова Верховної Ради України від 24 груд. 1999 р. № 1359-XIV // Офіц. вісн. України. – 2000. – № 3. – С. 28–31. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1359-14#Text, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

13. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України [Електрон. ресурс] : Закон України від 23 берез. 2000 р. № 1602-III // Офіц. вісн. України. – 2000. – № 17. – С. 52–64. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

14. Про Концепцію державної регіональної політики [Електрон. ресурс] : Указ Президента України від 25 трав. 2001 р. № 341/2001 // Офіц. вісн. України. – 2001. – № 22. – С. 7–10. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001#Text, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

15. Про органи самоорганізації населення [Електрон. ресурс] : Закон України від 11 лип. 2001 р. № 2625-III // Офіц. вісн. України. – 2001. – № 30. – С. 17–24. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

16. Про Генеральну схему планування території України [Електрон. ресурс] : Закон України від 7 лют. 2002 р. № 3059-III // Офіц. вісн. України. – 2002. – № 11. – С. 31–38. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3059-14#Text, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

17. Про стимулювання розвитку регіонів [Електрон. ресурс] : Закон України від 8 верес. 2005 р. № 2850-IV // Офіц. вісн. України. – 2005. – № 38. – С. 44–53. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

18. Розвиток місцевого самоврядування як інституту громадянського суспільства в Україні (1990–2000 роки) / Н. Мороз // Сіверянський літопис. – 2017. – № 1–2. – С. 243–249.

19. Про Національний план дій на 2013 рік щодо впровадження Програми економічних реформ [Електрон. ресурс] : Указ Президента України від 12 берез. 2013 р. № 128/2013 // Офіц. вісн. України. – 2013. – № 20. – С. 14–18. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/128/2013#Text, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

20. Податковий кодекс України [Електрон. ресурс] : Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI // Офіц. вісн. України. – 2011. – № 1. – С. 1–200. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

21. Про співробітництво територіальних громад [Електрон. ресурс] : Закон України від 17 черв. 2014 р. № 1508-VII // Офіц. вісн. України. – 2014. – № 55. – С. 75–83. – Електрон. текст. дані – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

22. Про добровільне об'єднання територіальних громад [Електрон. ресурс] : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 157-VIII // Офіц. вісн. України. – 2015. – № 18. – С. 29–40. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

23. Децентралізація влади : порядок денний на середньострокову перспективу : аналіт. доп. / [Я. А. Жаліло, О. В. Шевченко, В. В. Романова та ін.]. Національний інститут стратегічних досліджень. – Київ : 2019. – 115 с.

24. Про публічні закупівлі [Електрон. ресурс] : Закон України від 25 груд. 2015 р. № 922-VIII // Офіц. вісн. України. – 2016. – № 10. – С. 45–92. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

25. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад [Електрон. ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квіт. 2015 р. № 214 // Офіц. вісн. України. – 2015. – № 30. – С. 67–72. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

26. Іванов Д. В. Особливості здійснення державної політики розвитку економічного потенціалу територій в умовах децентралізації в Україні / Д. В. Іванов // Інтернаука. – 2020. – № 6. – С. 15-25.

Калашнікова Христина Ігорівна
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

РОЗДІЛ 6
ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕМОГРАФІЧНИМИ ТА СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ УКРАЇНІ В СУЧАСНОМУ КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ

Протягом періоду незалежності Україна стикається з масштабною демографічною кризою, що проявляється у значному скороченні чисельності населення (щонайменше на 8 млн осіб у межах міжнародно визнаних кордонів), прогресуючому старінні нації, порушенні оптимального співвідношення поколінь та інтенсивних міграційних відтоках працездатного населення. Сукупність зазначених факторів формує стійкі негативні тенденції, які загрожують соціально-економічній стабільності та сталому розвитку держави.

За таких умов ключовим завданням державної політики стає не стільки повне усунення демографічних диспропорцій, скільки їхнє суттєве пом’якшення шляхом цілеспрямованого удосконалення системи публічного управління демографічним розвитком. Це також зумовлює необхідність поглибленого наукового вивчення демографічних процесів у контексті державного управління та адміністрування, а також у площині економічної теорії.

В умовах сучасних викликів актуалізується державне втручання у демографічну сферу як інструмент стабілізації соціально-демографічної ситуації. Комплексне вирішення проблем потребує розроблення довгострокових стратегій, які поєднуватимуть економічні, соціальні та інституційні механізми, спрямовані на підвищення народжуваності, зменшення еміграційних відтоків, інтеграцію трудових мігрантів, а також адаптацію соціальної інфраструктури до умов старіння населення.

Пронаталізм є провідним компонентом демографічної політики у багатьох країнах, особливо тих, що перебувають у стані демографічної кризи. На нашу думку, для сучасної України пронаталістична політика також має найбільшу актуальність серед інших складових демографічної політики.

Міграційна політика тісно пов'язана з демографічною, оскільки її заходи прямо або опосередковано впливають на відтворення населення. У ширшому розумінні демографічної політики міграційна складова є її невід'ємною частиною. Згідно з «Демографічним енциклопедичним словником», демографічна політика є системою державних, економічних, правових та соціальних заходів, спрямованих на регулювання процесів відтворення населення, що безпосередньо впливає на рівень соціального капіталу територіальних громад у довгостроковій перспективі. У сучасному світі неможливо розмежувати взаємопов'язані природні демографічні та міграційні процеси.

Відповідно, об'єктом демографічної політики є не лише процеси народжуваності, смертності та пов'язані з ними сімейно-шлюбні відносини, а й міграційні процеси (як зовнішні, так і внутрішні). Серед інших суб'єктів демографічної політики – суспільства загалом, соціальних груп, соціальних інститутів, церкви тощо – роль держави протягом останнього століття послідовно зростає.

Від першої половини XX століття демографічна політика як сфера прикладного державного управління та водночас теоретична концепція стала предметом ґрунтовного наукового вивчення, однак її іманентний зміст досі не отримав чіткого формулювання. У широкому розумінні будь-яка політика є доцільною ціннісно орієнтованою діяльністю, спрямованою на розроблення, ухвалення та реалізацію універсальних рішень щодо багатовимірних відносин диференційованих соціальних груп та індивідів. Її витоки варто шукати у базовому соціальному інституті влади, яку можна розглядати як засіб регулювання цих відносин у всіх сферах суспільного життя.

Екзистенційний зміст демографічної політики розкривається на перетині світської, економічної, соціокультурної, міграційної та інших пов’язаних політик, що ускладнює чітке визначення кола її об’єктів та встановлення вичерпного переліку інституційних інструментів і механізмів.

Демографічну політику часто трактують як цілеспрямовану діяльність вищих органів державної влади та інших соціальних інститутів, спрямовану на регулювання процесів природного руху населення, а також змін його чисельності, розподілу за статево-віковими групами та структури. Така політика передбачає визначення системи цілей та засобів для їхнього досягнення. Методологічним недоліком цього підходу є звужене тлумачення категорії відтворення населення як простого балансу народжуваності та смертності, а також характеристика індивідів винятково за статтю та віком.

Без наукового обґрунтування подібний тип демографічної політики може виявитися неефективним, не покращити соціально-економічну ситуацію і навіть призвести до негативних наслідків. Наприклад, у разі зосередження уваги лише на підвищенні рівня народжуваності, зокрема шляхом надання допомоги сім’ям із дітьми, без комплексної реалізації освітніх, виховних, санітарно-медичних та культурних заходів, така політика навряд чи сприятиме накопиченню інтелектуальної складової людського капіталу, не призведе до зростання продуктивності виробничих активів, а, навпаки, може спровокувати системні дисбаланси та критично порушити крихкий суспільний консенсус, зокрема у сфері публічних фінансів.

Формування та реалізація української демографічної політики ґрунтується на емпіричному досвіді розвинених країн та держав із перехідною економікою, з урахуванням інституційних рамок, визначених національною правовою системою та вимогами міжнародних організацій.

Державна демографічна політика формується і визначається державою та реалізується від її імені органами та установами, що представляють усі гілки державної влади, з метою регулювання демографічних процесів, впливу на них або безпосереднього визначення їхнього перебігу. Структура та компетенція

органів і установ, що реалізують державну демографічну політику, є специфічними для кожної країни. Таким чином, підсумовуючи викладене, зазначимо, що суб'єктом державної демографічної політики виступає держава, представлена органами влади.

Основною причиною активізації демографічної політики у випадку України є негативний вплив скорочення чисельності населення на баланс поколінь – зменшення частки працездатного населення та збільшення частки осіб із обмеженою працездатністю. Україна має подбати, якщо не про повне розв'язання демографічних проблем, то принаймні про суттєве пом'якшення зазначених вище негативних тенденцій. Крім того, очевидною є потреба у системному та комплексному підході.

Реалії демографічного переходу зумовили необхідність фундаментального переосмислення ролі та місця відповідної політики. Характерною рисою переважної більшості розвинених країн та низки країн, що розвиваються (переважно європейських), є звужений режим відтворення населення, коли народжуваність має вкрай незначний вплив на приріст чисельності населення. Глобальне зниження народжуваності певним чином збігається з процесом зближення розвинених і тих, що розвиваються, держав: розрив у рівні добробуту між цими групами країн скорочується значно повільніше, ніж відповідний розрив у рівні народжуваності. Інакше кажучи, суттєве зниження народжуваності в Україні та у світі не можна однозначно пояснити лише економічними чинниками.

Постійне старіння населення становить серйозну загрозу як для розвинених, так і для тих, що розвиваються, економік у контексті руйнування їхніх фінансових систем через критичну диспропорцію між масштабами суспільного виробництва та потребами пенсійних систем і програм охорони здоров'я. Цей факт визначає вибір конфігурації соціальної та демографічної політики. Ключовим аспектом останньої є узгодження інтересів макро- та мікроекономічних суб'єктів із урахуванням відповідних інституційних обмежень. На доіндустріальних етапах розвитку інтереси держави як

макросуб’єкта традиційно ототожнювалися зі стабільним зростанням чисельності населення, що призводило до збільшення трудових ресурсів, кількості платників податків, військового потенціалу тощо.

У сучасний період демографічного переходу сімейний вибір, з огляду на реалізацію відповідних інтересів, переважно здійснюється на користь зниження рівня народжуваності. Це розширює можливості для матеріальної забезпеченості, здобуття якісної освіти, належного виховання дітей тощо. Скорочення розміру сім’ї забезпечує кращі умови для залучення жінок до соціального, трудового та громадського життя.

Пріоритетними напрямами реалізації соціально-демографічної політики в Україні є:

– стабільне зростання трудових доходів, що сприяє скороченню бідності серед економічно активного населення;

– безумовне виконання конституційних гарантій для населення щодо соціальних стандартів (зокрема мінімальної заробітної плати, пенсій та інших видів соціальних виплат і допомог);

– всебічне утвердження сімейних цінностей, зокрема через використання монетарних та фіскальних інструментів;

– державна підтримка сімейного бізнесу, зокрема у сфері фермерства та інвестицій у розвиток соціальної та виробничої інфраструктури регіонів країни;

– поступове поліпшення житлових умов, розвиток іпотечного кредитування, зокрема для молоді;

– реформування правової системи у сфері сімейного права, зокрема щодо усиновлення;

– формування нової аксіологічної парадигми, орієнтованої на позитивну динаміку природного руху населення.

Реалізація інтересів держави як макросуб’єкта може здійснюватися в межах двох стратегічних альтернатив:

1) стимулювання раціональної оптимізації структури населення шляхом міграційного поповнення;

2) мобілізація ендогенних резервів населення, розвиток його інтелектуального потенціалу, заохочення до здорового й активного способу життя та, як наслідок, підвищення економічної продуктивності й демографічної стабільності.

У глобалізованому світі міграційні процеси та пов'язані з ними політики не можуть розглядатися лише як демографічні явища – ні для країн-донорів (які можуть перебувати як у стані демографічного піднесення, так і фінансово-економічної кризи), ні для групи країн-реципієнтів (переважно розвинених суспільств із відчутним дефіцитом робочої сили). Це зумовлено тим, що першопричинами міграції здебільшого є рівень економічного розвитку та стан ринку праці. У будь-якому випадку, міграційна політика має бути глибоко інтегрована у соціальну та демографічну політику.

У широкому розумінні механічний рух населення може відігравати певну роль у зближенні країн з різними типами відтворення. Однак на практиці масова міграція породжує гострі політичні проблеми, пов'язані з системою міжетнічних і міжконфесійних мультикультурних відносин. Альтернативним підходом є підвищення якісних характеристик населення країни, стабільне зростання соціальної та трудової активності й продуктивності шляхом регулювання зайнятості та доходів таким чином, щоб кожна людина могла максимально реалізувати власний потенціал.

Нова демографічна стратегія України має ґрунтуватися не стільки на механічному збільшенні загальної чисельності населення (подоланні депопуляції), скільки на підвищенні його якісних характеристик. Цільові орієнтири такої стратегії повинні містити: відродження національної духовності, цінностей і традицій; забезпечення соціально-економічних умов, необхідних для зниження депопуляції та поліпшення складу населення; формування нової культури здорового способу життя.

Демографічна політика у сучасних умовах не повинна обмежуватися адресними заходами, спрямованими лише на кількісні показники (наприклад, стимулювання народжуваності), а має активно взаємодіяти із соціальною політикою. Демографічні цілі доцільно трактувати максимально широко – у контексті покращення всіх важливих характеристик населення.

Коригування репродуктивної поведінки населення шляхом стимулювання народжуваності має значні інституційні обмеження. Традиційні заходи – соціальні гарантії, пільги та допомога сім'ям із дітьми, обмеження абортів тощо – дають лише короткостроковий ефект. Економічні стимули забезпечують лише реалізацію об'єктивних репродуктивних потреб, які поступово формуються під впливом соціокультурних і ментальних чинників, що також лише прискорює реалізацію цих потреб.

Досвід низки скандинавських країн свідчить, що існують дієві механізми стимулювання народжуваності, зокрема шляхом створення умов, які полегшують поєднання жінками професійної діяльності та виховання дітей; особливо це стосується активнішого залучення батьків до догляду за малолітніми дітьми та надання їм оплачуваної відпустки з цією метою. Низька популярність подібних заходів в Україні пояснюється насамперед фінансовими чинниками (зокрема, гендерним розривом в оплаті праці, через що втрата доходу жінки менш суттєво впливає на добробут сім'ї), а також стереотипами щодо розподілу ролей і обов'язків у суспільному та сімейному житті.

Складовою демографічної стабільності потрібно вважати й міграційну стабільність. Цю категорію доцільно досліджувати комплексно – не лише шляхом аналізу динаміки транскордонних переміщень людей, а й через вивчення інституційних взаємозв'язків, що постійно ними генеруються. У науковому дискурсі використовується категорія міграційного капіталу, економічний зміст якої втілюється у певних фінансових ресурсах, що постійно циркулюють між країною походження та країнами проживання мігрантів завдяки збереженню сімейних і господарських зв'язків. Об'єктивна оцінка

міграційного капіталу ускладнюється існуванням значної кількості неформальних каналів його обігу.

Трудова міграція зазвичай спрямована з менш розвинених країн до держав із потужною економікою. Діяльність мігрантів за кордоном здебільшого відбувається у правовому полі; інформація про масштаби зайнятості нелегальних мігрантів є обмеженою. Оплата праці мігрантів зазвичай є значно нижчою за рівень, на який погоджуються громадяни країни-реципієнта для виконання аналогічної роботи.

Для країн призначення лібералізацію руху трудових ресурсів доцільно розглядати у двох вимірах. З одного боку, пропонуючи свої навички та кваліфікацію за кордоном, мігранти впливають на середній рівень оплати праці, знижуючи його. Тому більш розвинені країни формують регуляторне середовище так, щоб притік зацікавлених осіб не дестабілізував внутрішній ринок праці. З іншого боку, спрощення процедур трудової міграції з метою задоволення попиту на непопулярні та низькооплачувані види робіт у сучасному глобалізованому світі є одним із найбільш поширених інституційних механізмів стимулювання економічного зростання.

Завдяки міграційному капіталу зовнішня міграція є важливим джерелом фінансових ресурсів для населення України. Аналіз динаміки макрофінансових показників свідчить, що частка приватних грошових переказів у ВВП традиційно залишається високою для нашої країни.

