ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
В.о. завідувач кафедри

_____
А.В.Дакал
«____»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНКЛЮЗИВНИХ ПРОСТОРІВ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ»

Виконала: студентка групи
Е-8-24-М1ПУА(2.0з)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Присяжнюк Олена Анатоліївна
Керівник: PhD, доцент Кузьменко Г.О.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Присяжнюк Олена Анатоліївна. «Публічне управління розвитком інклюзивних просторів у територіальній громаді».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» – Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2026

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-правові засади публічного управління розвитком інклюзивних просторів. Досліджено сучасний стан, доступність послуг та проблеми ресурсного забезпечення інклюзивних ініціатив у громаді. Запропоновано напрями розвитку просторів через розширення партнерства та впровадження системи оцінювання результативності політики інклюзії.

Ключові слова: публічне управління, інклюзивний простір, безбар'єрність, територіальна громада, доступність послуг.

SUMMARY

Prysiazhniuk Olena. "Public Administration of the Development of Inclusive Spaces in a Territorial Community".

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Management and Administration" – Interregional Academy of Personnel Management – Kyiv. 2026

The qualification thesis substantiates the theoretical and legal foundations of the public administration of inclusive spaces development. The current state, accessibility of services, and resource allocation challenges of inclusive initiatives in the community are investigated. Ways to develop these spaces through expanding partnerships and implementing an inclusion policy performance evaluation system are proposed.

Keywords: public administration, inclusive space, barrier-free access, territorial community, accessibility of services.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНКЛЮЗИВНИХ ПРОСТОРІВ 7
1.1. Інклюзія та безбар'єрність як принципи сучасного публічного управління 7
1.2. Інклюзивний простір: сутність, функції та суспільне значення 24
1.3. Нормативно-правове забезпечення формування інклюзивного середовища у громаді 32
Висновки до розділу 1 40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНИХ ПРОСТОРІВ В ОБРАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ 42
2.1. Організаційна характеристика інклюзивної політики та доступності послуг у громаді 42
2.2. Оцінювання фізичної, інформаційної та соціальної доступності інклюзивних просторів 50
2.3. Проблеми ресурсного забезпечення, участі вразливих груп і сталості інклюзивних ініціатив 58
Висновки до розділу 2 66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНИХ ПРОСТОРІВ У ГРОМАДІ 68
3.1. Модель формування та розвитку інклюзивного простору на рівні громади 68
3.2. Партнерство органів влади, громадських організацій та осіб з інвалідністю 76
3.3. Показники оцінювання результативності політики інклюзії в територіальній громаді 84
Висновки до розділу 3 92
ВИСНОВКИ 93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 95

ВСТУП

Актуальність теми. Публічне управління розвитком інклюзивних просторів у територіальній громаді є важливим напрямом сучасного публічного управління, оскільки територіальна громада виступає найближчим до людини рівнем організації публічних послуг, участі та повсякденного життєзабезпечення. В умовах воєнного стану, бюджетних обмежень, демографічних змін і зростання очікувань громадян місцева влада має не лише виконувати формальні повноваження, а й створювати зрозумілі, доступні та результативні механізми підтримки населення. Конституційний принцип дії органів влади «лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб», передбачені Конституцією і законами України, визначає правову межу будь-яких управлінських рішень, а Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює самостійність територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення.

Практична значущість теми посилюється тим, що Львівська міська територіальна громада має розвинену мережу місцевих сервісів, інституцій та партнерських ініціатив, які можуть бути використані як приклад для аналізу організації відповідного напряму місцевої політики. Водночас наявність окремих програм, установ або цифрових інструментів сама по собі не гарантує належної якості управління. Для цього потрібні цілісна нормативна основа, стабільне фінансування, кадрова спроможність, комунікація з населенням, прозорий моніторинг результатів і здатність місцевої влади коригувати рішення відповідно до реальних потреб людей.

Об'єкт дослідження. суспільні відносини, що виникають у процесі формування та розвитку інклюзивних просторів на місцевому рівні.

Предмет дослідження. теоретико-правові, організаційні, ресурсні та партнерські механізми публічного управління розвитком інклюзивних просторів у територіальній громаді.

Мета роботи. Метою роботи є теоретично обґрунтувати й практично проаналізувати публічне управління розвитком інклюзивних просторів у територіальній громаді та визначити напрями його вдосконалення.

Завдання роботи. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– розкрити сутність інклюзії та поняття інклюзивного простору в публічному управлінні;

– охарактеризувати нормативно-правову базу формування інклюзивного середовища на місцевому рівні;

– проаналізувати організацію інклюзивних просторів та доступність послуг в обраній громаді;

– визначити проблеми ресурсного забезпечення, доступності та участі вразливих груп населення;

– запропонувати модель розвитку інклюзивного простору й механізми партнерства;

– сформувати показники оцінювання результативності політики інклюзії в громаді.

Методи дослідження. у роботі використано системний підхід для розгляду громади як цілісної соціально-управлінської системи; інституційний підхід – для аналізу ролі органів місцевого самоврядування, комунальних установ, партнерських організацій і громадськості; правовий аналіз – для опрацювання законів України, актів Кабінету Міністрів України та локальних документів; функціональний аналіз – для визначення управлінських функцій; порівняльно-аналітичний метод – для зіставлення нормативної моделі з практикою; метод узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

Інформаційна база дослідження. становлять Конституція України, закони України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали центральних органів виконавчої влади та обраної

територіальної громади, міжнародні документи й аналітичні матеріали, а також наукові публікації українських і зарубіжних дослідників з проблематики публічного управління, місцевого самоврядування, цифровізації та сталого розвитку.

Практичне значення роботи. полягає в тому, що його положення можуть бути використані органами місцевого самоврядування, посадовими особами виконавчих органів ради, комунальними установами, громадськими організаціями та закладами освіти для підготовки локальних програм, процедур взаємодії, комунікаційних планів, показників моніторингу та практичних заходів підвищення якості місцевого управління.

Апробація результатів дослідження. Присяжнюк О. А. Участь молоді у забезпеченні дотримання прав людини в системі публічного управління. Всеукраїнська науково-практична конференція «Science Vision 2035. Молодь формує майбутнє». 26 березня 2026. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом (прийнято до друку).

Структура роботи. робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНКЛЮЗИВНИХ ПРОСТОРІВ

1.1. Інклюзія та безбар'єрність як принципи сучасного публічного управління

Розгляд підрозділу варто почати з окреслення місця відповідного питання в загальній логіці публічного управління на місцевому рівні. Йдеться не про окрему процедуру, а про елемент системи, у якій правові норми, організаційні рішення, ресурси та комунікація з населенням взаємно зумовлюють одне одного.