Диференційовані інституційні механізми дають змогу міграційному капіталу виконувати низку важливих функцій:

– у реальному секторі – забезпечувати зростання суспільного виробництва та розвиток регіонів із значною часткою повернених трудових мігрантів, зокрема у секторі малого бізнесу;

– у сфері грошово-кредитної політики – сприяти зростанню депозитної активності та стимулювати розвиток банківського і парабанківського секторів;

– у сфері зовнішньоекономічної діяльності – забезпечувати приплив іноземної валюти в країну, певною мірою прискорювати інвестиційні процеси та опосередковано впливати на структуру зовнішніх запозичень;

– у поведінці мікроекономічних суб'єктів – визначати виробничі та споживчі профілі.

У соціально значущих сегментах економіки, що формується (зокрема в межах внутрішніх адміністративно-територіальних утворень), міграційний капітал може як доповнювати, так і частково заміщувати державні видатки та корпоративні фінансові ресурси, спрямовані на формування людського капіталу.

Демографічна стратегія України повинна ґрунтуватися на культивуванні нової аксіологічної парадигми в суспільстві, заснованої на ідеалах сім'ї та гендерної рівності. Однією з фундаментальних умов її успішної реалізації є послідовність і стабільність у формуванні бажаного типу суспільної свідомості.

Водночас держава, діючи через відповідні інституції, може досягти відчутного покращення ситуації, змінивши акценти програм у сфері фіскального, монетарного, соціального та освітнього регулювання.

На сучасному етапі зміни вікової структури населення мають важливе значення як для економіки, так і для суспільства. Так звана «вікова піраміда», що є об'єктом дослідження демографів, відображає склад населення за віком і статтю. Існуюча в Україні проблема старіння населення визнається більш значущим та важливішим викликом, ніж зменшення його абсолютної чисельності.

Таким чином, постає загроза негативного впливу меншої кількості молодих працівників на ефективність сукупного виробництва. Водночас ця ефективність визначатиметься не лише чисельністю робочої сили, а й рівнем її продуктивності, що залежить від багатьох чинників (стану здоров'я, рівня освіти, мобільності, адаптивності). Якщо підвищення продуктивності відбуватиметься паралельно зі зменшенням чисельності працівників, вплив на

сукупний обсяг виробництва буде мінімальним. Розвиток людського капіталу здатен забезпечити нейтралізацію негативних наслідків старіння населення.

Оптимістичним аспектом ситуації є те, що сучасна молодь має вищий рівень освіти, ніж старші покоління, завдяки покращенню освітньої системи за останні десятиліття. Це означає, що наявна вікова структура вже має передумови для позитивних змін у формуванні людського капіталу.

Концепція «балансу населення» поєднує аспекти чисельності населення з його віковою структурою та характеристиками людського капіталу, на відміну від традиційної парадигми «стабілізації населення», яка фокусується винятково на чисельності. Оскільки скорочення чисельності та старіння населення закладені в наявну вікову структуру України, парадигма стабілізації населення не є досяжною метою для країни.

Управління демографічними процесами державою передбачає реалізацію цілеспрямованого державного управлінського впливу через систему органів державної влади на перебіг демографічних процесів шляхом впровадження комплексу адміністративних, правових, економічних, організаційних, управлінських та інформаційних заходів, що прямо або опосередковано сприяють подоланню негативних демографічних тенденцій і досягненню бажаних показників демографічного розвитку, визначених державною демографічною політикою.

На нашу думку, глибина демографічної кризи в Україні та об’єктивна потреба у державному регулюванні демографічних процесів зумовлюють актуальність розроблення сучасної стратегії демографічного розвитку. Безперечно, люди є головною цінністю і багатством нації, проте важливо також розглядати населення як сукупність економічно активних індивідів. Отже, вагомими чинниками, що формують демографічну ситуацію держави, є їхні професійні навички, рівень освіти й грамотності, стан здоров’я, здатність адаптуватися до змін соціокультурних, технологічних та природних умов. Сукупність цих характеристик визначає людський капітал.

Хоча такий прагматичний підхід до оцінки населення є поширеним, політичні цілі не повинні обмежуватися лише кількісними параметрами. Доцільно враховувати та робити акцент на тих людських ресурсах, які забезпечують економічне зростання країни та, як наслідок, підвищують якість життя всього населення.

На відміну від сучасного розуміння демографічного складу, протягом багатьох століть чисельність населення була основною метою національної та міжнародної політики. Політика, що формувалася урядами європейських держав, визначала наймогутніші країни як ті, що мали найбільшу чисельність населення, що було логічним у контексті домінування так званих «військових стереотипів».

Успішний міжнародний досвід свідчить, що системні зміни у сфері публічного управління переважно зосереджені на забезпеченні ефективного функціонування його підсистеми місцевого самоврядування на засадах демократичного врядування. Такі зміни вимагають застосування ефективних підходів до використання всього спектра ресурсів територіальних громад з метою забезпечення їхньої спроможності та самодостатності, а також чіткого визначення стратегічних пріоритетів їхнього розвитку. Одним із таких пріоритетів є формування необхідного рівня та якості соціального капіталу населення громади як одного з ключових важелів управління та чинників згуртованості населення.

Нині ефективність цієї політики істотно знизилася у зв’язку з воєнними діями проти окупаційної агресії північно-східного сусіда – Російської Федерації, що завдала суспільству та державі України значних втрат і викликів. Найбільше постраждали та в окремих випадках зазнали руйнувань прикордонні територіальні громади, частина населення яких була змушена переселитися у більш безпечні місця проживання. Такий розвиток подій докорінно змінив тенденції формування соціального капіталу населення, що залишилося на окупованих територіях, та суттєво перерозподілив цей капітал на користь безпечних регіонів завдяки біженцям.

Подальше прогнозування динаміки характеристичних показників соціального капіталу громад передбачає їхнє вивчення у розрізі таких типів територіальних громад: тимчасово окуповані (звільнені), прикордонні та наближені до лінії зіткнення (близький тил), а також глибокий тил. При цьому вирішальним чинником може стати один із варіантів розвитку бойових дій до переможного завершення війни, а саме: оптимістичний, песимістичний та найбільш реалістичний сценарій.

Дослідження використання соціального капіталу груп людей, об'єднаних переважно територіальним чинником, започатковані працями зарубіжних науковців П. Бурдьє, М. Кассіді, Дж. Коулмана, Дж. Лоурі, Р. Патнема, Р. Роуза, Дж. Тернера, Ф. Фукуями, а також вітчизняних дослідників О. Демківа, А. Колодій, М. Лесечка, А. Ткачука та ін.

Різні аспекти розвитку системи місцевого самоврядування та життєдіяльності територіальної громади як елемента громадянського суспільства і її людського ресурсу в контексті рівня та якості соціального потенціалу є предметом досліджень таких вітчизняних учених, як О. Амосов, О. Батанова, В. Бабаєв, А. Гошко, В. Князєв, В. Куйбіда, Ю. Куц, М. Орлатий, С. Романюк, С. Саханенко, Ю. Шаров та ін.

Водночас в Україні практично відсутній досвід раціонального використання соціального капіталу територіальних громад у практиці управління на всіх рівнях влади та його наукового регулювання на основі прогнозних даних. Така ситуація не сприяє підвищенню ефективності публічного управління, яке покликане коригувати дисбаланси в економічній системі між регіонами та у показниках життєдіяльності внутрішньо переміщених осіб у період війни та післявоєнний час.

Визначенню та обґрунтуванню ключових аспектів вирішення окресленої наукової проблеми в умовах України сприяли, зокрема, вимоги українського законодавства щодо принципів місцевого самоврядування. Відповідно до статті 4 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», діяльність органів місцевого самоврядування ґрунтується на принципах народовладдя, законності,

гласності, колегіальності, поєднання місцевих і державних інтересів, що прямо корелює з поняттям соціального капіталу громади як основи демократичного управління.

У цьому контексті варто долучити матеріали досліджень соціального капіталу громад на різних етапах їхнього розвитку, проведених українськими науковцями, зокрема: принципи розвитку соціального капіталу в Україні (Т. Заяць, Г. Краєвська); закономірності формування соціального капіталу в Україні (В. Звонар, О. Дьяконенко та ін.); масштаби та наслідки вимушеної міграції населення України внаслідок збройної агресії Російської Федерації (Е. Лібанова, В. Звонар, О. Дьяконенко та ін.; О. Позняк, О. Цимбал); соціальний капітал як каталізатор розвитку громади в контексті його ресурсної (людський капітал) та інституційної складових (система соціальних інститутів і соціальних норм) (А. Ревко); значення соціального капіталу в організації місцевого самоврядування та розгляд соціального капіталу з позицій державного управління й взаємодії держави з його носіями (М. Лесечко, О. Сидорчук) та інші.

Від часу введення поняття «соціальний капітал» у науковий обіг його дослідження набули міждисциплінарного характеру, охоплюючи політичні, соціологічні, культурологічні та економічні аспекти. Це зумовило різноманітність підходів до трактування терміну, адже представники різних наукових напрямів вкладають у нього власний зміст і акценти. На сьогодні єдиного концепту чи цілісної теорії соціального капіталу не сформовано – натомість існує певна парадигма його розуміння. Дослідження цієї категорії нерідко проводяться без достатнього рівня операціоналізації понять та без урахування специфіки адаптації західних методик аналізу соціального капіталу. Усе це підкреслює потребу в систематизації наявних теорій і підходів до його вивчення.

Окремо варто виокремити дослідження стратегічних напрямів державної політики розвитку соціального капіталу громад, до яких належать: «нормативно-правове забезпечення участі громадян у вирішенні місцевих

справ; безкоштовні навчальні програми з розвитку громад; платформи для обговорення проблемних питань, обміну досвідом, спільних програм та проєктів різних громад» (С. Гайдученко); а також сучасні підходи до визначення соціальної згуртованості в суспільстві (В. Кирилюк).

Зміцнення соціального капіталу відбувається тоді, коли політичні ініціативи виникають на місцевому рівні й ефективно реалізуються на рівні державного управління. Політичний процес повинен починатися з активності громади, з ініціатив небайдужих громадян. Люди мають володіти реальними інструментами впливу на ухвалення важливих для громади рішень – ініціювати їх, підтримувати та контролювати їхнє виконання. Отже, політичний процес як багаторівневе явище має формуватися знизу – від суспільного рівня.

У цьому контексті доречно говорити про феномен локальної демократії, тобто рівень демократії, що реалізується в межах територіальної громади. Вона передбачає інституційну організацію влади з елементами самоорганізації, безпосередню участь громадян у публічному житті, деконцентрацію влади, а також створення громадських ініціатив, спільне управління та реалізацію проєктів, пов’язаних із забезпеченням публічних благ.

До найефективніших форм самоорганізації населення можна віднести будинкові та вуличні комітети, а також комітети самоорганізації населення мікрорайонів, які сприяють підвищенню громадянської активності та розвитку місцевого самоврядування.

Іноземний досвід розвитку капіталу територіальних громад було досліджено методом узагальнення. Для визначення та обґрунтування напрямів удосконалення державної політики щодо розвитку соціального капіталу територіальних громад у сучасних умовах України застосовано методи індукції, дедукції та прогнозування, а методи системного й діалектичного аналізу, синтезу, узагальнення, прогнозування, формально-логічний метод сприяли вирішенню низки проблемних аспектів удосконалення системи публічного управління України загалом та місцевого самоврядування зокрема, у контексті використання результатів успішного зарубіжного досвіду розвитку соціального

капіталу. Зокрема, теоретичний аналіз дефініції категорії «соціальний капітал територіальної громади» ґрунтується на принципі взаємодії індивідів і соціальних груп у соціальних мережах. Прогнозування змін у соціальному капіталі здійснювалося із застосуванням системного підходу, методів абстрагування, узагальнення, порівняння, експертних оцінок та сценарного підходу до прогнозування. Дослідження базується на гіпотезі про наявність причинно-наслідкового зв'язку між змінами соціального капіталу територіальної громади та її розвитком у воєнний і післявоєнний періоди. Основними індикаторами прогнозу виступають масштаби волонтерської діяльності, благодійності, рівень довіри, соціальних конфліктів і напруженості, а також обсяги надання допомоги громадянам, які постраждали внаслідок війни, та Збройним Силам України.

Досвід європейських країн засвідчує, що територіальні громади розвиваються найбільш ефективно за умов публічного управління, коли держава виступає одним із ключових суб'єктів у процесі досягнення визначених стратегічних цілей. Подібна ситуація спостерігається й в Україні, де територіальні громади також прагнуть до постійного розвитку та реалізації завдань, спрямованих на підвищення якості життя своїх членів, що, природно, потребує впровадження відповідної державної політики. Крім того, ключовим важелем управління виступає соціальний капітал громади, який одночасно відображає зміст одного з факторів публічного управління, процес його реалізації та результат розвитку територіальної громади.

Аналіз відомих наукових підходів до визначення категорії «соціальний капітал територіальної громади» свідчить про домінування ефекту соціальних мереж та спільних норм взаємодії, що дає підстави тлумачити її як здатність людей формувати колектив однодумців, зорієнтованих на досягнення спільної мети шляхом підпорядкування власних інтересів інтересам громади на основі прийнятого комплексу норм і цінностей соціальних відносин, які гарантують взаємну довіру й розуміння. Водночас існує думка, що «інтерпретація сутності

поняття «соціальний капітал» є неоднозначною, оскільки передусім відображає неформальні взаємовідносини, які дозволяють людям діяти колективно».

Соціальний капітал територіальної громади, подібно до інших форм капіталу, має власний ресурс, який проявляється у цінності кожного її члена як індивіда і як суб'єкта публічного управління в контексті суспільної користі для всієї громади, що зумовлює доцільність його дослідження як на індивідуальному, так і на колективному рівнях. Водночас науковці висловлюють позицію, що «соціальний капітал є приватним благом».

Дослідники також розглядають соціальний капітал «у контексті цілеспрямованої діяльності щодо досягнення певних цілей, ефективність якої залежить переважно від характеру соціальних зобов'язань, зв'язків і комунікаційних мереж індивіда». Варто враховувати, що соціальний капітал на індивідуальному рівні часто є прихованим для інших членів громади, а тому може мати як позитивний, так і негативний вплив на розвиток загального соціального капіталу (наприклад, злочинна група чи заможні члени громади, які ігнорують спільні інтереси). Отже, бажаний формат соціального капіталу визначається здатністю територіальної громади розвиватися через створення міцних зв'язків між її членами, що сприяє розв'язанню спільних проблем шляхом узгодженого ухвалення рішень і ефективної співпраці. За відсутності таких зв'язків соціальний капітал громади є нерозвиненим, що ускладнює досягнення спільного добробуту.

Міжнародний досвід доводить, що структурні та когнітивні фактори є визначальними для розвитку соціального капіталу громади. Структурний фактор зумовлений рівнем взаємозв'язків між членами громади, які формують соціальні мережі. Особливістю таких мереж є їхня здатність посилювати розвиток громади шляхом активного поширення потоків інформації, ідей, товарів і послуг. Крім того, тісні відносини сприяють формуванню почуття спільної мети, довіри, взаємопідтримки та єдності ціннісних норм.

Натомість останнім часом у науковому дискурсі утвердилася думка, що «держава має відігравати вирішальну роль у накопиченні соціального капіталу,

що, на жаль, відбувається не завжди ефективно». Це пояснюється тим, що держава часто не враховує у своїй соціальній політиці «особливості розвитку громадських організацій на регіональному рівні як інституційної складової накопичення соціального капіталу та розвитку соціального підприємництва».

В таких умовах одним із пріоритетів державної політики розвитку територіальних громад України має бути сприяння формуванню продуктивного соціального капіталу шляхом забезпечення спроможності індивідів, асоціацій і організацій у межах певної території до участі в державно-приватному партнерстві для досягнення спільних цілей життєдіяльності громади. Така політика сприятиме розвитку ключових рис громадянського суспільства серед населення територіальних громад.

Практика успішних країн свідчить про здатність громадянського суспільства розвивати соціальний капітал різних публічних об'єднань через особисті зв'язки їхніх членів як у межах, так і поза межами території відповідно до мережевої структури асоціацій. Спільні інтереси, високий рівень довіри та особистої дружби, навіть на формальній основі, сприяють залученню необхідної інформації, досвіду, ресурсів і партнерської підтримки.

Експерти підкреслюють здатність державних і правових інституцій впливати як на всі компоненти соціального капіталу, так і на інститути громадянського суспільства. При цьому обидві інституційні системи є своєрідними антиподами у процесі формування інституційного середовища соціального капіталу, між якими важливо забезпечити оптимальний баланс.

Рівень розвитку соціального капіталу організацій громадянського суспільства визначається спроможністю формальних і неформальних інститутів громади ефективно обслуговувати її населення, а також рівнем партнерської співпраці між організаціями всередині громади та поза її межами з метою залучення необхідних ресурсів.