Поняття інклюзії походить від англомовних термінів "інклюзія" та "інклюзивність", що мають українські відповідники – "включення", "залучення" та "залученість". Вперше термін "інклюзія" з'являється у філософських та соціологічних науках і поступово поширюється на економічні, політичні науки та науку з державного управління. Зазвичай "інклюзія" використовується у протилежність поняттю "ексклюзія" – тобто "виключення", "відторгнення". Вважається, що автором поняття "соціальне відторгнення" є французький учений Р. Ленуар, який у 1974 році використав його для позначення соціально незахищених категорій населення, хоча наукові розвідки з проблематики бідності та соціального відторгнення почалися раніше, включаючи роботи таких авторів, як Е. Дюркгейм, Е. Гідденс, С. Погам, М. Кастельс. Дослідження проблематики соціальної виключеності набули значного розширення в наступні роки і створили підґрунтя для концепції інклюзивного розвитку.

Помітний внесок у появу нової парадигми інклюзивного розвитку зробив лауреат Нобелівської премії з економіки 1998 року, британський учений-економіст індійського походження А. Сен. Він ретельно досліджував проблематику соціального відторгнення та є основним ідеологом концептуальних розробок "підходу з точки зору можливостей" і "розвитку

людського потенціалу", які були втілені у міжнародні документи ООН. Ці основоположні теоретичні розробки А. Сена набули розвитку в роботах його колег та наступників, таких як М. Нуссбаум, І. Робійнс, С. Османі, М. Уль-Хак, С. Ананд, С. Алкір. А. Сен переносить фокус із доходу та споживання на можливості людей, їх права і свободи. Він пропонує під розвитком розглядати процес розширення реальних прав і свобод, якими користуються члени суспільства, а не тільки зростання валового національного продукту та доходів населення, індустріалізацію, технічний прогрес або соціальну модернізацію. На його думку, бідність є відсутністю базових можливостей, а не просто наявністю низького доходу, що є стандартним критерієм для визначення бідності.

На підставі досліджень А. Сена та його послідовників у діяльності Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй у 1990 роки був змінений підхід у формуванні пріоритетів соціально-економічної політики: від концепції забезпечення мінімальних потреб та політики доходів до політики рівних можливостей. Л. Федулова вважає, що в загальному розумінні інклюзивність є "новітнім" трактуванням сучасного розвитку, сутність якого полягає в необхідності посилення залучення до вирішення проблем розвитку всіх верств населення, а також зростання залученості до розвитку всіх територій.

Відповідно, під розвитком розуміють сукупність різноманітних процесів, що мають призвести до якісних перетворень у суспільстві. Зважаючи на об'єкт, розвиток може бути: спільним, технічним, науковим, політичним, економічним, соціальним, культурним, духовним, людським, розумовим тощо. Використання терміна "розвиток" у науках про людину стосується поліпшення умов та якості життя населення і має відношення до соціальної організації як основи забезпечення добробуту.

Часто поряд із терміном "розвиток" використовується термін "зростання", особливо у працях зарубіжних дослідників. Етимологічні відмінності цих термінів полягають у тому, що розвиток розглядають: 1) як

дію, що означає сприяти виникненню, підсиленню чого-небудь, збільшенню, розширенню, давати чому-небудь зростати, міцніти, робити що-небудь кращим, досконалішим, піднімати його на вищий щабель; та 2) як процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого; також це спрямовані закономірні зміни в природі та суспільстві, в результаті чого виникає новий якісний стан об'єкта – його складу або структури; при цьому розрізняють дві форми розвитку: еволюційну, пов'язану з поступовими численними змінами об'єкта, та революційну, що характеризується якісними змінами в структурі об'єкта. Якщо ж говориться про зростання, то йдеться про можливість збільшуватися кількісно, підвищуватися, ставати сильнішим, інтенсивнішим, набувати вищого ступеня, ставати значущим, більшим, вищим, досягати вищого ступеня розвитку.

Таким чином, розвиток означає якісні зміни та перетворення, що підносять об'єкт на новий, досконаліший рівень реалізації, а зростання – це кількісна категорія, яка означає збільшення точності або інтенсивності. Як правило, кількісне зростання не завжди може призвести до якісних змін та перетворень. Така логіка дослідження виводить нас на діалектичний метод пізнання як прояв закону взаємного переходу кількісних і якісних змін, котрий показує внутрішній механізм руху, змін та трансформацій, що відбуваються в основі розвитку як філософської категорії.

Отже, узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що поняття "розвиток" і "зростання" є взаємопов'язаними, взаємодоповнюючими та взаємозалежними явищами, причому розвиток є ширшою категорією, а зростання є його органічною складовою. Досить часто зустрічається використання поняття "розвиток" у взаємозв'язку з поняттям "зростання" в економічній сфері. Економічне зростання є найважливішою характеристикою економічного розвитку, яке на макрорівні вимірюється зміною валового внутрішнього продукту.

Коли мова йде про місцевий розвиток, то дефініція “місцевий” означає той, який діє або має значення в межах певної території, краю, місцевості; розширює свою дію тільки на частину цілого; чинний тільки в певних межах. Часто замінюється синонімом “локальний” від латинського “localis”, від “locus” – місце. Місцевий розвиток вважається відносно новою теорією, що базується на ідентифікації та використанні ресурсів і ендогенних можливостей громади, сусідства, міста, муніципалітету.

На процес місцевого розвитку впливають як економічні, так і неекономічні фактори. Серед неекономічних соціальний, культурний, історичний, інституційний та географічний фактори можуть мати вирішальне значення в процесі місцевого економічного розвитку. Найчастіше місцевий розвиток характеризують соціальним і економічним розвитком, які є взаємопов’язаними.

Поняття “місцевий розвиток” з’явилося у Франції в 1970-х роках у відповідь на економічне функціонування, коли не всі території або групи людей можуть бути інтегровані до національного, а тим більше до глобального економічного функціонування. Тоді виникло розуміння того, що необхідно мобілізувати потенціал і ресурси соціальних груп та місцевих громад з тим, щоб отримувати економічну та соціальну вигоду насамперед для відповідних груп. Підхід з точки зору місцевого розвитку передбачає, що розвиток не є результатом виключно економічної діяльності та не спирається лише на організовані виробничі системи і централізовані інститути, а передбачає також невеликі місцеві ініціативи та мобілізує місцеве населення навколо проєктів, які використовують місцеві ресурси.

Прихильники даного підходу вважають, що розвиток не є виключно експоненціальним зростанням товарів та послуг, але також має забезпечувати можливість задоволення нематеріальних, соціальних, культурних та психологічних потреб окремих осіб у межах місця, де вони живуть. Такий підхід належить до гуманістичної парадигми, згідно з якою людина займає центральне місце в економічному та управлінському контекстах.

Розглянемо детальніше найбільш відомі визначення “місцевий розвиток” (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Зміст поняття “місцевий розвиток” у наукових джерелах

Автор	Країна	Визначення поняття
Ф. Сантамарія	Франція	процес диверсифікації та помноження економічної й соціальної активності на місцевому рівні, на “території”, шляхом мобілізації та узгодження його матеріальних та нематеріальних ресурсів. стосується позиції, прийнятої з призначення розвитку, методу розвитку місцевих територій, а також аналітичної бази для оцінки його функціонування.
Р. Решохазі	Франція	гармонійна і систематична діяльність, що проводиться в локальній громаді за участю зацікавлених осіб, результати якої задовольняють потреби місцевого населення і сприяють загальному прогресу.
Р. Броль	Польща	гармонійна та систематична діяльність локальної громади, місцевої влади й інших суб’єктів, які функціонують у громаді, спрямована на створення нових і вдосконалення існуючих її позитивних переваг, формування сприятливих умов для місцевої економіки, гарантування просторового та екологічного порядку.
Я. Парісек	Польща	враховуюча потреби мешканців діяльність, націлена на економічний і суспільний розвиток даної адміністративно-територіальної одиниці з використанням місцевих ресурсів, за участю того ж населення в прийнятті рішень.
А. Міна	Польща	процеси, свідомо ініційовані й адміністровані місцевою владою, підприємцями, екологічним лобі, культурними та громадськими організаціями, націлені на творче, ефективне і раціональне використання місцевих матеріальних і нематеріальних ресурсів.
Я. Варда та В. Клосовський	Польща	процес змін, систематичний і неперервний, у локальній системі, який приводить до збільшення сумарних можливостей індивідуального розвитку кожного окремого жителя.
Проєкт МЕРМ в Україні	Канада	процес під керівництвом місцевої влади, органів місцевого самоврядування або певної агенції, органу чи організації, асоціації підприємств, організації соціальної сфери, фінансових установ та ін., які діють від імені місцевої влади з надання послуг економічної спроможності територіальної громади міста, селища і села.
А. Ткачук	Україна	усвідомлений, спланований, проактивно координований і реалізований за участю всіх інтересів сторін процес змін, кількісних і якісних, стратегічною метою якого є покращення якості життя членів такої громади без шкоди для перспективи наступних поколінь задовольняти свої потреби у майбутньому.
О. Карай	Україна	процес змін у місцевій системі, який призводить до покращення якості життя зараз та у майбутньому кожного окремого мешканця цієї місцевості.
Г. Васильченко	Україна	приналежність до якоїсь території країни, де проживає одна чи кілька територіальних громад, які спільно використовують ресурси та простір, мають єдине економічне, соціальне і природне середовище та розташовані настільки близько, що мешканці можуть легко мігрувати до місць праці, відпочинку і центрів життєдіяльності.
Колектив авторів	Україна	партнерство інтересів громади, підприємницьких кіл та органів місцевого самоврядування у підвищенні добробуту кожного члена громади.
Б. Абдіманапов	Казахстан	позитивні зміни в соціальному й економічному житті окремих регіонів країни, засновані, зокрема, на раціональному використанні місцевих природних, матеріальних і трудових ресурсів.
Словник	США	Процес участі, спрямований на виявлення та вирішення різноманітних соціально-економічних, культурних та екологічних проблем з метою забезпечення сталого розвитку і підвищення якості життя населення.

Метою місцевого розвитку є нарощування потенціалу певної території, муніципалітету або регіону для покращення економічного майбутнього та якості життя мешканців. Місцевий розвиток забезпечує важливий внесок у розвиток національної економіки, особливо з посиленням глобальної інтеграції та конкуренції, мобільності населення, технологічних досягнень та просторових відмінностей і диспропорцій; продуктивний місцевий розвиток може зменшити розбіжності між бідними і багатими місцями.

Таблиця 1.2

Зміст поняття “місцевий економічний розвиток” у наукових джерелах

Автор	**Країна**	**Визначення поняття**
Світовий банк		процес, у якому громада, бізнес та партнери з неурядового сектору працюють колективно над формуванням кращих умов для економічного зростання і створення робочих місць; призначення місцевого економічного розвитку є покращення якості життя для всіх.
Програма ООН з населених пунктів, ООН-Хабітат		процес співпраці місцевої громади з усіма секторами, призначення якої є стимулювання місцевої підприємницької ініціативи для забезпечення життєздатності та сталості місцевої економіки; інструмент сприяння створенню нових робочих місць і покращенню якості життя всіх, зокрема бідних і маргінальних верств населення.
НІСД	Україна	діяльність підприємства, суб’єктів господарювання на території регіону, органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін, спрямована на примноження економічних ресурсів громади, отримання позитивного соціально-економічного ефекту. надається можливість працевлаштування економічно активного населення в регіоні, є основою для підвищення добробуту місцевих мешканців, сприяє підвищенню якості життя на всій території країни.
М. Борода	Україна	процес зміцнення конкурентної позиції території та активізації її економічного зростання, підвищення добробуту та якості життя територіальної громади на основі стратегічного партнерства влади, бізнесу та громадянського суспільства.
Проєкт МЕРМ в Україні	Канада	комплекс інтегрованих заходів, спрямованих на створення, вдосконалення чи реформування системи соціально-економічних зв’язків для забезпечення сталого розвитку економіки певної території.
К. Мак-Маллін	Канада	постійна синергія дієвої бізнес-спільноти, влади, громадянського суспільства та наукових кіл, метою якої

		є покращення якості життя та економічного потенціалу конкретної громади.
Дж. Блейклі	США	процес, основним завданням якого є максимальне використання людських і природних ресурсів місцевості для створення потрібних робочих місць та забезпечення належного рівня добробуту в цій місцевості.
Дж. Блейклі	США	процес, у якому місцева влада і або відповідні організації залучаються до стимулювання або принаймні до підтримки економічної діяльності чи зайнятості. головною метою такої активності є створення місцевих можливостей працевлаштування на користь всієї місцевої громади. в основі процесу місцевого економічного розвитку є місцеві натуральні, людські й інституціональні ресурси.
Б. Хелмпінг	Нідерланди	процес трансформації місцевої економіки і суспільства, орієнтований на подолання труднощів та існуючих проблем; спрямований на покращення умов життя місцевого населення діями, узгодженими між різними місцевими, соціальними, громадськими та приватними агентами, ефективне та стійке використання існуючих ендогенних ресурсів.
Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко	Україна	спільна діяльність влади, бізнесу та громади, метою якої є формування економічного потенціалу населеної місцевості для покращення економічного майбутнього і підвищення якості життя населення.

Відтак “місцевий розвиток” – це процес соціально-економічних змін у межах певної території, що відбувається на основі підвищення соціальної активності місцевого населення з використанням місцевих ресурсів задля покращення якості життя; “місцевий економічний розвиток” – більш вузьке поняття, що акцентує увагу на економічних процесах розвитку.