Виходячи з викладеного, розвиток соціального капіталу територіальної громади в системі місцевого самоврядування забезпечується такими чинниками:

– активізацією членів громади та запровадженням системних інструментів управління їхньою життєдіяльністю;

– чітким визначенням комплексу наявних місцевих ресурсів і зацікавлених сторін;

– постійним навчанням лідерів місцевих громад;

– інтенсивним формуванням спеціалізованих соціальних мереж усередині громади та поза її межами.

Водночас, як зазначають дослідники, перелік чинників розвитку соціального капіталу громади залежить «винятково від місії самої громади та її характеристик». З урахуванням цього, стратегічно важливим є визначення профілю територіальної громади, який охоплює оцінку таких параметрів:

– соціальні, економічні, ресурсні, географічні, політичні характеристики;

– рівень участі громадськості у місцевому самоврядуванні, соціальному та державно-приватному партнерстві;

– рівень розвитку мереж комунікацій між населенням громади та сусідніми громадами;

– компетентність, гнучкість, довіра, відкритість і щирість управлінців місцевого самоврядування.

Профіль громади з високим рівнем соціального капіталу передбачає такі можливості її членів:

– участь в ухваленні спільних життєво важливих рішень;

– реальний вплив на внутрішні та зовнішні умови життєдіяльності громади;

– реалізацію власного бачення стратегічного розвитку через колективну взаємодію;

– мотивацію до представлення інтересів громади на основі суспільного консенсусу.

Реалізація зазначених прав і можливостей можлива лише за умови активної участі громадянського суспільства та ефективної роботи представників органів місцевого самоврядування, які дотримуються таких принципів:

– зацікавленість у розв'язанні спільних проблем;

– активність і відданість реалізації запланованих заходів;

– прозорість, доступність і достовірність публічної інформації як чинник довіри;

– різноманітність форм громадської участі (опитування, громадські слухання, створення соціальних мереж комунікації);

– узгодження з громадськістю всіх управлінських рішень, що стосуються місцевих питань.

Запровадження цих принципів сприятиме запобіганню недовіри, дезінформації, руйнуванню колективних зусиль і втраті зацікавлених сторін у процесі розвитку соціального капіталу громади, а також стимулюватиме творче мислення й пошук інноваційних рішень для складних довгострокових проблем з урахуванням альтернативних поглядів громадян.

Отже, процес розвитку соціального капіталу територіальної громади є сукупністю формалізованих дій, які не завжди мають остаточний характер через динамічну природу людського буття. До базових заходів, що можуть забезпечити його ефективність, належать:

– визначення учасників, місії та завдань організаційної структури;

– збір і аналіз інформації, зокрема SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища громади;

– формування бачення бажаного стану соціального капіталу громади у середньостроковій перспективі (5–10 років) та розроблення стратегічного плану його досягнення;

– створення управлінської команди (до 5 осіб), відповідальної за реалізацію плану;

– періодичне коригування плану для підвищення ефективності його виконання;

– оцінювання результатів для забезпечення своєчасного виконання поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей.

Досвід європейських країн свідчить, що територіальні громади розвиваються значно ефективніше за умов дієвого державного управління, коли держава виступає одним із ключових акторів у процесі досягнення стратегічних цілей. Аналогічна ситуація спостерігається і в Україні, де територіальні громади прагнуть сталого розвитку та підвищення якості життя своїх мешканців, що природно потребує реалізації відповідної державної політики. Водночас ключовим важелем управління виступає соціальний капітал громади, який водночас є і фактором публічного управління, і процесом його реалізації, і результатом розвитку територіальної спільноти.

Аналіз наукових підходів до визначення категорії «соціальний капітал територіальної громади» засвідчує домінування ефекту соціальних мереж і спільних норм взаємодії, що дає підстави трактувати його як здатність людей формувати спільноту однодумців, зорієнтовану на досягнення спільної мети на основі прийнятого комплексу норм і цінностей соціальних відносин. Однак, як зазначають деякі дослідники, інтерпретація сутності цього поняття є неоднозначною, оскільки воно передусім відображає неформальні відносини, які дозволяють людям діяти колективно.

Соціальний капітал територіальної громади, подібно до інших форм капіталу, має власний ресурс, що проявляється у цінності кожного її члена як індивіда й суб’єкта публічного управління у контексті соціальної користі для всієї громади. Проте існує наукова думка, що соціальний капітал може бути й формою приватного добробуту, що не завжди сприяє суспільній згуртованості.

У наукових працях соціальний капітал також розглядається як результат цілеспрямованих дій задля досягнення певних цілей, ефективність яких залежить від природи соціальних зобов’язань, зв’язків та комунікаційних мереж індивіда. Водночас соціальний капітал на індивідуальному рівні часто є

прихованим для сприйняття іншими членами громади, тому може мати як позитивний, так і негативний вплив на її розвиток (наприклад, у випадку організованої злочинності або проявів соціальної ізоляції багатих членів громади.

Міжнародний досвід доводить, що для розвитку соціального капіталу територіальної громади вирішальне значення мають структурні та когнітивні чинники. Структурний чинник визначається рівнем взаємозв'язків між членами громади, які формують соціальні мережі, що сприяють поширенню інформаційних потоків, ідей, ресурсів та послуг. Когнітивний чинник відображає довіру, спільність цінностей і норм, що забезпечують згуртованість громади.

Однак, як зазначають дослідники, держава має відігравати провідну роль у нагромадженні соціального капіталу, хоча на практиці це відбувається не завжди ефективно. Часто соціальна політика держави не враховує особливостей розвитку громадських організацій на регіональному рівні, які є інституційною основою накопичення соціального капіталу.

В умовах воєнного стану 2022–2025 рр. саме соціальний капітал став основою виживання територіальних громад, особливо в регіонах, що зазнали окупації або масових переміщень населення [6; 9]. Довіра, солідарність, волонтерство та взаємодопомога стали головними рушійними силами громадського відновлення. Отже, за даними World Bank (2025), рівень громадської участі та волонтерської активності в Україні зріс на 35 % порівняно з довоєнним періодом.

Подальший розвиток соціального капіталу у післявоєнний період пов'язується з посиленням партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством, відновленням довіри до місцевого самоврядування, а також із цифровізацією комунікаційних процесів між членами громади. За прогнозами OECD (2024), у найближчі п'ять років Україна має всі шанси перетворити набуті під час війни форми солідарності на сталі механізми громадської участі в управлінні територіями.

Зрештою, формування високого рівня соціального капіталу територіальних громад у воєнний і післявоєнний періоди є не лише передумовою ефективного відновлення, а й гарантією розвитку справжнього громадянського суспільства в Україні.

Демографічна ситуація в Україні є складним комплексом соціальних, економічних та політичних чинників, на які значний вплив мають війна, внутрішня та зовнішня міграція, а також соціальна структура територіальних громад. Аналіз показав, що ефективне відновлення та розвиток громад можливе лише за умови зміцнення соціального капіталу, активного державного управління та реалізації стратегій, що сприяють збереженню людського потенціалу. Соціальний капітал виступає ключовим ресурсом для мобілізації громад, підтримки соціальної згуртованості та забезпечення сталого розвитку на локальному та національному рівнях. Таким чином, для подолання демографічних викликів і забезпечення стабільного розвитку України необхідне комплексне поєднання політики підтримки населення, розвитку громадянського суспільства та активної участі держави у соціально-економічних процесах.

Науковий результат проведеного дослідження – системно проаналізовано вплив соціального капіталу на процеси відновлення та розвитку територіальних 265 громад України у післявоєнний період. Встановлено, що високий рівень соціального капіталу сприяє підвищенню соціальної згуртованості, активізації громадської участі, зміцненню місцевих інституцій та підвищенню ефективності реалізації відновлювальних програм. Досліджено взаємозв’язки між різними формами соціального капіталу (зовнішніми та внутрішніми мережами, довірою, нормами співпраці) та економічною, соціальною та культурною стабільністю громад, що дозволяє обґрунтувати рекомендації щодо формування та розвитку соціального капіталу як ключового ресурсу стійкого розвитку українських територій.

Список використаних джерел за розділом 6

1. Демографічний енциклопедичний словник [Електрон. ресурс] / гл. ред. Д. І. Валентей. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: http://nation.geoman.ru/demogr/alph0009.shtml, вільний (дата звернення: 20.08.2025). – Назва з екрана.

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – Ст. 170. – С. 379.

3. Заяць Т. А. Розвиток соціального капіталу територіальних громад в Україні [Електрон. ресурс] / Т. А. Заяць, Г. О. Краєвська // Економіка України. – Електрон. текст. дані. – 2020. – № 12. – С. 56–72. – Режим доступу: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001193683, вільний (дата звернення: 22.08.2025). – Назва з екрана.

4. Звонар В. Закономірності формування соціального капіталу в Україні / В. Звонар, О. Дьяконенко // Державне управління: теорія та практика – 2019. – № 2(26). – С. 45–58.

5. Libanova E. Demographic and Social Challenges of Ukraine during Wartime: Human Capital and Migration / E. Libanova, V. Zvonar // Population and Economics. – 2023. – Vol. 7, No. 4. – P. 55–71.

6. Лібанова Е. М. Масштаби та наслідки вимушеної міграції населення України внаслідок збройної агресії Російської Федерації / Е. М. Лібанова, В. П. Звонар, О. І. Дьяконенко // Демографія та соціальна економіка. – 2022. – № 2(48). – С. 7–28.

7. Dyakonenko O. Institutionalization of Social Capital in Ukrainian Local Communities during War / O. Dyakonenko, V. Zvonar // Developments in Sustainable Economics (DSE) Journals. – 2024. – Vol. 12, No. 3. – P. 142–160.

8. Позняк О. Вимушена міграція в Україні: соціально-економічні наслідки та виклики для державної політики / О. Позняк, О. Цимбал // Український соціум. – 2023. – № 3(86). – С. 15–31.

9. Позняк О. В. Соціальний капітал як чинник адаптації внутрішньо переміщених осіб у приймаючих громадах / О. В. Позняк, О. І. Цимбал. // Демографія та соціальна економіка – 2024. – № 2(50). – С. 15–32.

10. Revko A. Social Capital and Local Governance in Ukraine: Preconditions for Community Empowerment / A. Revko // International Journal of Public Administration. – 2022. – Vol. 45, No. 12. – P. 1025–1040.

11. Лесечко М. Д. Соціальний капітал : теорія і практика : монографія / М. Д. Лесечко, О. Г. Сидорчук. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. – 220 с.

12. Гайдученко С. М. Стратегічні напрями державної політики у сфері розвитку соціального капіталу територіальних громад України / С. М. Гайдученко // Публічне управління і адміністрування в Україні. – 2023. – № 30(1). – С. 76–89.

13. Кирилюк В. В. Сучасні підходи щодо визначення рівня соціальної згуртованості суспільства / В. В. Кирилюк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – Вип. 1. – С. 384–390.

14. Coleman J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital / J. S. Coleman // American Journal of Sociology – 1988. – Vol. 94. – P. 95–120.

15. Dasgupta P. Social capital and economic performance // Social Capital: A Multifaceted Perspective / eds. P. Dasgupta, I. Serageldin. – Washington : World Bank, 1999. – P. 325–424.

16. Lin N. Social Capital: A Theory of Social Structure and Action. – Cambridge : Cambridge University Press, 2001. – 278 p.

17. Jensen J. L. Early Investments in State Capacity Promote Persistently Higher Levels of Social Capital / J. L. Jensen, A. J. Ramey // PNAS (Proceedings of the National Academy of Sciences). – 2020. – Vol. 117, No. 20. – P. 10755–10761.

18. Іваненко П., Петренко Л. Формування соціального капіталу: роль громадських організацій на місцевому рівні // Demography and Social Economy. – 2024. – Vol. 12, No. 1. – С. 44–59.

19. Perceived Social Capital and Institutional Environment’s Impact on the Success of Regional Cluster Policies / T. Kwiatkowski et al. // Central European Economic Journal. – 2023. – Vol. 10(57). – P. 198–218.

20. Nyamari T. Social Capital and Community Development / T. Nyamari. // International Journal of Humanity and Social Sciences. – 2024. – P. 15–22. – DOI: 10.47941/ijhss.1890.

21. European Council on Foreign Relations. Rebuilding Ukraine: From Wartime Solidarity to Participatory Governance. – Brussels : ECFR Policy Paper, 2025. – P. 1–30.

22. OECD. Resilient Communities and Local Governance: Lessons from Ukraine. – Paris : OECD Publishing, 2024. – P. 88–93.

23. Дзюба С. В. Громадянська активність і довіра як основи соціального капіталу українського суспільства у воєнний час / С. В. Дзюба. // Державне управління: теорія та практика. – 2024. – № 1(30). – С. 23–38.

24. Fukuyama F. Trust and the New Foundations of Social Order / F. Fukuyama. – London : Profile Books, 2023. – P. 121–140.

25. Ukrainian Socium. Digitalization and Social Capital: Ukrainian Communities in the Context of War. – Kyiv : NAS of Ukraine Institute of Sociology, 2024. – 150 p.

26. MIT Press Journals. Civic Resilience in Wartime Ukraine: Grassroots Networks and Public Trust. – Cambridge (MA) : MIT Press, 2024. – P. 1–20.

27. Gilligan M. J. Social Capital under Siege: Civil Society Resilience during the War in Ukraine / M. J. Gilligan, B. J. Pasquale // Journal of Peace Research. – 2023. – Vol. 60, No. 6. – P. 985–1003.

28. World Bank. Ukraine Local Development Outlook 2025 : Community Recovery and Social Capital Dynamics. – Washington, D. C. : World Bank Group, 2025. – 180 p.

29. Chernov S. Particularities of the Formation and Implementation of Ukrainian Demographic Policy in the Public Administration System [Electronic resource] / S. Chernov, Kh. Kalashnikova // Scientific innovations and advanced technologies – Electronic text data. – 2025. – Vol. 9(49). – P. 27–36. – Regime of access: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/28741, free (date of the application: 10.09.2025). – Header from the screen.

Великих Ксенія Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

РОЗДІЛ 7
ПОТЕНЦІАЛ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД З УРАХУВАННЯМ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ

Аналіз накопиченого у зарубіжних країнах досвіду у галузі стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад, узагальнення, систематизація та селекція його продуктивних компонентів можуть сприяти вдосконаленню української практики.

Важливо визначити пріоритет якості управлінських рішень та посилити їхній вплив на процес стратегічного планування розвитку територіальної громади. Не всі управлінські рішення, створені та реалізовані органами місцевого самоврядування в межах процесу стратегічного планування, ефективно відповідають потребам громадян. Перешкоди, з якими стикаються українські територіальні громади, підкреслюють необхідність їхнього подолання шляхом якісно підготовлених та ухвалених управлінських рішень органів місцевого самоврядування під час стратегічного планування. Отже, пошук шляхів удосконалення стратегічного планування розвитку територіальних громад має високе практичне та науково теоретичне значення.

Використання стратегічного планування в системі муніципального менеджменту створює для територіальної громади можливості для передбачення майбутнього й планомірного розподілу в часі та цільового використання ресурсів [1].

Актуальність завдання, яке вирішується, полягає в тому, що якісне стратегічне планування розвитку територіальних громад в Україні розкриває

потенціал для формування цілісного та збалансованого підходу до розвитку громади.

Дослідження стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні останніми роками набуло важливого значення. Багато науковців зробили вагомий внесок у цю сферу, досліджуючи різні аспекти стратегічного планування та його вплив на розвиток громад. Серед великої кількості досліджень можна виділити праці таких вчених, як В. Андріяш, О. Євтушенко, В. Ємельянов [2], М. Латинін, О. Лукашов, [3], С. Романюк [4], Є. Романенко [5] та ін.

Водночас вивчення наукової літератури з цієї тематики свідчить, що актуальними залишаються проблеми удосконалення механізмів стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні, що саме і зумовило вибір напрямку дослідження.

Завданням наукової роботи є визначення напрямків удосконалення стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні, аналіз актуальних інструментів стратегічного планування, розгляд існуючих підходів до планування розвитку місцевого самоврядування, визначення основних етапів стратегічного планування, а також розкриття потенціалу для подальшого розвитку громад.

Насамперед сфокусуємо увагу на базовому змісті стратегічного планування розвитку територіальних громад. Воно містить, передусім, виявлення бачення бажаного майбутнього громади, вибір цілей та напрямів її розвитку, визначення стратегії, що забезпечує конкурентоспроможність громади як місця для життя, господарської діяльності та тимчасового перебування, а також конкурентоспроможність окремих галузей її економіки та соціальної сфери. Стратегія зазвичай орієнтована на підвищення якості життя в громаді на основі економічного зростання, що створює висококваліфіковані робочі місця, забезпечує зростання добробуту та інвестицій та гарантує довгострокове фінансове благополуччя територіальної громади.

Зміст стратегічного планування розвитку територіальних громад (ТГ) становить інтегрований і послідовний процес, спрямований на визначення довгострокового бачення майбутнього громади та розробку конкретного плану дій для досягнення бажаних соціально-економічних, просторових та екологічних змін. Стратегічний план зазвичай складається з двох основних частин: стратегії розвитку громади та плану реалізації стратегії.

Процес розпочинається з підготовчого етапу, який містить створення робочої групи з представників влади, бізнесу та громадськості. Далі йде аналітичний етап (діагностика), де проводиться всебічний аналіз поточної ситуації та ресурсного потенціалу громади, ключовим інструментом якого є SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз). На основі цього аналізу формулюються бачення (амбітна, але реалістична картина бажаного майбутнього) та місія громади.

Далі відбувається формування стратегії розвитку громади – концептуального документа. Він містить визначення стратегічних напрямів (пріоритетів), що є основними сферами діяльності, в яких необхідно досягти змін. Для кожного напряму встановлюються стратегічні цілі (великі, довгострокові орієнтири) та деталізовані оперативні (специфічні) цілі. Цілі повинні відповідати критеріям SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі).

Наступний крок – розробка плану реалізації стратегії. Це оперативний документ, що перетворює стратегічні цілі на конкретні заходи (проєкти). Для кожного заходу обов’язково зазначаються: індикатори для вимірювання прогресу, відповідальні виконавці, необхідні ресурси та джерела фінансування (місцевий бюджет, гранти, інвестиції), а також терміни виконання.

Увесь процес стратегічного планування ґрунтується на принципах комплексності (поєднання різних сфер розвитку), партисипативності (залучення громади), реалістичності та узгодженості з регіональними та національними стратегіями. Після затвердження стратегії місцевою радою починається етап впровадження, який супроводжується постійним моніторингом та оцінкою

(M&E) для контролю результатів і своєчасного коригування планів. Стратегічний план слугує громаді дорожньою картою, що підвищує її конкурентоспроможність та ефективність використання ресурсів.

Як важлива передумова, що визначає перехід до стратегічного планування, позиціонується децентралізація процесу підготовки та ухвалення рішень щодо соціально-економічного розвитку території.

Деконцентрація – це адміністративна децентралізація всередині вертикалі підпорядкування органу державної влади шляхом створення на місцях спеціальних урядових органів та наділення їх повноваженнями із здійснення виконавчої влади. Її інколи виділяють як форму децентралізації або вид централізації, адже територіальні органи державної влади залишаються підпорядкованими центральним [6].

Деконцентрація – це форма адміністративної децентралізації, що означає передачу повноважень (прав та обов'язків) від центральних органів виконавчої влади (міністерств, відомств) до їхніх територіальних органів чи новостворених спеціальних урядових органів на місцях. Ключовою ознакою деконцентрації є збереження вертикалі підпорядкування: органи, яким передаються повноваження, залишаються частиною єдиної системи центрального органу влади (міністерства) і підпорядковані йому в ієрархічному порядку, не будучи органами місцевого самоврядування (ОМС).

При цьому відбувається передача функцій, а не влади, оскільки передаються лише оперативні функції, необхідні для реалізації державної політики на конкретній території, а центр зберігає за собою право стратегічного планування, нормативного регулювання та контролю; цей процес має суто адміністративний характер, стосуючись лише системи державного управління і не змінюючи статусу ОМС чи політичної організації влади. Механізм реалізації деконцентрації відбувається шляхом створення територіальних підрозділів, коли міністерство створює свої обласні, районні чи міжрегіональні структури (наприклад, територіальні органи Державної податкової служби, обласні управління Державної казначейської служби), розширення повноважень

існуючих органів, коли місцеві філії або представництва отримують додаткові функції з прийняття оперативних рішень, а також через спеціалізацію, оскільки такі територіальні органи часто є вузькоспеціалізованими (наприклад, органи, що видають ліцензії, реєструють майно, здійснюють фінансовий чи екологічний нагляд). Хоча терміни схожі, деконцентрація (адміністративна) і децентралізація (політична / фіскальна) позначають принципово різні процеси перерозподілу влади: при деконцентрації повноваження передаються територіальним органам центральної влади зі збереженням вертикалі, ієрархії та підконтрольності центру, а передаються функції з реалізації державної політики з метою підвищення ефективності державного управління та доступності послуг; тоді як при децентралізації повноваження передаються органам місцевого самоврядування (радам, виконкомам), де відсутня пряма вертикальна підпорядкованість центру, а передаються влада, ресурси та відповідальність за місцеві справи з метою зміцнення місцевого самоврядування та розвитку демократії. Інакше кажучи, деконцентрація – це «спуск» повноважень всередині державного апарату, тоді як децентралізація – це «передача» повноважень із державного рівня на місцевий рівень (самоврядування).

Мета та значення деконцентрації полягає в тому, що вона є необхідною для ефективного функціонування унітарної держави, маючи на меті підвищення доступності державних послуг (наближення органів виконавчої влади до громадян для отримання послуг швидше та простіше), оперативність ухвалення рішень (дозволяє територіальним органам ухвалювати рішення в межах своєї компетенції без погоджень із Києва), врахування місцевої специфіки (територіальні органи краще обізнані з регіональними особливостями) та розвантаження центру (центральні міністерства звільняються від рутинних оперативних завдань).

Таким чином, деконцентрація є ключовим інструментом підвищення ефективності та якості державного управління без втрати керованості та контролю з боку центральної влади і завжди супроводжує процеси справжньої

децентралізації, забезпечуючи реалізацію централізованої державної політики на місцях.

Реалізація принципу «делегування повноважень», наприклад, США знаходить свій відбиток у концепції місцевої громади і пов'язується з розробкою стратегічних планів її розвитку, які містять:

– оцінку господарської місткості та допустимого антропогенного навантаження на природне середовище території, яку займає місцева громада;

– визначення потреб громади та доступності економічних, природних та людських ресурсів для їхнього забезпечення;

– удосконалення системи місцевого самоврядування та впровадження в неї принципів сталого розвитку;

– залучення жителів громади до ухвалення рішень з ключових питань муніципального розвитку.

Англо-американська модель організації місцевого самоврядування характеризується тим, що на всіх субнаціональних рівнях управління функціонують органи місцевого самоврядування, а місцеві органи виконавчої влади загальної компетенції не утворюються. Для цієї моделі властивим є високий рівень автономії місцевого самоврядування, вибірність та контроль з боку населення, відсутність на місцях спеціальних державних уповноважених, на яких покладено функцію контролю за органами місцевого самоврядування [7].

Аналогічний підхід простежується й у практиці європейських країн. Наприклад, у Великій Британії одним із ключових принципів територіального розвитку є імператив, згідно з яким економічне пожвавлення найкраще забезпечити за допомогою локального розвитку, ніж зовнішнього перерозподілу діяльності та ресурсів. Звідси – наближення політики до місцевих центрів ухвалення рішень.

Заслуговує на увагу принцип, що визначає необхідність професіоналізації діяльності зі стратегічного планування та місцевого економічного розвитку. Його практична апробація здійснюється за допомогою створення структур, що

концентрують висококваліфіковані кадри, які безпосередньо беруть участь в обґрунтуванні напрямків та механізмів територіального розвитку.

Наприклад, у Канаді функціонують спеціально створені професійні асоціації фахівців з економічного розвитку, члени яких залучаються до діяльності щодо зміцнення та диверсифікації місцевої економіки.

У США органи виконавчої влади на рівні міст мають спеціальні комісії чи агенції з економічного розвитку, які відповідають за підготовку цільових програм, що передбачають підвищення якості життя населення, посилення конкурентних позицій території. Головна їхня мета – сприяти розвитку у конкретній територіальній освіті бізнесу, зростанню виробництва перспективних товарів та послуг, створенню робочих місць. Вони активно займаються роботою щодо вдосконалення ресурсного потенціалу районів та поселень.

У Франції такий принцип реалізовано з організацією міжкомунального співробітництва. Для того щоб краще виконувати функції, покладені на комуни, вони утворюють публічно-правові міжкомунальні об’єднання, одним із завдань яких є розробка проєктів у сфері економічного розвитку.

Принципово значущим для стратегічного планування є поняття стейкхолдера – людини чи організації, чиї інтереси суттєво пов’язані з цим містом і ресурси дозволяють істотно проводити його розвиток. Стейкхолдери є не просто об’єктами, на які спрямована діяльність громади, а й активними суб’єктами, які формують саму стратегію та відповідають за її втілення.

Стейкхолдери громади – це фізична особа, група осіб або організація, яка має значний інтерес у результатах розвитку громади (позитивний або негативний), може суттєво вплинути на реалізацію стратегічного плану та надає або контролює критичні ресурси (фінансові, інформаційні, людські, політичні) для розвитку громади. Їх прийнято ділити на дві великі групи. До внутрішніх стейкхолдерів (локальних) належать органи місцевого самоврядування (ОМС) та місцева влада, які є безпосередніми розробниками та виконавцями плану; місцевий бізнес (великі, середні та малі підприємства), який забезпечує робочі

місця, формує місцевий бюджет і є основним інвестором; мешканці та громадськість, чий людський та соціальний капітал є критичним ресурсом; громадські організації та НУО, які представляють інтереси окремих груп; та освітні і медичні заклади, які формують якість людського капіталу. До зовнішніх стейкхолдерів (екзогенних) належать органи державної влади (ОДА, міністерства, державні фонди), які контролюють трансферти та загальнодержавні програми; міжнародні донори та технічна допомога, які є ключовим джерелом грантів, інвестицій та експертизи; інвестори та фінансові установи, які можуть вкладати капітал у місцеві проєкти; а також сусідні громади та регіони, які є партнерами або конкурентами.

Залучення стейкхолдерів є основою партисипативного підходу до планування. Їхня роль проявляється на всіх етапах: на етапі аналізу (SWOT) вони надають найточнішу інформацію про стан справ; на етапі формулювання бачення вони забезпечують легітимність та спільне бачення; на етапі реалізації вони виступають виконавцями та ресурсними донорами (наприклад, бізнес створює робочі місця, НУО реалізує соціальні проєкти), а на етапі моніторингу вони виступають контролерами та надають зворотний зв’язок. Завдяки залученню стейкхолдерів, стратегічний план стає спільним зобов’язанням усієї громади, що мінімізує опір змінам, підвищує якість рішень і, найголовніше, забезпечує необхідні ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Зауважимо, що стейкхолдери представлені не лише внутрішніми групами учасників, а й зовнішніми (щодо цієї місцевої спільноти) організаціями. Врахування думок широкого та різноманітного кола стейкхолдерів – важливий принцип розробки стратегічних планів. Можна зазначити, що якщо стейкхолдери залучені до циклу стратегічного планування на його ранніх стадіях, то є велика ймовірність підтримки ними ключових проєктів стратегічного плану. Важлива також їхня участь в оцінці сучасного стану зовнішнього середовища та у виборі реалістичних стратегічних проєктів.

Логічною виглядає теза, що у стратегічному плануванні муніципального розвитку важливий не лише результат – стратегічний план як підсумковий

документ, а й процес його розробки та оновлення, що забезпечують акумуляцію знань, виявлення ідей та ініціатив, досягнення суспільної згоди має глибоке значення для успішного розвитку територіальної громади. Цей процес є формою колективного навчання та соціального капіталотворення, які забезпечують життєздатність та ефективність самої стратегії.

Процес розробки стратегічного плану є унікальним механізмом для акумуляції знань, виявлення ідей та ініціатив, що значно підвищує якість кінцевого документа. Ця партисипативна діагностика (аналітичний етап), що вимагає проведення глибокого аналізу із залученням різних груп стейкхолдерів, дозволяє зібрати та систематизувати знання, які існують лише «на місцях» і недоступні центральним чиновникам. Завдяки широкому обговоренню також виявляються нові, раніше невраховані ідеї, компетенції та ініціативи мешканців, а сам процес стає «соціальним сканером», що ідентифікує потенційні «точки зростання». Крім того, спільна робота створює платформу для обміну досвідом між владою, бізнесом та науковцями, сприяючи взаєморозумінню.

Функція процесу не обмежується збором інформації, вона має вирішальне значення для соціальної консолідації та ефективної реалізації стратегії, сприяючи досягненню суспільної згоди та легітимності. Коли мешканці та стейкхолдери беруть участь у визначенні бачення майбутнього громади, це бачення стає спільним зобов’язанням, а не просто документом ОМС, що формує почуття власності на стратегію. Стратегічний план, який пройшов відкрите обговорення та погодження, має високий рівень суспільної згоди, що мінімізує політичний опір та спротив змінам на етапі впровадження, адже рішення, прийняті «разом», виконуються. Крім того, процес стратегування будує довіру та мережі співпраці між владою, бізнесом та громадськістю, створюючи соціальний капітал, який є не менш важливим ресурсом, ніж фінансові інвестиції.

Стратегічний план не є статичним документом, а «живим» інструментом, що вимагає регулярного оновлення та моніторингу. Процес оновлення також

важливий, оскільки він забезпечує адаптивність (дозволяє громаді оперативно реагувати на непередбачувані виклики) та підтримує фокус (моніторинг змушує виконавців регулярно звітувати перед стейкхолдерами, підтримуючи дисципліну).

Стратегічний план – це лише відбиток якісного процесу. Справжня цінність планування полягає не в надрукованих сторінках, а в соціальному, інтелектуальному та інституційному потенціалі, який створюється в ході спільної роботи над баченням. Без цього процесу стратегія залишається набором «пустих побажань», а не реальним планом дій.

Враховуючи, що територіальна громада включена як підсистема до регіональної, національної, світової соціально-економічної системи, кожна з яких має кілька груп впливу на її розвиток, склад стейкхолдерів відрізняється високою різноманітністю. Він містить, зокрема, місцеву та регіональну владу, великий приватний бізнес, що має виробництва на певній території, або розглядає її як ринок збуту, партії, інші громадські організації та ін.

Один із ключових принципів розробки та реалізації стратегічних планів – партнерства між різними рівнями управління, приватним та громадським секторами, різними видами бізнесу, соціальними та професійними групами, муніципалітетами. Він знаходить свій відбиток, зокрема, в інтеграції стратегій, розроблюваних кожному рівні влади (муніципалітет, провінція, центральний уряд). Привертає увагу підхід, вперше апробований у Голландії і широко використовується у країнах Західної Європи, важлива відмінна риса якого – впровадження системи планування за принципом «знизу-вгору» («bottom-up»).

Важливою рисою цього підходу є залучення до вирішення проблем на основі діалогу сторін, які представляють різні рівні влади. Основна ідея підходу – це те, що сторони, що беруть участь, досягають вигідних для себе рішень на основі консенсусу [8]. Незважаючи на те, що планування територіального розвитку було ініційоване центральним урядом, воно здійснює лише загальну координацію та фінансування, тоді як реально управляють проєктами регіональна та муніципальна влада.

Повний цикл такого підходу складається з трьох основних фаз: початкової, фази планування та фази здійснення проєкту. На початковій виявляються проблеми, і навіть намічаються шляхи їхнього вирішення. Обов'язковою умовою є згода всіх сторін на участь у вирішенні проблеми. Попередня згода дає можливість детальніше обговорити програму дій, а також визначити методи вирішення проблеми.

Попередня фаза закінчується підписанням угоди, яка знаменує початок фази планування. План дій складається з участю всіх зацікавлених сторін. Цьому передує зазвичай проведення дослідження, тривалість якого варіюється залежно від складності проєкту. Після схвалення плану сторони підписують заключну угоду, яка поряд з іншими угодами формує пакет документів, який спрямовується на затвердження до парламенту, асамблею провінції, а також муніципалітет. У розгляді проєкту беруть участь як чиновники, так і представники різних цільових груп (промисловості, сільського господарства, транспорту та ін.), і навіть громадськість. Після остаточних погоджень проєкт перетворюється на заключну фазу реалізації.