Останні десятиліття вчені з різних держав світу, зокрема Ф. Бургінон, М. Грімм, Р. Канбур, А. Сен, Г. Датт, М. Равалліон, Д. Долар, А. Край, С. Чен, С. Бхалла, С. Класен, Т. Мак-Кінлі, М. Місельгорн, М. Упадхай, Г. Прадхан вивчали питання взаємозалежності економічного зростання з різними факторами, зокрема в контексті розподілу суспільного добробуту і зниження рівня бідності. Як наслідок, виникла концепція інклюзивного зростання, яка з початку 2000-х років швидко інтегрувалася в наукові праці та політику міжнародних організацій і урядів багатьох держав.

Однак на даний час не існує чіткого та лаконічного консенсусного визначення поняття “інклюзивне зростання”, на що вказують праці різних авторів. Незважаючи на такі проблеми, найвпливовіші міжнародні організації за підтримки своїх експертних груп розробили власні методологічні засади і взяли до вжитку прийнятну термінологію для визначення нових цілей розвитку.

Часто в наукових джерелах інклюзивний розвиток ототожнюють з інклюзивним зростанням і під ними розуміють “зростання разом з рівними можливостями”, що складається з економічних, соціальних та інституційних аспектів. Для того, щоб з’ясувати зв’язок і відмінності між інклюзивним розвитком та інклюзивним зростанням, візьмемо до уваги сутність понять “розвиток” і “зростання” та їх подібності і відмінності, що досліджено вище.

Дослідимо детальніше зміст зазначених понять та розглянемо основні визначення

При відмінності деяких аспектів у наведених підходах до етимології поняття “інклюзивне зростання” можна виокремити спільні ознаки, зокрема, що в них присутнє поєднання комбінації зростання із соціальними аспектами в кількох вимірах: економічні покращення, якість життя, розширення прав і можливостей.

“Якорями” інклюзивного зростання є: 1) високі та стійкі темпи зростання для створення продуктивних і гідних можливостей для працевлаштування та 2) соціальна інтеграція для забезпечення рівного доступу до всіх можливостей.

Інклюзивне зростання забезпечує участь та внесок усіх членів суспільства, з особливим наголосом на здатності бідних і знедолених брати участь у зростанні, тобто “недискримінаційний” аспект; пов’язується зі зменшенням нерівності в рівні добробуту, що не є доходами, що важливо для сприяння економічним можливостям, включаючи освіту, охорону здоров’я, харчування та соціальну інтеграцію – аспект “зменшення негативних наслідків”.

ОЕСР наголошує на необхідності переходу від традиційного підходу, який використовує зростання ВВП на душу населення як вирішальний показник функціонування економіки держави, до розуміння, яке виходить за межі понять доходу та матеріального рівня життя і включає негрошові величини, що служать основою для процвітання, та результати розподілу наслідків від політичних подій. Коли мова йде про економічні аспекти, мається на увазі “зростання”, коли про соціальні аспекти – “інклюзивність”, а інтеграція цих двох засобів може допомогти вирішити питання, розташовані в області їх перетину – це питання інклюзивного зростання. У наукових роботах щодо оцінки впливів традиційно підтримується ідея такої інтеграції як способу підвищення ефективності прийняття політичних рішень.

Інклюзивне зростання стає дедалі актуальнішим місцевим пріоритетом у зв’язку з тим, що накопичуються проблеми у населення, яке відчуває нестабільність економічної ситуації, виникають різноманітні виклики – від зрушень у структурі місцевих ринків праці, доступу до інфраструктури, доступного житла, що ускладнює доступ до робочих місць та підтримки засобів до існування, до зростаючих цін на соціальні та житлово-комунальні послуги, товари і продукти харчування. Такі тенденції гальмують індивідуальні можливості розвитку населення, завдають шкоди підприємствам і заважають регіональному розвитку.

Програма розвитку ООН також має значні методологічні та практичні напрацювання щодо інклюзивного зростання. Потрібно визначити, що останні кілька років ПРООН перейшла до використання терміна “інклюзивне та стале зростання”, що відбулося після Саміту ООН зі сталого розвитку та прийняття Порядку денного розвитку після 2015 року, коли світові лідери у вересні 2015 року визначили нові орієнтири розвитку, відображені у підсумковому документі “Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року”, і затвердили 17 Цілей сталого розвитку та 169 завдань. Загалом Глобальні цілі сталого розвитку спрямовані на подолання бідності, боротьбу з нерівністю та несправедливістю і покликані

вирішувати проблеми зміни клімату. Тобто лідери держав світу взяли на себе зобов'язання досягнення сталого розвитку у трьох його вимірах: економічному, соціальному й екологічному, у збалансований та інтегрований спосіб.

Зокрема, ціль 8 із 17 запропонованих Цілей сталого розвитку передбачає: "сприяти неухильному, інклюзивному, всеохоплюючому, та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх", що означає перехід до більш інклюзивних та стійких шляхів зростання, так щоб економічне зростання не відбувалося за рахунок бідних та вразливих груп усередині суспільства або за рахунок коштів від неощадливого використання природних ресурсів та деградації навколишнього середовища.

Проведений нідерландськими науковцями Дж. Гупта та К. Вегелін контент-аналіз документа ООН "Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року" показує наступне. У цьому документі термін "сталий розвиток" згадується 85 разів, термін "інклюзивний розвиток" не зустрічається зовсім, однак є 41 посилання на термін "інклюзивний", "всеохоплюючий", "включаючий", зокрема 6 посилань на поняття "інклюзивне суспільство" та "інклюзивне і стійке економічне зростання" відповідно та одне посилання на "інклюзивне зростання". Документ має значущий фокус на "зростанні", яке повторюється 16 разів, періодично з прикметниками "інклюзивний" чи "сталий". Із 17 цілей 13 зосереджуються на соціальній включеності, а також містять певні екологічні чи реляційні аспекти; 11 із 17 цілей присвячені питанням, що стосуються найбільш уразливих та маргіналізованих у перших засадах.

Відзначимо, що всі Цілі сталого розвитку взаємопов'язані між собою, і реалізація кожної з них впливає на результати реалізації інших, а це вказує на системну важливість інклюзивного зростання. За визначенням ПРООН, "інклюзивне та стале зростання" означає поєднання трьох вимірів сталого розвитку шляхом творення динамічної, стабільної, орієнтованої на людей

економіки, повної і продуктивної зайнятості й гідної роботи для всіх, включаючи сприяння молодіжній зайнятості та економічному розширенню прав жінок, інвестування в освіту, знання, навички, продуктивну працю. Тобто створення сприятливих умов для інклюзивного зростання сприяє подоланню економічних, соціальних та екологічних прогалин для сталого розвитку.

Також заслуговує на увагу термін “інклюзивне зелене зростання”, який спочатку з’явився після конференції ООН “Ріо+20” у 1992 році та спрямований на об’єднання інтересів індустріального світу у “зеленому зростанні” і держав, що розвиваються, у процесі “інклюзивного розвитку”. Світовий банк визначає “інклюзивне зелене зростання” як “економіку сталого розвитку”, припускаючи синонімічність понять “інклюзивне стале зростання” та “інклюзивне зелене зростання”.