Важливий принцип – забезпечення активної позиції мешканців муніципальної освіти, їхньої безпосередньої участі у розробці стратегії розвитку міста. Апробовано безліч інструментів, які забезпечують залучення громадськості до стратегічного планування. Серед них: опитування мешканців для визначення сучасних цінностей та бачення міста в довгостроковій перспективі; проведення муніципалітетом семінарів з метою обговорення та реагування на результати проведеного опитування; розробка та підтримка спеціального інтерактивного вебсайту для поширення інформації про процес стратегічного планування та спілкування з мешканцями через цей сайт; тематичні дискусії у режимі онлайн; спілкування з мером, членами міської ради в інтернеті (чат); громадські презентації стратегії та програм її реалізації та ін.

Викликає інтерес досвід Бірмінгема, де як основні інструменти залучення жителів міста у процес розробки стратегії розвитку використовують регулярні опитування громадської думки та постійно працюючу громадянську групу, до

складу якої входить тисяча жителів, обраних за репрезентативною вибіркою. Міська рада проводить щорічні дослідження громадської думки. Основні теми опитувань такі:

– загальне сприйняття мешканцями міста, тобто імідж міста, що покращується або погіршується;

– використання послуг міської ради, їхня важливість та якість;

– скільки людей контактує з радою та у який спосіб;

– які пріоритети громадян у бюджетних видатках.

Центральним у виробленні стратегії є вибір цілей. З метою верхнього рівня немає істотних відмінностей. Головною метою зазвичай стає підвищення якості життя у місті на основі економічного зростання. Відмінності з'являються тоді, коли йдеться про конкретні завдання нижчого рівня «дерева цілей». Крім того, майже кожне місто формулює свою специфічну мету, наприклад:

– бути «відкритим містом», міжнародним містом та містом культури (Амстердам);

– стати «столицею інформації ЄС» та «центром транспортних перевезень ЄС» (Кельн);

– розвиватися як центр технологічних інновацій (Манчестер).

Різниця міст за становищем, місцем, яке вони займають у регіональної та національної системах, інші важливі умови та чинники зумовлюють різноманітність прийнятих і реалізованих стратегій. У той самий час існує й інваріантний склад стратегічних напрямів, який містить: поширення передових технологій і покращення ділового клімату, стимулювання інвестицій, формування та розвиток конкурентоспроможних кластерів, сприяння галузям із високим інноваційним потенціалом, розвиток інфраструктури міста на інноваційній основі, розвиток туризму, підтримка зайнятості та зростання кваліфікації, підтримка малих та середніх підприємств, підтримка заснування нових підприємств, регіональне співробітництво, міжнародне співробітництво та ін.

У стратегічних планах розвитку територіальних громад підприємництву відводиться унікальна і ключова роль як основному двигуну економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності території. Ця роль реалізується через цілеспрямовану підтримку його інноваційної складової та акцент на секторах передових технологій. Підприємництво є фундаментальною основою, на якій будується економічний розвиток громади, оскільки воно виконує критичні функції: створення робочих місць та зайнятість, формування дохідної частини бюджету через податки, залучення інвестицій та сприяння інноваціям і диверсифікації економіки.

Стратегічне планування фокусується не просто на підтримці будь-якого бізнесу, а саме на покращенні його конкурентоспроможності, особливо в секторах, що забезпечують високу додану вартість. Особливий акцент робиться на розвитку секторів, які є основою економіки знань і мають глобальний потенціал зростання: інформаційні технології та телекомунікації, які створюють високооплачувані робочі місця, біотехнології, що містять інновації в сільському господарстві, медицині та екології, та передові технології (High-Tech), які сприяють створенню промислових кластерів і зростанню експортного потенціалу.

Помітний і постійно посилюваний акцент робиться на підтримку інноваційної складової бізнесу. Стратегічні плани передбачають створення екосистеми, сприятливої для інноваторів, зокрема через створення інкубаторів та акселераторів, які надають стартапам підтримку та доступ до фінансування, розвиток кластерів для спільного використання ресурсів, а також сприяння взаємодії «Бізнес-Наука-Влада» (Тріада) для комерціалізації ідей. Також запроваджується фінансова підтримка через місцеві програми мікрокредитування, компенсацію відсоткових ставок та гранти. Фокус на інноваційному підприємництві має довгострокові переваги, забезпечуючи зростання середнього доходу, позиціонування громади на ринку та підвищення її стійкості.

Таким чином, стратегічні плани розглядають підтримку конкурентоспроможного, інноваційного підприємництва як стратегічний імператив для забезпечення фінансової самодостатності та стійкого розвитку територій.

Зовнішньоекономічний аспект є критично важливим елементом сучасного стратегічного планування розвитку міст та територіальних громад, і його посилення безпосередньо зумовлене процесом глобалізації економіки. Цей процес, що проявляється в інтернаціоналізації економічних зв'язків, радикально змінює підхід міст до власного розвитку, перетворюючи їх з локальних одиниць на активних суб'єктів міжнародної економічної конкуренції. Глобалізація економіки – це процес формування єдиного світового ринку, в якому товари, послуги, капітал, технології та інформація рухаються вільно через національні кордони, що для міст означає неможливість ізоляції та залежність їхнього добробуту від здатності ефективно інтегруватися у світові економічні ланцюги. Інтернаціоналізація економічних зв'язків у контексті міст виявляється у залежності місцевих підприємств від міжнародних ринків збуту та міжнародних постачальників, у конкуренції за фактори виробництва, особливо за кваліфіковану робочу силу та високотехнологічний капітал, а також у необхідності гармонізації місцевих стандартів з міжнародними вимогами.

Один із найбільш помітних проявів глобалізації – це високі темпи зростання прямих іноземних інвестицій, які часто перевершують темпи зростання світової торгівлі. Прямі іноземні інвестиції є стратегічно важливими для міста, оскільки вони не лише приносять капітал, але й забезпечують передачу технологій та ноу-хау, створення високопродуктивних робочих місць, підвищення конкурентоспроможності місцевих підприємств і їхню інтеграцію в глобальні мережі. Врахування зовнішньоекономічного аспекту вимагає від міст включення до стратегічних планів конкретних заходів, спрямованих на максимізацію вигод від глобалізації. Це містить маркетинг території та інвестиційну привабливість (створення інвестиційного профілю, участь у міжнародних форумах, розвиток індустріальних парків), розвиток

інфраструктури та логістики (модернізація транспортно-логістичних хабів та цифрової інфраструктури), формування людського капіталу (реформування освіти з орієнтацією на потреби високотехнологічних галузей), а також покращення бізнес-клімату та регуляторної політики (зменшення бюрократії та забезпечення захисту прав інвесторів).

Актуалізація зовнішньоекономічного аспекту зумовила застосування інструментарію міжнародного маркетингу розробки програмних документів територіального розвитку.

Перехід більшості розвинених країн до розробки та реалізації національних стратегій сталого розвитку актуалізував проблему збереження високої якості довкілля. Введення екологічного компонента в цільову функцію планів соціально-економічного розвитку територій пов’язане з оновленням складу індикаторів, що використовуються у плануванні та моніторингу.

Зокрема, у США в сукупність показників, що застосовуються у плануванні та контролі та відображають якість життя населення, включені: тривалість здорового життя; будинки, непристосовані для життя; викиди парникових газів; дні із середнім та високим рівнем забруднення повітря; річки гарної та високої якості; популяції диких птахів; нові будинки, збудовані на освоєних землях; кількість вироблених та переробних відходів.

Як висновок – посилення зовнішньоекономічного аспекту у стратегічному плануванні є прямою відповіддю на виклики глобалізації. Воно вимагає від міста переходу від фокусу на внутрішніх проблемах до активної міжнародної конкуренції за капітал і таланти. Місто, яке ефективно залучає та використовує прямі іноземні інвестиції, впроваджуючи передові технології та підвищуючи конкурентоспроможність свого підприємництва, забезпечує собі стійкий економічний розвиток і підвищення добробуту своїх мешканців.

Апробовано дві організаційні форми управління процесами реалізації стратегічних планів. У першому випадку цю функцію виконує структурний підрозділ муніципалітету, у другому – спеціально створена поза муніципалітетом організація, яка ґрунтується на принципах приватно-

громадського партнерства. Існує низка переваг такої організації (її називають «корпорацією економічного розвитку»): по-перше, досягнення цілей місцевого розвитку забезпечується не тільки муніципальним фінансуванням, а й засобами бізнесу, що залучаються домогосподарствами; по-друге, її горизонтальна структура дозволяє швидко ухвалювати рішення; по-третє, ця організація діє у звичному для бізнесу діловому середовищі, у межах культури, зорієнтованої на клієнта.

Успішна реалізація стратегічного плану передбачає:

– вироблення системи вимірювань розвитку міста;

– впровадження системи щорічного моніторингу результатів досягнення стратегічних цілей;

– розробку системи бюджетування;

– забезпечення кореспонденції структури щорічного звіту муніципалітету з цілями та напрямки стратегічного розвитку.

Склад основних індикаторів, що використовуються в моніторингу розвитку громад, містить:

– рівень зайнятості;

– кількість нових можливостей працевлаштування;

– умови праці;

– доходи, зокрема заробітна плата;

– майнова диференціація;

– збільшення бази оподаткування;

– утримання розвинених компаній і високоосвічених працівників;

– посилення кооперації підприємств;

– послаблення «екологічних слідів»;

– свобода доступу до інформації про дослідження та технології;

– практика бізнес-використання інтернету;

– науково-дослідні інвестиції та діяльність;

– кількість дослідників та установ;

– знову створені підприємства;

– кількість товарної продукції та послуг;

– підвищення доступності органів охорони здоров’я;

– збільшення іноземних інвестицій;

– оцінка, що висловлюється жителями громади, діловими колами, засобами масової інформації.

Аналіз емпіричного матеріалу, що відображає сучасний досвід управління соціально-економічним розвитком муніципальних утворень в Україні, дозволяє зробити висновок, що в тій чи іншій формі розробка стратегій ведеться в багатьох українських територіальних громадах – не лише великих, а й середніх та малих.

На додаток до висновку про поширеність розробки стратегій у всіх типах українських територіальних громад, варто деталізувати рушійні сили та якісні аспекти цього процесу, а також ключові виклики, з якими стикаються середні та малі громади. Поширеність стратегічного планування в українських ТГ, особливо середніх та малих, зумовлена низкою факторів, які посилилися після реформи децентралізації. Це містить фінансову самодостатність та конкуренцію, оскільки стратегія стала інструментом позиціонування у боротьбі за інвестиції та кадри, вимоги донорів та інвестицій, адже наявність стратегії є обов’язковою умовою для участі у більшості грантових програм, законодавче регулювання, оскільки стратегії стали базовими документами для розробки комплексних планів просторового розвитку, забезпечуючи інтеграцію планування, а також інституційне навчання, що зробило методологію стратегування доступною та зрозумілою для невеликих громад.

Хоча стратегії розробляються повсюдно, їхній зміст і процес реалізації в малих та середніх ТГ мають свою специфіку. На відміну від великих міст, малі ТГ часто концентрують ресурси на 1–2 ключових конкурентних перевагах (наприклад, агрокластери, зелений туризм), що відображає фокус на «Точках зростання» (нішове планування). Також у невеликих громадах процес розробки легше перетворюється на акцент на соціальному капіталі та партисипативний

процес, що сприяє швидкому досягненню суспільної згоди та мобілізації людських ресурсів. Головний виклик для малих ТГ – виклики з експертизою та ресурсами, а саме нестача кваліфікованих кадрів для глибокого аналізу, що робить їх більш залежними від зовнішніх консультантів та навчальних програм.

Важливим є не лише факт наявності стратегічного документа, а його якість та зв'язок із бюджетом. Спостерігається поступовий перехід від стратегій, які були просто «переліком побажань», до документів, які мають чіткий план реалізації, прив'язаний до конкретних індикаторів та бюджетного процесу громади. Дедалі більше громад використовують стратегію як щоденний інструмент управління, а не як формальність, що вимагає регулярного моніторингу та оновлення процесу. Таким чином, розробка стратегій в українських ТГ – це не просто статистичний факт, а ознака інституційної зрілості, яка дозволяє громадам активно адаптуватися до вимог глобалізації та децентралізації.

Реалізуючи процеси стратегічного планування, найбільш активні українські громади усвідомлюють, що нові елементи стратегічного управління здатні забезпечити рух уперед в умовах недосконалих поки що механізмів здійснення влади на всіх рівнях та повсюдної нестачі ресурсів.

Цілі стратегічного планування територіальних громад у різних регіонах багато в чому збігаються. Однак підхід до організації процесу розробки стратегічних планів може бути різним.

Цілі стратегічного планування територіальних громад фактично є універсальними, оскільки вони спрямовані на сталий розвиток, підвищення якості життя, економічне зростання та зміцнення самодостатності. Ці базові цілі – забезпечення стійкого економічного розвитку, покращення соціальної сфери, розвиток інфраструктури, ефективне управління та екологічна безпека – залишаються однаковими незалежно від регіону, випливаючи з фундаментальних потреб місцевого самоврядування. Проте організація та методологія розробки стратегічних планів можуть суттєво різнитися між регіонами та громадами. Ця відмінність обумовлена місцевими особливостями,

наявністю ресурсів, інституційною спроможністю та впливом зовнішніх факторів.

Відмінності в організації процесу розробки можна класифікувати за кількома аспектами. Перший – рівень партисипативності та залучення стейкхолдерів. Висока партисипативність (децентралізований підхід), характерна для громад з високою громадянською активністю, передбачає широке залучення громадськості, бізнесу, та експертів через численні фокус-групи та слухання, що забезпечує легітимність стратегії. Натомість обмежена партисипативність (централізований підхід) здійснюється переважно внутрішньою робочою групою, що швидше, але може призвести до відірваності плану від реальних потреб. Другий аспект – ресурсна база та фінансування. Громади, які не мають достатньої експертизи, часто покладаються на фінансову та методологічну допомогу міжнародних донорських організацій, тоді як спроможні громади фінансують процес власними силами, залучаючи лише точкових консультантів. Третій – методологічна спрямованість (фокус стратегії). Великі міста обирають інтегрований (комплексний) підхід, що охоплює всі сфери, а малі громади зі спеціалізацією обирають спеціалізований підхід, концентруючись на 1–2 ключових конкурентних перевагах, які стають основними стратегічними напрямами. Четвертий аспект – терміни та адаптивність. У стабільних регіонах створюється довгостроковий стабільний план на 7–10 років, тоді як громади, що перебувають в умовах воєнних дій чи нестабільності, обирають гнучкий адаптивний план з меншим горизонтом та частішим переглядом, що є необхідним для швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

З цього можна зробити висновок, шо незважаючи на спільність базових цілей (підвищення добробуту), процес організації стратегічного планування є дзеркальним відображенням унікального контексту кожної громади. Багатші, більші та активніші громади обирають широке залучення та інтегровану методологію, менш спроможні або постраждалі – концентруються на пошуку зовнішньої підтримки та фокусуються на швидких, адаптивних рішеннях. Успіх

стратегії залежить не лише від амбітності цілей, а й від того, наскільки адекватно обрана організаційна методологія відповідає місцевим ресурсам та викликам.

Стратегічні плани сталого розвитку територіальних громад України розробляються відповідно до методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад, які затверджені наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. Цими рекомендаціями встановлюються загальні вимоги щодо структури, оформлення, організації процесу розроблення, затвердження, особливостей проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад та планів заходів з їхньої реалізації. Ці вимоги відповідають європейським засадам у сфері стратегічного планування регіонального розвитку [9].

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 940), вказується, що інструментами реалізації стратегії регіонального розвитку є стратегії розвитку територіальних громад та плани заходів з їхньої реалізації [10].

Стратегічне планування розвитку громади – це узгоджена довгострокова програма, яка спрямована на досягнення амбітної, але досяжної мети, поставленої самою громадою. Вона враховує інтереси всіх жителів, від молоді до старших людей, та забезпечує рівні можливості для всіх, розкриваючи потенціал для розвитку громади.

Ключові аспекти стратегічного планування розвитку громади:

1. Узгоджена довгострокова програма:

– довгострокова: це означає, що план охоплює тривалий період, наприклад, 5–10 років, і передбачає послідовні кроки для досягнення мети;

– узгоджена: це означає, що план розроблений з урахуванням думок і потреб усіх зацікавлених сторін, таких як мешканці, органи місцевого самоврядування, бізнес, громадські організації тощо.

2. Самостійно поставлена амбітна, але реалістична ціль:

– самостійно поставлена: це означає, що ціль визначається самою громадою, а не нав'язується зовнішніми силами;

– амбітна: ціль має бути достатньо амбітною, щоб мотивувати громаду до дій, але водночас реалістична: вона має бути досяжною з урахуванням ресурсів і можливостей громади.