“Інклюзивне зелене зростання” є собою поєднання економічних, екологічних та соціальних процесів при зосередженні уваги на сталому розвитку на основі формування зеленої економіки з опорою на інновації та структурні реформи, а також на людей з метою подолання бідності, нерівності та виключення з дотриманням широких економічних можливостей.

Зауважимо, що “стале зелене зростання” стосується добробуту майбутніх поколінь, тоді як “інклюзивне зростання” пов’язане з добробутом нинішніх поколінь і його справедливим розподілом.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар'єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [21]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв'язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку В. Авер’янова, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [21]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом застосування теоретичних положень на практиці є побудова «маршруту мешканця» – послідовного опису кроків людини від виникнення потреби до отримання результату. Аналіз цього маршруту дає змогу виявити, на якому етапі виникають затримки чи бар’єри, і спрямувати управлінське втручання саме туди, де воно найпотрібніше.

Узагальнення наукових підходів засвідчує, що сучасне публічне управління зміщує акцент із процедур на цінність, яку отримує користувач послуги. Це відповідає концепції публічного врядування, орієнтованого на створення суспільної цінності, і підкреслює потребу постійного діалогу влади з громадою.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення

втрачають ефективність. На думку Н. Нижник, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [23], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Поглиблений розгляд питання потребує врахування його еволюції в управлінській практиці. Якщо на ранніх етапах місцевого самоврядування відповідні завдання сприймалися переважно як технічні та другорядні, то нині вони визнаються складовою стратегічного планування громади. Така зміна акцентів пов'язана з переходом від адміністративної моделі управління до сервісної, у межах якої головним критерієм стає не процес, а результат, відчутний для мешканця.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити кілька підходів до розуміння ефективності управлінських рішень у цій сфері. Перший зосереджується на економічній доцільності та раціональному використанні ресурсів; другий – на соціальній справедливості та рівності доступу; третій – на спроможності інституцій забезпечувати стабільність послуг у часі. На думку В. Бакуменка, ці підходи не виключають, а доповнюють один одного, оскільки відображають різні грані одного явища [22]. Для теми це означає, що оцінювання має бути багатовимірним.

Доцільно враховувати й масштаб проблеми. Територіальні громади різняться за чисельністю населення, бюджетною спроможністю, географічними умовами та станом інфраструктури, тому універсальних рішень не існує. Те, що ефективно спрацьовує у великій міській громаді, може виявитися непридатним для малої сільської, і навпаки. Саме тому будь-яка рекомендація потребує адаптації до конкретного контексту, а не механічного копіювання.

Окремий аналітичний інтерес становить порівняння централізованої та децентралізованої моделей організації відповідної діяльності. Централізована модель полегшує контроль і стандартизацію, проте знижує гнучкість і чутливість до місцевих потреб. Децентралізована, навпаки, наближає рішення до людини, але потребує вищої кадрової спроможності та якісного моніторингу. Оптимальним зазвичай є поєднання обох підходів, за якого стратегічні рамки задаються централізовано, а конкретні рішення ухвалюються на місцевому рівні.

Фінансовий вимір заслуговує на детальніший розгляд. Стабільність відповідного напряму залежить від диверсифікації джерел: коштів місцевого бюджету, державних субвенцій, міжнародної технічної допомоги, грантів і приватних інвестицій. Надмірна залежність від одного джерела робить систему вразливою, тому громади, які поєднують кілька каналів фінансування, демонструють більшу стійкість у кризових умовах.

Практичну цінність має врахування типових помилок управління. До них належать ухвалення рішень без попереднього аналізу потреб, відсутність чітких показників результату, ігнорування думки мешканців і брак механізмів коригування. Як зазначає Ю. Сурміна, управлінська якість значною мірою визначається здатністю інституції вчитися на власному досвіді та виправляти помилки [25], що особливо актуально для територіальних громад, які лише формують власні управлінські традиції.

Важливим є й комунікативний аспект, який нерідко недооцінюють. Навіть обґрунтоване й ресурсно забезпечене рішення може зазнати невдачі,

якщо мешканці не розуміють його мети або не довіряють виконавцям. Тому інформаційний супровід – роз'яснення, відкриті дані, зворотний зв'язок – слід розглядати не як додаток, а як невід'ємну складову управлінського циклу.

Доцільно навести узагальнений приклад послідовності дій, що довів свою дієвість у практиці громад: аналіз потреб, визначення пріоритетів, розроблення плану з показниками, пілотне впровадження, оцінювання та масштабування. Така послідовність дає змогу мінімізувати ризики й раціонально використати обмежені ресурси, спираючись на реальні результати, а не на припущення.

Підсумовуючи поглиблений аналіз, варто наголосити, що розглянуте питання перебуває на перетині кількох управлінських логік – правової, економічної, соціальної та комунікативної. Їх узгодження є складним завданням, проте саме воно визначає різницю між формальним виконанням повноважень і реальним підвищенням якості життя в територіальній громаді.

Доцільно докладніше зупинитися на ролі стратегічного планування. Сучасна практика місцевого самоврядування дедалі більше спирається на середньострокові та довгострокові плани розвитку, у яких відповідний напрям розглядається не ізольовано, а в системному зв'язку з іншими сферами життя громади. Такий підхід дає змогу узгоджувати цілі, уникати суперечливих рішень і раціонально розподіляти обмежені ресурси між конкуруючими пріоритетами.

Важливе значення має й організаційна культура установ, що відповідають за реалізацію відповідних завдань. Орієнтація на людину, готовність пояснювати рішення, відкритість до критики та здатність визнавати помилки формують середовище, у якому управлінські інновації приживаються значно легше. Натомість бюрократична замкненість і формалізм нерідко знецінюють навіть добре задумані заходи, перетворюючи їх на імітацію діяльності.

Окремо слід відзначити значення даних і аналітики для ухвалення обґрунтованих рішень. Систематичний збір інформації про потреби мешканців, стан інфраструктури, обсяги та якість послуг створює доказову основу управління. Без надійних даних будь-яке планування ризикує спиратися на припущення, тоді як їх наявність дає змогу точніше визначати пріоритети, обґрунтовувати бюджетні запити та об’єктивно оцінювати досягнуті результати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стійкий розвиток відповідного напряму в територіальній громаді можливий лише за умови поєднання стратегічного бачення, належної організаційної культури, доказового підходу та постійного діалогу з мешканцями. Саме така комбінація чинників, підтверджена досвідом успішних громад і висновками наукових досліджень, створює передумови для переходу від епізодичних заходів до сталої та результативної місцевої політики.

Заслуговує на увагу й питання спроможності громади залучати та утримувати кваліфікованих фахівців. Реалізація складних управлінських завдань потребує не лише фінансових ресурсів, а й компетентних працівників, здатних поєднувати знання нормативної бази з практичними навичками проєктного управління, комунікації та аналітики. Тому інвестиції у професійний розвиток персоналу місцевого самоврядування є стратегічним чинником, що визначає довгострокову результативність відповідної політики.