3. Узгодження з усіма групами та прошарками населення:

– узгодження: це означає, що план розроблений з урахуванням інтересів і потреб усіх груп населення, включаючи молодь, старших людей, людей з інвалідністю, національні меншини тощо;

– всі групи та прошарки населення: це означає, що план враховує різноманітність громади і прагне забезпечити рівні можливості для всіх.

Стратегічне планування – це не одноразова діяльність, а безперервний процес, який вимагає регулярного моніторингу, оцінки та коригування.

Для успішного впровадження стратегічного плану важливо залучити до процесу всі зацікавлені сторони, забезпечити прозорість і відкритість, а також створити систему відповідальності за виконання плану.

Стратегічне планування розвитку громади – це колективний процес, де люди з різних сфер життя об'єднуються, щоб визначити, якою вони хочуть бачити свою громаду в майбутньому для:

1. Визначення бачення майбутнього образу території:

– це перший і найважливіший крок, який визначає напрямок розвитку громади;

– громада спільно формулює своє бачення, як вони хочуть бачити свою територію в майбутньому;

– це бачення має бути яскравим, чітким і мотивуючим для всіх учасників процесу.

2. Визначення стратегічних цілей:

– після визначення бачення громада визначає стратегічні цілі, які допоможуть досягти бажаного образу;

– цілі мають бути конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі (SMART);

– наприклад, якщо бачення – «зелена і екологічно чиста громада», то стратегічні цілі можуть містити розвиток велосипедної інфраструктури, озеленення території, впровадження енергозбереження тощо.

3. Розробка планів дій:

– на цьому етапі група розробляє конкретні плани дій, які допоможуть досягти визначених стратегічних цілей;

– плани дій мають містити чіткі кроки, відповідальних осіб, терміни виконання та необхідні ресурси;

– наприклад, план дій для розвитку велосипедної інфраструктури може містити розробку маршрутів, встановлення велодоріжок, організацію велопрокатів тощо.

Головна мета стратегічного планування розвитку громади – це саме визначення напрямків політики та вибір стратегій для їхнього впровадження в ключові сфери діяльності.

Ось як це працює:

– планування адміністративно-територіальної одиниці: стратегічне планування допомагає визначити, як розвиватиметься територія громади, які зони будуть пріоритетними для розвитку, як оптимізувати використання ресурсів та інфраструктури;

– формування бюджету: стратегічне планування дає можливість розподілити бюджетні кошти ефективно, зосередившись на пріоритетних напрямках розвитку, визначених у стратегії;

– програми розвитку: стратегічне планування є основою для розробки програм розвитку, які спрямовані на досягнення поставлених цілей та реалізацію стратегічних напрямків.

Іншими словами, стратегічне планування – це не просто набір документів, а живий інструмент, який допомагає громаді:

– визначити спільні цілі та бачення майбутнього;

– вибрати найефективніші шляхи досягнення цих цілей;

– зосередити ресурси та зусилля на ключових напрямках розвитку;

– збільшити шанси на успіх у досягненні бажаних результатів.

Стратегічне планування – це потужний інструмент для державних установ та органів місцевого самоврядування, який дозволяє їм:

– глибоко дослідити навколишнє середовище, у якому функціонує територіальна громада. Це містить аналіз соціальних, економічних, політичних та екологічних факторів, що впливають на життя громади;

– визначити ключові тенденції та фактори, які впливають на їхню діяльність та виконання їхніх обов'язків. Це може містити демографічні зміни, технологічний розвиток, зміни в законодавстві та інші фактори;

– сформулювати чіткі стратегії, які дозволять їм ефективно реагувати на потреби громади, виконувати накази виборців та досягати своїх місій;

– оптимізувати свою роботу, враховуючи ресурси та можливості, щоб досягти максимальної ефективності та результативності.

Стратегічне планування не зосереджується на внутрішніх аспектах, таких як організаційна структура, ціна, прибуток чи управління. Воно спрямоване на визначення майбутнього бачення для громади та розробку дій, які дозволять його реалізувати.

Основні проблеми ефективного запровадження стратегічного планування розвитку територіальної громади в Україні пов'язані з такими причинами:

– відсутністю чіткого розуміння та визначення цілей стратегічного планування серед представників громади, органів місцевого самоврядування та державних установ;

– недостатньою кількістю кваліфікованих фахівців для розробки та впровадження стратегічних планів;

– відсутністю достатнього фінансування для реалізації стратегічних планів;

– низьким рівнем залучення громадськості до процесу розробки та впровадження стратегічних планів;

– відсутністю механізмів моніторингу та оцінки ефективності впровадження стратегічних планів.

Важливо зазначити, що ці проблеми є складними та багатогранними, і їхнє вирішення потребує комплексного підходу.

Стратегічне планування – це особливий вид практичної діяльності людей – планової роботи, що полягає у розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проєктів, планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об’єктів управління, реалізація яких забезпечує їхнє ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища [11].

Немає єдиного «правильного» шляху розробки стратегії. Кожна громада унікальна, і її стратегія повинна враховувати її власні особливості, потреби та контекст. Іншими словами, розробка стратегії – це процес, який адаптується до конкретних умов і може мати різні етапи та послідовність дій. Важливо, щоб процес був гнучким, прозорим та заснованим на участі громадськості.

Розробка стратегії місцевого розвитку – це комплексне завдання, яке можна розділити на кілька ключових етапів. Ці етапи допомагають систематизувати процес і забезпечують послідовність дій, але їхня послідовність може варіюватися залежно від потреб та умов конкретної громади.

Розглянемо кожен етап детальніше:

1. Початкова стадія (підготовка до планування):

– визначення потреб – чітко визнаються проблеми, які потребують вирішення;

– створення робочої групи – збираються представники різних груп населення, експертів та представників органів місцевого самоврядування;

– визначення ресурсів – оцінюються доступні ресурси (фінансові; людські, матеріальні) та можливості залучення додаткових ресурсів;

– комунікація – повідомляється громадськість про початок процесу планування та залучається до участі.

2. Оцінка поточної ситуації та проведення SWOT аналізу:

– збір інформації – проводяться дослідження, щоб зібрати дані про соціальну, економічну, екологічну та інфраструктурну ситуацію в громаді;

– SWOT-аналіз – визначаються сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози для розвитку громади;

– виявлення пріоритетів – на основі SWOT-аналізу визначаються ключові проблеми та можливості для розвитку.

3. Визначення напрямку: формулювання бачення, місії, завдань та плану дій:

– бачення майбутнього – формується чітке бачення бажаного майбутнього для громади;

– місія – визначається основна мета та завдання стратегії;

– завдання – розробляються конкретні завдання, які допоможуть досягти бачення та місії;

– оперативний план дій – складається план дій, що містить конкретні кроки, відповідальних осіб, терміни виконання та ресурси.

4. Створення системи систематичного контролю та оцінка реалізації стратегії:

– визначення показників – вибираються ключові показники, які будуть відстежувати прогрес у досягненні цілей стратегії;

– методи моніторингу – визначаються методи збору та аналізу даних для відстеження прогресу;

– оцінювання ефективності – розробляється система оцінки ефективності реалізації стратегії.

5. Затвердження і реалізація стратегії:

– обговорення та схвалення – пропонується розроблена стратегія громадськості та органам місцевого самоврядування для обговорення та схвалення;

– впровадження – забезпечується ефективне впровадження стратегії, координуючи дії всіх учасників;

– моніторинг та адаптація – регулярно відстежується прогрес, оцінюється ефективність та вносяться необхідні зміни в стратегію.

Важливо пам’ятати:

– громадська участь – необхідно залучати громадськість до всіх етапів розробки та впровадження стратегії;

– прозорість – забезпечення прозорості процесу планування та доступності інформації для всіх зацікавлених сторін;

– гнучкість – необхідно бути готовим до змін та адаптації стратегії відповідно до потреб та обставин.

Активізація планувальної діяльності в Україні чітко вказує на важливість стратегічного підходу до планування місцевого розвитку в Україні. Ця активізація є цілком закономірною, оскільки вона зумовлена кількома ключовими факторами:

1. Зміни в ролі планування:

– від традиційного до стратегічного – планування перестає бути просто формальним документом, а стає інструментом підвищення конкурентоспроможності територій, воно допомагає формувати чітке бачення майбутнього розвитку, визначати пріоритети та ресурси для їхнього досягнення;

– згуртування суб’єктів розвитку – планування стає платформою для спільного бачення та спільних дій різних суб’єктів територіального розвитку: громад, бізнесу, органів влади, це сприяє кращій координації зусиль та ефективнішому використанню ресурсів.

2. Відповідь на виклики глобалізації:

– швидкі зміни – світ стає все більш динамічним, що вимагає гнучкого та адаптивного планування, політичні, економічні, соціальні, технологічні та екологічні зміни вимагають оперативного реагування та перегляду стратегій розвитку;

– міжнародна конкуренція – Україна має конкурувати з іншими країнами за інвестиції, туризм та людський капітал, ефективне планування є ключовим фактором привабливості для інвесторів та туристів.

3. Забезпечення сталого розвитку:

– екологічні проблеми – планування допомагає враховувати екологічні аспекти розвитку та забезпечувати збалансоване використання природних ресурсів;

– соціальна справедливість – планування сприяє рівномірному розподілу ресурсів та можливостей, забезпечуючи доступ до освіти, охорони здоров’я та інших соціальних послуг для всіх жителів території.

Як висновок – активізація планувальної діяльності в Україні є необхідним кроком для успішного розвитку країни в умовах глобалізації та швидких змін. Стратегічне планування дозволяє не тільки реагувати на виклики, але й формувати майбутнє, яке відповідає потребам громадян та забезпечує сталий розвиток територій.

Система стратегічних та програмних документів соціально-економічного розвитку об’єднаної територіальної громади повинна містити набір документів, які забезпечують комплексне та узгоджене управління розвитком громади.

Ось ключові документи, які повинні бути в цій системі:

1. Стратегія розвитку об’єднаної територіальної громади, яка визначає довгострокове бачення розвитку громади (на 10–15 років), формулює ключові

цілі та пріоритети розвитку, встановлює напрямки та механізми їхнього досягнення, аналізує сильні та слабкі сторони громади, можливості та загрози, визначає ключові показники ефективності для моніторингу прогресу.

2. План (програма) соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, який конкретизує стратегію розвитку на короткостроковий період (на 3–5 років), визначає конкретні завдання, заходи та ресурси для реалізації стратегічних цілей, встановлює терміни та відповідальних за виконання завдань, визначає джерела фінансування та механізми моніторингу виконання.

3. Інші прогнозні і програмні документи (місцеві програми розвитку): програми розвитку окремих сфер (освіта, охорона здоров'я, культура, інфраструктура, екологія, туризм тощо), програми розвитку окремих територій (села, мікрорайони, промислові зони тощо), програми підтримки окремих груп населення (молодь, пенсіонери, люди з інвалідністю тощо), програми залучення інвестицій (інвестиційні проєкти, грантові програми тощо).

Додаткові документи, які можуть бути включені: бюджет громади (фінансовий план, який забезпечує ресурсне забезпечення для реалізації стратегії та планів розвитку), правила забудови (регулюють забудову території громади, забезпечуючи її сталий розвиток), план управління відходами (визначає систему збору, переробки та утилізації відходів), план розвитку інфраструктури (визначає пріоритети розвитку інфраструктури (дороги, комунікації, енергетика тощо).

Важливо відзначити, що система документів повинна бути узгодженою та взаємопов'язаною, щоб забезпечити послідовність та ефективність управління розвитком громади, документи повинні бути доступними для громадськості, щоб забезпечити прозорість та участь громадян у процесі планування, регулярний перегляд та оновлення документів є ключовим для адаптації до змінних умов та досягнення успіху в розвитку громади.

Ефективність використання інструментів стратегічного планування для розвитку територіальної громади зростає за таких умов:

1. Система стратегічного планування:

– формування цілей та завдань – це основа будь-якого плану, важливо чітко визначити, чого хоче досягти громада, і які кроки для цього потрібно зробити;

– визначення показників досягнення цілей – це дозволяє відстежувати прогрес і вчасно коригувати план, показники мають бути конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими за часом;

– соціальні та економічні критерії оцінювання ефективності – важливо оцінювати не лише економічний ефект, але й соціальний вплив плану;

– відповідність системи взаємодії суб'єктів управління – всі зацікавлені сторони (органи влади, бізнес, громадські організації) повинні бути залучені до процесу планування та реалізації.

2. Залучення виконавчих органів:

– важливо, щоб на всіх рівнях управління – від місцевого до національного – були залучені до процесу стратегічного планування, це забезпечить узгодженість дій і максимальну ефективність.

3. Соціально-економічний вплив:

– важливо розуміти, що економічні об'єкти управління (бізнес, органи самоврядування, громадські організації) є ключовими гравцями у розвитку громади. Їхнє залучення до планування та реалізації стратегії є критично важливим.

4. Мета стратегічного планування:

– підвищення рівня життя населення – це головна мета, до якої повинні прагнути всі учасники процесу;

– зростання рівня економічного забезпечення – це забезпечить стабільність і розвиток громади;

– підтримка інструментів екологічного захисту – екологічна безпека є невід'ємною частиною сталого розвитку.

5. Система кількісно-якісного оцінювання:

– економічний ефект – важливо оцінювати, чи досягаються поставлені цілі, і чи є план економічно ефективним;

– соціальний ефект – важливо оцінювати, який вплив план має на життя людей, на їхнє здоров'я, освіту, культуру.

З цього можна зробити висновок, що система стратегічного планування має бути комплексною, прозорою та орієнтованою на результат. Тільки за таких умов можна досягти стійкого розвитку територіальної громади, покращити життя людей та забезпечити майбутнє.

Закордонний досвід є надзвичайно важливим для удосконалення стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні. Він дозволяє нам навчатися на чужих помилках (вивчаючи досвід інших країн, ми можемо уникнути помилок, які вони зробили, та скористатися їхніми успіхами), впроваджувати кращі практики (закордонний досвід дає нам можливість ознайомитися з кращими практиками стратегічного планування та впровадити їх у своїй роботі), отримати нові ідеї та інструменти (вивчаючи досвід інших країн, ми можемо отримати нові ідеї та інструменти, які допоможуть нам покращити наше стратегічне планування), збільшити ефективність (впровадження кращих практик та нових інструментів може значно підвищити ефективність стратегічного планування та досягти кращих результатів).

Дослідження закордонного досвіду стратегічного управління, які проводяться в Україні, показують, що європейські країни мають більш розвинену систему стратегічного планування, яка враховує потреби громади та забезпечує прозорість процесу.

Розглянемо кожен етап удосконалення стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні з урахуванням закордонного досвіду:

1. Оновлення нормативно-правової бази:

– створення чітких правил та процедур – необхідно розробити чіткі закони та підзаконні акти, які регулюють процес розробки та реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Це допоможе уникнути неоднозначностей та забезпечить прозорість процесу;

– впровадження стандартів та рекомендацій – закордонний досвід показує, що використання стандартів та рекомендацій, наприклад, Європейського Союзу, може значно покращити якість стратегічного планування;

– створення системи моніторингу та оцінки – важливо, щоб існувала система, яка дозволить відстежувати виконання стратегій та оцінювати їхню ефективність;

– забезпечення прозорості та доступності інформації – громада повинна мати доступ до інформації про процес розробки та реалізації стратегій.

2. Впровадження інноваційних підходів:

– використання цифрових технологій – закордонний досвід показує, що використання цифрових технологій, таких як геоінформаційні системи (GIS), може значно підвищити ефективність стратегічного планування;

– застосування методів участі – впровадження методів участі, таких як громадські обговорення, онлайн-опитування та інші інструменти, дозволить залучити громаду до процесу планування та забезпечити, що стратегія відповідала їхнім потребам;

– застосування методів аналізу даних – використання методів аналізу даних, таких як Big Data, дозволить отримати цінну інформацію про потреби громади та розробити більш ефективну стратегію;

– використання сценаріїв – застосування сценаріїв, які моделюють різні можливі майбутні сценарії розвитку, дозволить розробити більш гнучку та адаптивну стратегію.

3. Залучення громадськості:

– створення платформ для діалогу – необхідно створити платформи для діалогу між органами місцевого самоврядування та громадою, щоб забезпечити відповідність стратегії потребам та бажанням людей;

– проведення громадських обговорень – важливо проводити громадські обговорення, щоб зібрати думки та пропозиції від громади;

– використання онлайн-інструментів – застосування онлайн-інструментів, таких як онлайн-опитування та форуми, дозволить залучити до процесу планування більшу кількість людей;

– надання можливості для участі – важливо, щоб громада мала реальну можливість впливати на процес планування, а не просто бути інформованою.

4. Використання інструментів моніторингу та оцінки:

– впровадження системи моніторингу – необхідно створити систему моніторингу, яка дозволить відстежувати прогрес у реалізації стратегії;

– використання індикаторів – важливо використовувати індикатори, які дозволять оцінити ефективність стратегії та її вплив на розвиток громади;

– проведення регулярних оцінок – необхідно проводити регулярні оцінки, щоб визначити, чи досягаються поставлені цілі, та вчасно коригувати стратегію;

– публікація результатів – важливо публікувати результати моніторингу та оцінки, щоб забезпечити прозорість та відповідальність.

Удосконалення стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні з урахуванням закордонного досвіду є складним, але важливим завданням та має величезний потенціал для покращення життя громадян та розвитку регіонів. Використання цих кроків допоможе розробити більш ефективні та адаптивні стратегії, які будуть відповідати потребам та бажанням громади.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження були узагальнені сучасні тенденції розвитку стратегічного планування у територіальних громадах. У ході дослідження вдалося простежити зміну сприйняття стратегічного планування та векторів його розвитку з часом, що доводить вагу сучасних європейських принципів та інструментів у стратегічному плануванні, розкриваючи потенціал для успішного розвитку територіальних громад.

У роботі було зроблено узагальнення спільних ознак, характерних для сучасного стратегічного планування за кордоном та в Україні, а також була

проведена оцінка ефективності використання інструментів стратегічного планування для розвитку територіальних громад. Дослідження закордонного досвіду стратегічного управління показує, що європейські країни мають більш розвинену систему стратегічного планування, яка враховує потреби громади та забезпечує прозорість процесу. Використання закордонного досвіду та його адаптація до українських реалій може значно покращити ефективність стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні.

Науковий результат проведеного дослідження полягає в виявленні успішних практик стратегічного планування з інших країн, які можна адаптувати до українських реалій, зокрема, з Європи, визначення головних недоліків у системі стратегічного планування в Україні (відсутність системного підходу, недостатнє залучення громади, брак кадрових ресурсів, фінансова нестабільність, відсутність ефективної системи моніторингу та оцінки), розроблення рекомендацій для вдосконалення системи стратегічного планування в Україні, включаючи конкретні кроки, які можна вжити для подолання виявлених проблем та адаптації кращих практик, розкриваючи потенціал для покращення ефективності стратегічного планування розвитку територіальних громад.

Набули подальшого розвитку методи стратегічного планування розвитку територіальних громад, визначення напрямків політики та вибір стратегій для їхнього впровадження в ключові сфери діяльності. Завдяки цьому стратегічне планування розвитку територіальних громад в Україні може стати більш ефективним, прозорим та орієнтованим на потреби громади.

Запропоновані у дослідженні шляхи удосконалення стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні з урахуванням закордонного досвіду можуть призвести до значних позитивних результатів. Аналіз закордонного досвіду показує, що кращі результати місцевого економічного розвитку були досягнуті в адміністративно-територіальних одиницях, де ефективно використовували стратегічне планування.

Під час виконання наукової роботи було визначено, що впровадження запропонованих шляхів удосконалення стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні може досягти таких результатів:

– оновлення нормативно-правової бази забезпечить чіткі правила та процедури, що підвищить прозорість та ефективність процесу;

– впровадження інноваційних підходів дозволить використовувати сучасні технології, методи участі та аналізу даних для розробки більш ефективних та адаптивних стратегій;

– залучення громадськості до процесу планування є запорукою того, що стратегія відповідає потребам та бажанням людей;

– використання інструментів моніторингу та оцінки дозволить відстежувати прогрес, оцінювати ефективність та вчасно коригувати стратегію.

Список використаних джерел за розділом 7

1. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 5 : Територіальне управління / за ред. О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова. – Харків : ХарРІ НАДУ «Магістр», 2011. – 408 с.

2. Євтушенко О. Н. Муніципальний менеджмент : підручник / О. Н. Євтушенко, В. М. Ємельянов, В. І. Андріяш. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2016. – 404 с.

3. Латинін М. А. Концептуальні підходи до державного регулювання стратегічного розвитку регіону за кордоном / М. А. Латинін, О. О. Лукашов // Інтернаука. – 2017. – № 9. – С. 18–26.

4. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління = Theory and practice of strategic management : монографія / С. А. Романюк ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ : НАДУ, 2019. – 231 с.

5. Romanenko Y. O. Place and role of communication in public policy [Electronic resource] / Y. O. Romanenko // *Actual Problems of Economics*. – Electronic text data. – 2016. – № 2 (176). – P. 25–31. – Regime of access:

http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ape_2016_2_5, free (date of the application: 15.09.2025). – Header from the screen.

6. Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування : навчальний посібник для посадовців місцевих та регіональних органів влади та фахівців з розвитку місцевого самоврядування. – Київ : ПРООН/МПВСР, 2007. – 269 с.

7. Пігуль Н. Г. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ / Н. Г. Пігуль, О. В. Люта // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 9. – С. 684–688.

8. Hoefsloot A. M. Successful examples of participatory regional planning at the meso-level; towards sustainable land use through negotiated conflict resolution / A. M. Hoefsloot, L. M. van den Berg. – [England] : Staring Centrum, 1998. – 136 p. – (Report ; No. 164).

9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад / Мін. розвитку громад та територій [Електрон. ресурс] : Наказ, Рекомендації від 21.12.2022 № 265. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

10.Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки / Кабінет Міністрів України [Електрон. ресурс] : Постанова, Стратегія від 05.08.2020 № 695. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text, вільний (дата звернення: 15.09.2025). – Назва з екрана.

11.Карпіщенко, О. І. Стратегічне планування : навч. посіб. / О. І. Карпіщенко, К. В. Ілляшенко, О. О. Карпіщенко. – Суми : Сумський державний університет, 2013. – 446 с.

Калашнікова Христина Ігорівна
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
Бакланов Олексій Миколайович
аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

РОЗДІЛ 8
РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ДОРОЖНЬОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ СТАНДАРТІВ ЄС

Зовнішня воєнна агресія проти України вже спричинила та продовжує спричиняти значну шкоду дорожній інфраструктурі, зокрема автомобільним шляхам та інженерним штучним спорудам. В умовах бойових дій на дорожню інфраструктуру покладені особливі навантаження щодо здійснення перевезень пасажирів та різноманітних вантажів (зокрема комерційних та гуманітарних), а в умовах відсутності повітряного сполучення та значних перешкод для морського сполучення напруженість на дорожню інфраструктуру суттєво підвищується.

Проєкт Плану відновлення України (матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток інфраструктури»), напрацьований Національною радою з питань відновлення України від наслідків війни, яка була створена Указом Президента України від 21 квітня 2022 року № 266/2022, визначає основні питання, які мають бути вирішені в межах Плану відбудови, ключові виклики в секторі, сучасні можливості та розвиток потенціалу, ключові обмеження, а також мету – «створення умов для розвитку та відновлення автомобільного транспорту, збільшення обсягів перевезень, відновлення та розвитку інфраструктури, гарантування безпеки автомобільних доріг, а перелік заходів містить «формування системи фінансування будівництва та утримання

автомобільних шляхів; громадського пасажирського автомобільного транспорту та поліпшення системи управління його діяльністю; відновлення діяльності та розбудову безпечної інфраструктури національної автомобільної мережі з урахуванням інклюзивності; забезпечення розвитку внутрішніх та зовнішніх перевезень і вантажів; запровадження сучасного ринку послуг; застосування новітніх технологій та гармонізація законодавства у сфері автомобільного транспорту із законодавством Євросоюзу».

Регулювання відносин у галузі дорожньо-транспортного комплексу в Україні є одним із пріоритетних аспектів внутрішньої політики країни. Формування правових стимулів для розвитку системи автомобільного транспорту є одним з найважливіших резервів зростання добробуту суспільства та його економічного потенціалу відповідно до закріплених у Конституції напрямів державотворення. Розбудова дорожнього господарства та інших комунікацій визначає не тільки структуризацію економічного потенціалу держави, тобто екстенсивний напрям економічного зростання, а й якісне оновлення економіки, тобто процес інтенсивного розвитку, у зв’язку з чим функціонування транспортних перевезень стає найважливішим важелем розвитку економіки та всього суспільства в цілому.

Водночас ефективне функціонування дорожнього комплексу має забезпечуватися належною інфраструктурою автомобільного транспорту, яка, окрім доріг, має охоплювати інженерні мережі, державні та приватні організації та служби, що їх підтримують, об’єкти (підприємства, установи), що здійснюють ремонт, будівництво та реконструкцію, а також експлуатаційне обслуговування доріг, мостів та інших дорожніх об’єктів. Системний підхід до повноцінного функціонування автомобільного руху та дорожньої інфраструктури охоплює також механізм державного управління у цій сфері.

Без розвиненої та якісної дорожньої інфраструктури, яка лише починає розвиватися відповідно до міжнародних, зокрема європейських, стандартів, неможливе повноцінне функціонування дорожнього транспорту, незважаючи на те, що за 30 років незалежності («становлення» нашої держави) європейські

стандарти поки що не сформовані, а тому потребують як належного фінансування, так і якісного публічного адміністрування, неможливо оцінити місце автомобільних доріг у транспортній системі національного господарства.

Відповідно, для того, щоб оцінити місце автомобільних доріг у національній транспортній системі, потрібно брати до уваги низку критеріїв, які є у публічному доступі. Наприклад, протяжність доріг державного значення в Україні становить 169,5 тис. км. Розгалужена мережа магістральних доріг по всій країні з'єднує між собою всі великі міста України, а також передбачає транскордонне сполучення з сусідніми країнами, з яких 165,8 тис. км – з твердим покриттям; є також 250 тис. км міських вулиць, за стан яких несуть відповідальність місцеві органи влади. Потрібно зауважити, що загальна мережа доріг в Україні була зведена фактично до кінця 1980-х років і дотепер переважно перебуває у стані реконструкції, за деякими винятками, коли йдеться про нове будівництво. Цілком очевидно, що сьогодні темпи розвитку автомобільних доріг загального користування відстають від темпів автомобілізації в країні щонайменше в п'ятикратному розмірі: порівняно з 1980-ми роками кількість автомобілів зросла в 7 разів, а довжина доріг збільшилася в 1,5 рази. У 1990–2010 роках їхня загальна площа не зросла.

Низка нормативно-правових актів Уряду України визначає стратегічні (короткострокові та довгострокові) орієнтири реформування галузі дорожньої інфраструктури України.

Зокрема, Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430 передбачає розвиток пріоритетної мережі автомобільних шляхів, що включає запровадження коротко-, середньо- та довгострокового планування розвитку автомобільних доріг, встановлення ключових показників ефективності управління дорожнім господарством і системи моніторингу їх досягнення, а також впровадження європейських стандартів проєктування, розвитку та утримання автомобільних доріг.

Міністерство інфраструктури України у 2018 році напрацювало механізм впровадження проєкту «Безпечні та якісні дороги», який насамперед передбачав запровадження аудиту безпеки міжміських доріг шляхом формування незалежного аудиту безпеки та контролю якості автомобільних доріг загального користування, встановлення заборони на розміщення рекламоносіїв у смугах відведення автомобільних доріг, інформування користувачів автомобільних шляхів, смуг відведення автомобільних доріг та належне забезпечення ними учасників дорожнього руху; по-друге, введення нової концепції фінансування дорожньої інфраструктури у вигляді перезавантаження та наповнення Державного дорожнього фонду; проведення своєчасного та якісного ремонту доріг із наданням переваги поточному ремонту суттєвої частини автомобільних доріг, а не ямковому, та капітального оновлення вагомої частки доріг із поступовим прокладанням нового дорожнього полотна.

Враховуючи досвід більшості європейських країн, в Україні необхідно запровадити практику будівництва доріг на основі концесій під час їхнього будівництва та експлуатації. Наприклад, у Франції, Італії та Іспанії дорожнє господарство вже понад 30 років фінансується здебільшого за рахунок концесійних інвестицій; у Франції на засадах концесії побудовано та експлуатується 5 830 км доріг; загальна протяжність іспанських автомагістралей, які побудовані концесіонерами, становить близько 1 000 км; Великобританія прийняла програму з удосконалення дорожньої мережі, яка орієнтована на залучення приватного капіталу з передачею прав на проєктування та будівництво приватним фірмам; Німеччина активно поширює практику щодо залучення приватного капіталу в будівництво та експлуатацію автомобільних доріг. Фінансування доріг у Німеччині відбувається за багаторівневою системою, в якій провідну роль відіграють федеральний і земельні бюджети. Федеральний уряд спрямовує кошти через спеціальний фонд, з урахуванням особливостей та пріоритетів окремих регіонів. Серед додаткових джерел фінансування – позики, гранти ЄС та прибутки від

дорожніх зборів для вантажного автотранспорту. Подібна диверсифікація фінансових джерел дозволяє забезпечити стабільність і прогностичність фінансових потоків, що спрощує довгострокове перспективне планування та втілення інфраструктурних проєктів.

Для інтенсифікації цього процесу та імплементації світового досвіду у будівництві та експлуатації автомобільних шляхів на засадах державно-приватного партнерства 3 жовтня 2019 року було прийнято Закон «Про концесії», який визначив правові підстави залучення концесіонера до участі у будівництві та експлуатації автомобільних доріг, що підтверджується укладенням відповідного спеціального договору. Разом із тим процес будівництва доріг на умовах концесії не набув достатнього розповсюдження в Україні. Вважаємо, що головним стримувальним чинником для інвесторів є низька економічна доцільність інфраструктурних проєктів та відсутність практичних механізмів гарантування з боку держави окупності інвестицій та відповідності умовам експлуатаційного утримання автомобільних шляхів.

Постійні капіталовкладення у традиційну дорожню інфраструктуру не лише задовольняють поточні потреби теперішнього часу, але й закладають підґрунтя для подальшого розвитку. Додаткове залучення держави до цього процесу через публічне адміністрування дозволяє забезпечити більшу стратегічну координацію та враховувати інтереси громади.

Зупинимося на особливостях реалізації проєктів з відновлення дорожньої інфраструктури. У Частині VI «Автомобільний транспорт, міський електротранспорт, автомобільні дороги та дорожнє господарство» проєкту Плану відновлення України сформульовано основні проблеми, що стоять перед дорожньою галуззю. До основних проблем належать:

1) неспроможність визначити повний обсяг нового будівництва, реконструкції, капітального, поточного, середнього та аварійно-відновлювального ремонтів на мережі доріг для здійснення безперешкодного та безпечного пересування у зв’язку з веденням військових дій;

2) потребу у якнайшвидшому відновленні зруйнованих внаслідок бойових дій окремих частин автомобільних доріг або їхніх елементів та забезпеченні умов для подальшого безпечного проїзду;

3) суттєве збільшення обсягів вантажних перевезень автомобільним транспортом через блокаду портів та невисоку пропускну здатності доріг;

4) створення належних можливостей для вільного та безпечного переміщення.

Перелічені вище виклики породжують систему суттєвих стримувальних факторів для реалізації проєктів відновлення дорожньої інфраструктури і, серед іншого, вимагають консолідації таких проєктів у певний портфель проєктів відновлення, а також розроблення та застосування певної методології управління цими проєктами.

Задля окреслення засад такої методології необхідно детально дослідити сучасні підходи до управління проєктами, які можуть бути застосовані до публічного управління проєктами з реабілітації дорожньої інфраструктури, а також до управління їхнім портфелем:

1. Класичний підхід до публічного управління проєктами. Цей підхід передбачає створення корпоративних систем управління проєктами на основі відомих і визнаних стандартів, таких як, наприклад, ISO 21500 Міжнародної організації зі стандартизації ISO.

Зупинимося на кількох складових класичного підходу, які варто використовувати в межах методології для проєктів з реконструкції дорожньої інфраструктури:

– штаб публічного управління проєктом. Команда спеціалістів з публічного управління, що відповідає за управління окремими проєктами та управління портфелем проєктів в цілому, об’єднується в певну організаційну одиницю – штаб з публічного управління проєктами. Необхідно звернути увагу на організаційні та функціональні характеристики такої структури;

– змішана модель. Передбачає часткове використання складових в керуючій організації, де може бути створена організаційна служба (відділ) або

робоча група з публічного управління проєктом, якій підпорядковуватимуться окремі консультанти та, за необхідності, зовнішня організація (структура або група).