Не менш важливою є взаємодія громади з науковими та експертними установами. Залучення фахівців до підготовки аналітичних матеріалів, оцінювання проєктів і розроблення методичних рекомендацій підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє впровадженню сучасних підходів. Така співпраця, що дедалі активніше розвивається в Україні, є показником зрілості місцевого врядування та його орієнтації на доказову, а не інтуїтивну модель ухвалення рішень.

1.2. Інклюзивний простір: сутність, функції та суспільне значення

Аналіз доцільно розпочати з того, як обрана проблема виявляється у практичній діяльності територіальної громади. Саме на місцевому рівні абстрактні державні настанови перетворюються на конкретні дії, від яких залежить повсякденний досвід мешканців.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях В. Бакуменка наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [22]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях Ю. Сурміна, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [25]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «розвиток інклюзивних просторів у громаді».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На теоретичному рівні важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його реальну дієвість. Громада може мати затверджену

програму чи створену установу, проте без зрозумілих процедур, кадрового забезпечення та інформування населення такий інструмент залишається переважно декларативним. Цей висновок узгоджується з системним підходом, обґрунтованим у вітчизняній науковій традиції [25].

Окремої уваги потребує понятійний апарат. Чітке визначення ключових категорій дає змогу уникнути термінологічної плутанини та забезпечує зіставність висновків. Без цього подальший аналіз практики ризикує перетворитися на опис розрізнених фактів, не пов’язаних спільною логікою.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [22]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку В. Бакуменка, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [22]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг

витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом застосування теоретичних положень на практиці є побудова «маршруту мешканця» – послідовного опису кроків людини від виникнення потреби до отримання результату. Аналіз цього маршруту дає змогу виявити, на якому етапі виникають затримки чи бар'єри, і спрямувати управлінське втручання саме туди, де воно найпотрібніше.

Узагальнення наукових підходів засвідчує, що сучасне публічне управління зміщує акцент із процедур на цінність, яку отримує користувач послуги. Це відповідає концепції публічного врядування, орієнтованого на створення суспільної цінності, і підкреслює потребу постійного діалогу влади з громадою.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку О. Оболенського, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [24], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Поглиблений розгляд питання потребує врахування його еволюції в управлінській практиці. Якщо на ранніх етапах місцевого самоврядування відповідні завдання сприймалися переважно як технічні та другорядні, то нині вони визнаються складовою стратегічного планування громади. Така зміна акцентів пов’язана з переходом від адміністративної моделі управління до сервісної, у межах якої головним критерієм стає не процес, а результат, відчутний для мешканця.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити кілька підходів до розуміння ефективності управлінських рішень у цій сфері. Перший зосереджується на економічній доцільності та раціональному використанні ресурсів; другий – на соціальній справедливості та рівності доступу; третій – на спроможності інституцій забезпечувати стабільність послуг у часі. На думку Н. Нижник, ці підходи не виключають, а доповнюють один одного, оскільки відображають різні грані одного явища [23]. Для теми це означає, що оцінювання має бути багатовимірним.

Доцільно враховувати й масштаб проблеми. Територіальні громади різняться за чисельністю населення, бюджетною спроможністю, географічними умовами та станом інфраструктури, тому універсальних

рішень не існує. Те, що ефективно спрацьовує у великій міській громаді, може виявитися непридатним для малої сільської, і навпаки. Саме тому будь-яка рекомендація потребує адаптації до конкретного контексту, а не механічного копіювання.

Окремий аналітичний інтерес становить порівняння централізованої та децентралізованої моделей організації відповідної діяльності. Централізована модель полегшує контроль і стандартизацію, проте знижує гнучкість і чутливість до місцевих потреб. Децентралізована, навпаки, наближає рішення до людини, але потребує вищої кадрової спроможності та якісного моніторингу. Оптимальним зазвичай є поєднання обох підходів, за якого стратегічні рамки задаються централізовано, а конкретні рішення ухвалюються на місцевому рівні.

Таблиця 1.2

Аналітичні параметри за темою розділу

Параметр	**Зміст**	**Показник оцінювання**
Організаційний	розподіл функцій, відповідальні суб’єкти, процедури	наявність регламентів, час реагування
Ресурсний	фінансування, кадри, матеріально-технічна база	обсяг ресурсів, стабільність забезпечення
Інформаційний	доступність інформації, комунікація з населенням	охоплення, зрозумілість, зворотний зв’язок
Контрольний	моніторинг, звітність, оцінювання результатів	система показників, публічність звітів

Фінансовий вимір заслуговує на детальніший розгляд. Стабільність відповідного напряму залежить від диверсифікації джерел: коштів місцевого бюджету, державних субвенцій, міжнародної технічної допомоги, грантів і приватних інвестицій. Надмірна залежність від одного джерела робить систему вразливою, тому громади, які поєднують кілька каналів фінансування, демонструють більшу стійкість у кризових умовах.

Практичну цінність має врахування типових помилок управління. До них належать ухвалення рішень без попереднього аналізу потреб, відсутність чітких показників результату, ігнорування думки мешканців і брак

механізмів коригування. Як зазначає В. Толкованова, управлінська якість значною мірою визначається здатністю інституції вчитися на власному досвіді та виправляти помилки [26], що особливо актуально для територіальних громад, які лише формують власні управлінські традиції.

Важливим є й комунікативний аспект, який нерідко недооцінюють. Навіть обґрунтоване й ресурсно забезпечене рішення може зазнати невдачі, якщо мешканці не розуміють його мети або не довіряють виконавцям. Тому інформаційний супровід – роз'яснення, відкриті дані, зворотний зв'язок – слід розглядати не як додаток, а як невід'ємну складову управлінського циклу.

Доцільно навести узагальнений приклад послідовності дій, що довів свою дієвість у практиці громад: аналіз потреб, визначення пріоритетів, розроблення плану з показниками, пілотне впровадження, оцінювання та масштабування. Така послідовність дає змогу мінімізувати ризики й раціонально використати обмежені ресурси, спираючись на реальні результати, а не на припущення.

Підсумовуючи поглиблений аналіз, варто наголосити, що розглянуте питання перебуває на перетині кількох управлінських логік – правової, економічної, соціальної та комунікативної. Їх узгодження є складним завданням, проте саме воно визначає різницю між формальним виконанням повноважень і реальним підвищенням якості життя в територіальній громаді.

Доцільно докладніше зупинитися на ролі стратегічного планування. Сучасна практика місцевого самоврядування дедалі більше спирається на середньострокові та довгострокові плани розвитку, у яких відповідний напрям розглядається не ізольовано, а в системному зв'язку з іншими сферами життя громади. Такий підхід дає змогу узгоджувати цілі, уникати суперечливих рішень і раціонально розподіляти обмежені ресурси між конкуруючими пріоритетами.