За публічного управління проєктами відновлення дорожньої інфраструктури можуть бути використані всі зазначені вище моделі, але перевага надається змішаній моделі, яка передбачає створення структурного підрозділу, якому делегуються повноваження щодо залучення окремих консультантів для публічного управління окремими аспектами проєктів на договірних засадах.

Беручи до уваги важливість та чутливість до помилок проєктів відновлення дорожньої інфраструктури, варто використовувати в системах публічного управління проєктами модель управлінського бюро, коли вона відповідає назві не лише формально, а й функціонально.

У межах класичного підходу до управління проєктами варто також згадати модель водоспадну життєвого циклу проєкту, яка, втім, критикується прихильниками наступного (гнучкого) підходу, що буде проаналізовано далі.

Модель водоспаду передбачає, що всі фази життєвого циклу проєкту (в стандартній моделі це фази «ініціація», «планування», «реалізація» і «завершення» проєкту) реалізуються послідовно, одна за одною, без перекриття, тобто початок наступної фази починається після завершення попередньої. Однак у межах кожної фази можуть бути етапи, які реалізуються паралельно. Реалізація проєкту за цією моделлю вважається більш довготривалою, ніж за моделлю гнучкого життєвого циклу. Проте є багато проєктів і класів проєктів, для яких модель водоспаду є цілком виправданою і прийнятною, зокрема (в межах тієї ж ІТ-індустрії, з якої походить гнучка методологія, що відкидає водоспад) проєкти з розробки комплексного програмного забезпечення, такого як операційні системи, системи планування корпоративних запасів тощо.

Класичний підхід до публічного управління проєктами зазвичай є добре налагодженим, перевіреним, стандартизованим і може використовуватися у

великій кількості проєктів. Він може бути запропонований (як елемент) для впровадження в межах синкретичної методології публічного управління проєктами для проєктів з відновлення зруйнованої дорожньої інфраструктури.

2. Гнучкий підхід до публічного управління проєктами. Цей підхід, втілений у методології Agile, з'явився в ІТ-індустрії для управління ІТ-проєктами в межах невеликих робочих груп. Проте нині він успішно застосовується в проєктах різного масштабу в інших галузях, як в цілому, так і, подекуди, в окремих його елементах. Проаналізуємо ключові характерні риси цього підходу, або, говорячи його термінологією, його «артефакти»:

– Agile-маніфест – це сукупність цінностей для гнучкого управління проєктами, що містить чотири основні постулати: «люди та їхня кооперація важливіші за інструменти та жорстке дотримання процесів», «позитивна взаємодія із замовником важливіша за суворі контрактні рамки», «працюючий проєкт важливіший за бездоганну документацію», «готовність до перетворень важливіша за суворе слідування плану». Ці цінності знаходяться у прямій кореляції з цінностями проєктів з реконструкції дорожньої інфраструктури, які мають здійснюватися у воєнний час. Можливі обмеження на їхнє застосування можуть стосуватися лише норм, визначених чинними нормативно-правовими актами, що регламентують дії учасників проєкту;

– рухливий життєвий цикл. На відміну від моделі водоспаду, фази гнучкого життєвого циклу можуть накладатися одна на одну і не тільки – можливий перехід від наступної фази до попередньої, саме тому ця модель є рухливою. Модель не завжди може бути застосовна до класичних проєктів, але її елементи активно застосовуються в умовах жорстких дедлайнів і в середовищі, яке важко передбачити. Це відповідає умовам, в яких мають реалізовуватися проєкти з відновлення дорожньої інфраструктури. Тому, за результатами аналізу, для досліджуваних проєктів необхідно розглянути можливість застосування змішаної моделі життєвого циклу, яка б поєднувала в собі певну універсальність та базувалася на «водоспаді»;

– розосереджені команди. Інтернаціоналізація проєктів означає, що члени проєктної команди можуть бути розподілені географічно, культурологічно та методологічно. Такі умови породжують специфічні вимоги до організації роботи з публічного управління проєктами, вимагають використання крос-культурних, методологічно змішаних підходів, що, зокрема, ще більше загострює тему розробки нової методології проєктної взаємодії, а тому запропонований синкретичний підхід може бути спрямований на задоволення зазначених вимог.

Загалом гнучкий підхід, незалежно від його походження, контексту впровадження та окремих застосовних моделей, має значну спорідненість з обставинами, в яких мають розгортатися проєкти з відновлення дорожньої інфраструктури, а тому може бути запропонований для включення в систему публічного управління проєктами таких проєктів у межах синкретичного підходу до їхньої реалізації.

Новітні технологічні досягнення, такі як автоматизовані транспортні системи, електромобілі та інтелектуальні дорожні системи, вимагають переосмислення та модернізації існуючої інфраструктури. Публічне адміністрування може відігравати ключову роль у полегшенні цих змін, надаючи політичну та фінансову підтримку необхідним ініціативам. Стратегічне планування та публічне управління дорожньою інфраструктурою з урахуванням екологічних аспектів має важливе значення для реалізації глобальних цілей сталого розвитку.

3. Ініціативний підхід до публічного управління проєктами. Сутність підходу полягає в тому, щоб заздалегідь розробити стратегію реалізації проєктів та проєктних комплексів (програм розвитку) і на основі цієї стратегії планувати та втілювати проєктний розвиток, а також враховувати моделі прогнозування поведінки як самого проєкту, так і його внутрішнього та зовнішнього оточення. При цьому застосовуються імовірнісні моделі прогнозування, які дають змогу не управляти відповідно до змін у зовнішньому

середовищі (так зване «ініціативне управління»), а забезпечувати просування проєкту відповідно до заздалегідь створеної та всебічно опрацьованої стратегії.

Поза сумнівом, нинішні умови та їхня динаміка, війна, під час якої мають впроваджуватися досліджувані проєкти, характеризуються низькою передбачуваністю. Може здатися, що за таких обставин застосовування ініціативного управління та ініціативних моделей не є доречним і доцільним.

Однак варто зазначити, що в певних межах свого поширення (наприклад, в частині врахування надлишкового рівня невизначеності, передбачуваності, але стратегічної віддаленості перспектив) такі моделі та підхід в цілому можуть знайти гідне місце серед інструментарію та методик синкретичної методології публічного управління дорожніми інфраструктурними проєктами.

4. Спіралеподібна динаміка становлення організації. Це підхід, який ще не набув достатнього розвитку в межах класичних методологій публічного управління проєктами і, на перший погляд, не надто добре з ними корелює. Полягає в позиціонуванні спіралі організаційного поступу, на вершині якої повністю реалізується і розкривається творчий потенціал кожного члена організації (контекстуально застосовується до кожного члена команди управління проєктом і до кожного члена проєктної команди загалом). Описуються рівні спіралі організаційного зростання та відповідні моделі взаємодії між членами команди в середині цих рівнів. Одночасно з підвищеним ризиком застосування такого підходу в складних умовах публічного управління, він є своєрідним його антагоністом, а отже, добре відповідає принципу початкової несумісності методологій до включення в синкретичний підхід. Місцем впровадження цієї методології можуть бути окремі підрозділи (робочі групи), включені в проєкти відновлення дорожньої інфраструктури, які займаються, зокрема, генерацією альтернатив, виробленням рішень, створенням новітніх моделей технічного чи адміністративного спрямування.

5. Синкретичний підхід до публічного управління проєктами. Синкретичний підхід, як уже було зазначено, має припускати поєднання раніше не пов’язаних між собою елементів у межах єдиної системи без явного

змішування. Отже, спробуємо визначити принципи, на яких може ґрунтуватися методологія синкретичного управління проєктами, розроблена для використання в межах систем публічного управління проєктами реконструкції доріг та дорожньої інфраструктури:

– принцип незмішуваності складників методології;

– принцип єдності кожного складника;

– принцип повноти представлених у межах складової моделей і методів для репродукції відповідного підходу;

– принцип узгодженості між складовими;

– принцип обов'язкової ІТ-реалізації синкретичної методології (та/або її компонентів) у відповідному інтегрованому інструменті.

Розглянемо детальніше набір необхідних ІТ-інструментів (засобів) підтримки ухвалення рішень, які посилять інструментарій синкретичного підходу до публічного управління проєктами з відновлення дорожньої інфраструктури:

– інтерактивний засіб відображення стану відновлення зруйнованих доріг та штучних споруд, який буде доступний у дистанційному режимі;

– засіб управління календарним планом проєкту, що реалізує класичну діаграму Ганта та/або канбан-дошку;

– засіб для підтримки комунікаційної платформи для членів проєктної команди, представників клієнта та зацікавлених сторін;

– засіб управління знаннями для системи управління проєктами, з компонентами опрацювання та застосування попереднього (або запозиченого) досвіду;

– засіб візуалізації проєктних показників (дашборди) в контексті функції ділової аналітики.

Необхідно звернути увагу на синкретичний характер таких засобів, а саме їхнього походження з різних, часто не пов'язаних між собою галузей знань, і таких, що традиційно не застосовуються спільно. Цьому відповідає і

синкретичний характер запропонованої методології публічного управління проєктами реабілітації дорожньої інфраструктури.

Проєкти з відновлення дорожньої інфраструктури є дуже актуальними зараз, під час війни, і вони не будуть втрачати своєї актуальності після нашої перемоги. Їхня успішна реалізація впливає на термінове вирішення нагальних логістичних проблем, зокрема гуманітарних. Такі проєкти мають особливі вимоги, такі як потреба у швидкому відновленні зруйнованих ділянок доріг або їхніх компонентів та створенні умов для безпечного проїзду, та реалізуються в умовах значних обмежень, спричинених, серед іншого, значним збільшенням автомобільних вантажоперевезень через блокаду портів та низькою пропускною спроможністю залізничних перевантажувальних пунктів у місцях зміни ширини колії, що призводить до пришвидшеного руйнування автошляхів через надмірний транспортний трафік. Підходи до публічного управління такими проєктами недостатньо вивчені, а відповідні методології не напрацьовані.

Майбутні перспективи дослідження можуть бути спрямовані на розроблення моделей та методів реалізації синкретичної методології, а також на її практичне втілення. Також потрібно ідентифікувати завдання створення моделей та методів реалізації ефективних зв’язків між елементами синкретичної методології публічного управління проєктами відновлення дорожньої інфраструктури як актуальне в межах синкретичного підходу.

Напрацьовані та обґрунтовані наукові здобутки у цій сфері мають сприяти якнайшвидшому та найефективнішому відновленню дорожньої інфраструктури, спростити реалізацію багатовекторних логістичних завдань, що стоять перед Україною, та максимально сприятимуть наближенню перемоги у війні.

Визначено актуальне наукове завдання розвитку потенціалу побудови синкретичної методології публічного управління проєктами відновлення дорожньої інфраструктури, проаналізовано та запропоновано складові такої методології у вигляді класичного підходу, гнучкої методології, спіральної

динаміки та ініціативного підходу. Сформульовано принципи, на яких може базуватися синкретична методологія публічного управління проєктами відновлення дорожньої інфраструктури, та описано набір необхідних ІТ-засобів підтримки ухвалення рішень, які посилять інструментарій синкретичного підходу до публічного управління проєктами відновлення дорожньої інфраструктури.

Науковий результат проведеного дослідження полягає у дослідженні наявного потенціалу публічного управління проєктами у сфері дорожньої інфраструктури в Україні з урахуванням стандартів ЄС шляхом добору необхідних ІТ-засобів підтримки управлінських ухвалення рішень, які посилять інструментарій синкретичного підходу до публічного управління проєктами відновлення національної дорожньої інфраструктури.

Список використаних джерел за розділом 8

1. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни [Електрон. ресурс] : Указ Президента України від 21 квіт. 2022 р. № 266/2022 – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225, вільний (дата звернення: 11.10.2025). – Назва з екрана.

2. Проєкт Плану відновлення України (матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури»). Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Кабінет Міністрів України [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf, вільний (дата звернення: 11.10.2025). – Назва з екрана.

3. Vdovenko Yu. S. Trends in the development of concession activities. Polish Foundation for International and Regional Studies [Electronic resource] / Yu. S. Vdovenko. – Electronic text data. – 2007. – Regime of access:

http://pfirs.org/?p=803&language=uk, free (date of the application: 19.10.2025). – Header from the screen.

4. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 30 трав. 2018 р. № 430-р // Офіційний вісник України. – 2018. – № 52. – Ст. 1848.

5. Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті європейської інтеграції : матеріали наук.-практ. конф. (17 груд. 2009 р., м. Дніпропетровськ) / заг. ред. Л. Л. Прокопенка. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. – 224 с.

6. Про концесії : Закон України від 3 жовт. 2019 р. № 155-IX // Відомості Верховної Ради України. – 2019. – № 48. – Ст. 325.

7. The Standard for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. – USA : Project Management Institute, 2021. – 250 p.

8. Назаркевич О. Б. Механізм управління дорожнім господарством України в умовах децентралізації [Електрон. ресурс] / О. Б. Назаркевич // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – Електрон. текст. дані. – 2018. – Вип. 4. – С. 27–32. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_4_7, вільний (дата звернення: 15.10.2025). – Назва з екрана.

9. Лілеєв М. О. Сценарії розвитку інфраструктури доріг на основі публічного управління [Електрон. ресурс] / М. О. Лілеєв // Право та державне управління. – Електрон. текст. дані. – 2023. – № 4. – Режим доступу: https://doi.org/10.32782/pdu.2023.4.49, вільний (дата звернення: 15.10.2025). – Назва з екрана.

10. Проєкт Плану відновлення України (матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури»). Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Кабінет Міністрів України [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-

development-of-infrastructure.pdf, вільний (дата звернення: 19.10.2025). – Назва з екрана.

11. Stellman A. Learning Agile : Understanding Scrum, XP, Lean, and Kanban / A. Stellman. – O'Reilly Media, 2013. – 420 p.

12. Myroniuk R. Features of public administration in the field of road infrastructure in Ukraine and taking into account the EU standards for its improvement [Electronic resource] / R. Myroniuk, S. Myroniuk, Iu. Kuntsevych // Philosophy, Economics and Law Review. – Electronic text data. – 2021. – Vol. 1(1). – P. 86–97. – Regime of access: https://doi.org/10.31733/2786-491X, free (date of the application: 19.10.2025). – Header from the screen.

13. Бушуєва Н. С. Матричні технології проактивного управління програмами організаційного розвитку : автореф. дис. … докт. техн. наук : 05.13.22. / Н. С. Бушуєва – Київ : КНУБА, 2008. – 40 с.

14. Laloux F. Reinventing Organisations: A Guide to Creating Organisations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness / F. Laloux. – 2014. – 382 p.

15. Гайдученко С. Управління інфраструктурою міст в умовах реформування публічної влади України: теоретичні аспекти / С. Гайдученко, Ю. Малюкова // Державне управління: теорія та практика. – 2019. – № 1(64). – С. 158–164.

16. ДСТУ ISO 21502:2022. Управління проєктами, програмами та портфелями [Електрон. ресурс]. – Київ, 2022. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://pmdoc.ua/iso/iso21502/, вільний (дата звернення: 19.10.2024). – Назва з екрана.

17. Fiscal Year 2023 Performance Plan. Response to the Office of Inspector General's FY 2022 Top Management Challenges. U.S. Department of Transportation. [Electronic resource]. – Electronic text data. – Washington, 2023. – Regime of access: https://www.transportation.gov/sites/dot.gov/files/202203/FY_2023_Performance_Plan_0.pdf, free (date of the application: 19.10.2025). – Header from the screen.

18. Тимоха А. Д. Механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства за кордоном [Електрон. ресурс] / А. Д. Тимоха // Теорія та практика державного управління. – Електрон. текст. дані. – 2024. – № 1(78). – С. 53–69. – Режим доступу: http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-04, вільний (дата звернення: 20.10.2024). – Назва з екрана.

Електронне наукове видання

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ГРОМАД І ТЕРИТОРІЙ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИКА

МОНОГРАФІЯ

Відповідальний за випуск *М. М. Новікова*

Редактор *О. В. Михаленко*

Комп’ютерне верстання *С. О. Гайдученко, Є. Г. Панова*

Підп. до друку 12.03.2026. Формат 60 × 84/16.
Ум. друк. арк. 15,6.

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: office@kname.edu.ua
Свідоцтво суб’єкта видавничої справи:
ДК № 8386 від 14.07.2025.