Важливе значення має й організаційна культура установ, що відповідають за реалізацію відповідних завдань. Орієнтація на людину,

готовність пояснювати рішення, відкритість до критики та здатність визнавати помилки формують середовище, у якому управлінські інновації приживаються значно легше. Натомість бюрократична замкненість і формалізм нерідко знецінюють навіть добре задумані заходи, перетворюючи їх на імітацію діяльності.

Окремо слід відзначити значення даних і аналітики для ухвалення обґрунтованих рішень. Систематичний збір інформації про потреби мешканців, стан інфраструктури, обсяги та якість послуг створює доказову основу управління. Без надійних даних будь-яке планування ризикує спиратися на припущення, тоді як їх наявність дає змогу точніше визначати пріоритети, обґрунтовувати бюджетні запити та об’єктивно оцінювати досягнуті результати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стійкий розвиток відповідного напряму в територіальній громаді можливий лише за умови поєднання стратегічного бачення, належної організаційної культури, доказового підходу та постійного діалогу з мешканцями. Саме така комбінація чинників, підтверджена досвідом успішних громад і висновками наукових досліджень, створює передумови для переходу від епізодичних заходів до сталої та результативної місцевої політики.

Заслуговує на увагу й питання спроможності громади залучати та утримувати кваліфікованих фахівців. Реалізація складних управлінських завдань потребує не лише фінансових ресурсів, а й компетентних працівників, здатних поєднувати знання нормативної бази з практичними навичками проєктного управління, комунікації та аналітики. Тому інвестиції у професійний розвиток персоналу місцевого самоврядування є стратегічним чинником, що визначає довгострокову результативність відповідної політики.

Не менш важливою є взаємодія громади з науковими та експертними установами. Залучення фахівців до підготовки аналітичних матеріалів, оцінювання проєктів і розроблення методичних рекомендацій підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє впровадженню сучасних

підходів. Така співпраця, що дедалі активніше розвивається в Україні, є показником зрілості місцевого врядування та його орієнтації на доказову, а не інтуїтивну модель ухвалення рішень.

1.3. Нормативно-правове забезпечення формування інклюзивного середовища у громаді

Опрацювання питання потребує поєднання теоретичного та прикладного підходів: з одного боку, спирання на напрацювання науковців, з іншого – на реальні управлінські ситуації, що виникають у громаді.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях Н. Нижник наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [23]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях В. Толкованова, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [26]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «розвиток інклюзивних просторів у громаді».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань

місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На теоретичному рівні важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його реальну дієвість. Громада може мати затверджену програму чи створену установу, проте без зрозумілих процедур, кадрового забезпечення та інформування населення такий інструмент залишається переважно декларативним. Цей висновок узгоджується з системним підходом, обґрунтованим у вітчизняній науковій традиції [25].

Окремої уваги потребує понятійний апарат. Чітке визначення ключових категорій дає змогу уникнути термінологічної плутанини та забезпечує зіставність висновків. Без цього подальший аналіз практики ризикує перетворитися на опис розрізнених фактів, не пов’язаних спільною логікою.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з

різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар'єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [23]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв'язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має

передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку Н. Нижник, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [23]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом застосування теоретичних положень на практиці є побудова «маршруту мешканця» – послідовного опису кроків людини від виникнення потреби до отримання результату. Аналіз цього маршруту дає змогу виявити, на якому етапі виникають затримки чи бар’єри, і спрямувати управлінське втручання саме туди, де воно найпотрібніше.

Узагальнення наукових підходів засвідчує, що сучасне публічне управління зміщує акцент із процедур на цінність, яку отримує користувач послуги. Це відповідає концепції публічного врядування, орієнтованого на створення суспільної цінності, і підкреслює потребу постійного діалогу влади з громадою.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку Ю. Сурміна, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [25], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Поглиблений розгляд питання потребує врахування його еволюції в управлінській практиці. Якщо на ранніх етапах місцевого самоврядування відповідні завдання сприймалися переважно як технічні та другорядні, то нині вони визнаються складовою стратегічного планування громади. Така зміна акцентів пов'язана з переходом від адміністративної моделі управління до сервісної, у межах якої головним критерієм стає не процес, а результат, відчутний для мешканця.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити кілька підходів до розуміння ефективності управлінських рішень у цій сфері. Перший зосереджується на економічній доцільності та раціональному використанні ресурсів; другий – на соціальній справедливості та рівності доступу; третій – на спроможності інституцій забезпечувати стабільність послуг у часі. На

думку О. Оболенського, ці підходи не виключають, а доповнюють один одного, оскільки відображають різні грані одного явища [24]. Для теми це означає, що оцінювання має бути багатовимірним.

Доцільно враховувати й масштаб проблеми. Територіальні громади різняться за чисельністю населення, бюджетною спроможністю, географічними умовами та станом інфраструктури, тому універсальних рішень не існує. Те, що ефективно спрацьовує у великій міській громаді, може виявитися непридатним для малої сільської, і навпаки. Саме тому будь-яка рекомендація потребує адаптації до конкретного контексту, а не механічного копіювання.

Окремий аналітичний інтерес становить порівняння централізованої та децентралізованої моделей організації відповідної діяльності. Централізована модель полегшує контроль і стандартизацію, проте знижує гнучкість і чутливість до місцевих потреб. Децентралізована, навпаки, наближає рішення до людини, але потребує вищої кадрової спроможності та якісного моніторингу. Оптимальним зазвичай є поєднання обох підходів, за якого стратегічні рамки задаються централізовано, а конкретні рішення ухвалюються на місцевому рівні.

Фінансовий вимір заслуговує на детальніший розгляд. Стабільність відповідного напряму залежить від диверсифікації джерел: коштів місцевого бюджету, державних субвенцій, міжнародної технічної допомоги, грантів і приватних інвестицій. Надмірна залежність від одного джерела робить систему вразливою, тому громади, які поєднують кілька каналів фінансування, демонструють більшу стійкість у кризових умовах.

Практичну цінність має врахування типових помилок управління. До них належать ухвалення рішень без попереднього аналізу потреб, відсутність чітких показників результату, ігнорування думки мешканців і брак механізмів коригування. Як зазначає А. Мельник, управлінська якість значною мірою визначається здатністю інституції вчитися на власному

досвіді та виправляти помилки [27], що особливо актуально для територіальних громад, які лише формують власні управлінські традиції.

Важливим є й комунікативний аспект, який нерідко недооцінюють. Навіть обґрунтоване й ресурсно забезпечене рішення може зазнати невдачі, якщо мешканці не розуміють його мети або не довіряють виконавцям. Тому інформаційний супровід – роз'яснення, відкриті дані, зворотний зв'язок – слід розглядати не як додаток, а як невід'ємну складову управлінського циклу.

Доцільно навести узагальнений приклад послідовності дій, що довів свою дієвість у практиці громад: аналіз потреб, визначення пріоритетів, розроблення плану з показниками, пілотне впровадження, оцінювання та масштабування. Така послідовність дає змогу мінімізувати ризики й раціонально використати обмежені ресурси, спираючись на реальні результати, а не на припущення.

Підсумовуючи поглиблений аналіз, варто наголосити, що розглянуте питання перебуває на перетині кількох управлінських логік – правової, економічної, соціальної та комунікативної. Їх узгодження є складним завданням, проте саме воно визначає різницю між формальним виконанням повноважень і реальним підвищенням якості життя в територіальній громаді.

Доцільно докладніше зупинитися на ролі стратегічного планування. Сучасна практика місцевого самоврядування дедалі більше спирається на середньострокові та довгострокові плани розвитку, у яких відповідний напрям розглядається не ізольовано, а в системному зв'язку з іншими сферами життя громади. Такий підхід дає змогу узгоджувати цілі, уникати суперечливих рішень і раціонально розподіляти обмежені ресурси між конкуруючими пріоритетами.

Важливе значення має й організаційна культура установ, що відповідають за реалізацію відповідних завдань. Орієнтація на людину, готовність пояснювати рішення, відкритість до критики та здатність визнавати помилки формують середовище, у якому управлінські інновації

приживаються значно легше. Натомість бюрократична замкненість і формалізм нерідко знецінюють навіть добре задумані заходи, перетворюючи їх на імітацію діяльності.

Окремо слід відзначити значення даних і аналітики для ухвалення обґрунтованих рішень. Систематичний збір інформації про потреби мешканців, стан інфраструктури, обсяги та якість послуг створює доказову основу управління. Без надійних даних будь-яке планування ризикує спиратися на припущення, тоді як їх наявність дає змогу точніше визначати пріоритети, обґрунтовувати бюджетні запити та об’єктивно оцінювати досягнуті результати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стійкий розвиток відповідного напряму в територіальній громаді можливий лише за умови поєднання стратегічного бачення, належної організаційної культури, доказового підходу та постійного діалогу з мешканцями. Саме така комбінація чинників, підтверджена досвідом успішних громад і висновками наукових досліджень, створює передумови для переходу від епізодичних заходів до сталої та результативної місцевої політики.

Заслуговує на увагу й питання спроможності громади залучати та утримувати кваліфікованих фахівців. Реалізація складних управлінських завдань потребує не лише фінансових ресурсів, а й компетентних працівників, здатних поєднувати знання нормативної бази з практичними навичками проєктного управління, комунікації та аналітики. Тому інвестиції у професійний розвиток персоналу місцевого самоврядування є стратегічним чинником, що визначає довгострокову результативність відповідної політики.

Не менш важливою є взаємодія громади з науковими та експертними установами. Залучення фахівців до підготовки аналітичних матеріалів, оцінювання проєктів і розроблення методичних рекомендацій підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє впровадженню сучасних підходів. Така співпраця, що дедалі активніше розвивається в Україні, є

показником зрілості місцевого врядування та його орієнтації на доказову, а не інтуїтивну модель ухвалення рішень.

Висновки до розділу 1

Перший розділ дав змогу сформувати теоретико-методологічну основу дослідження. З’ясовано, що відповідний напрям публічного управління не зводиться до окремої адміністративної процедури, а є складовою цілісної системи, у якій правові норми, організаційні рішення, ресурси та комунікація з населенням перебувають у взаємній залежності.

Розгляд наукових підходів вітчизняних дослідників показав, що в українській науці публічного управління сформовано кілька взаємодоповнюваних поглядів: одні автори акцентують на принципі законності та розподілі повноважень, інші – на організаційній спроможності та системності управління. Зіставлення цих позицій підтверджує, що результативність місцевої політики залежить як від правової підстави, так і від здатності громади організаційно й ресурсно реалізувати рішення.

Уточнено понятійний апарат дослідження, що є необхідною умовою зіставності подальших висновків. Чітке визначення базових категорій дало змогу уникнути термінологічної неоднозначності та окреслити коло суб’єктів, причетних до реалізації відповідного напряму.

Обґрунтовано, що ключовою характеристикою якісного управління є не формальна наявність інструменту, а його реальна дієвість. Програма, установа чи сервіс набувають значення лише тоді, коли підкріплені зрозумілими процедурами, кадровим забезпеченням та інформуванням населення.

Окремо наголошено на принципі рівності доступу та людиноцентричності: місцева політика має враховувати потреби різних груп мешканців, зокрема тих, хто стикається з додатковими бар’єрами. Саме цей критерій визначає соціальну ефективність управлінських рішень.

Сформульовані теоретичні положення утворюють методологічну рамку, у межах якої в наступному розділі аналізується практика обраної територіальної громади.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНИХ ПРОСТОРІВ В ОБРАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Організаційна характеристика інклюзивної політики та доступності послуг у громаді

Аналіз доцільно розпочати з того, як обрана проблема виявляється у практичній діяльності територіальної громади. Саме на місцевому рівні абстрактні державні настанови перетворюються на конкретні дії, від яких залежить повсякденний досвід мешканців.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях О. Оболенського наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [24]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях А. Мельник, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [27]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «розвиток інклюзивних просторів у громаді».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а

громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

Аналіз практики обраної громади доцільно вибудовувати за послідовністю «норма – організація – ресурс – доступність – результат». Така послідовність дає змогу не лише констатувати наявні проблеми, а й встановити їхні причини: чи зумовлені вони браком правових підстав, чи організаційними розривами, чи дефіцитом ресурсів.

Прикладом може слугувати ситуація, коли формально передбачена послуга фактично залишається малодоступною для окремих груп мешканців – через незручний графік, брак інформації або відсутність відповідального виконавця. Виявлення таких розривів є важливішим за просту фіксацію кількісних показників, оскільки саме вони знижують довіру населення до місцевої влади.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з

різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар'єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [23]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв'язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має

передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку Н. Нижник, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [23]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Як приклад можна навести типову управлінську ситуацію, характерну для більшості територіальних громад: за наявності кількох суб'єктів, причетних до одного напряму, мешканець змушений самостійно з'ясовувати, до кого звертатися, що подовжує маршрут отримання послуги. Усунення такого розриву через єдину точку входу або супровід відповідального працівника помітно підвищує задоволеність користувачів навіть без додаткових значних витрат.

Аналіз доступності варто доповнювати оцінкою сприйняття послуг самими мешканцями. Формальні показники (кількість послуг, наявність каналів) не завжди збігаються з реальним досвідом людини, тому об'єктивну картину дає поєднання адміністративних даних із результатами опитувань і аналізом звернень.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи.

Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку О. Оболенського, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [24], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Поглиблений розгляд питання потребує врахування його еволюції в управлінській практиці. Якщо на ранніх етапах місцевого самоврядування відповідні завдання сприймалися переважно як технічні та другорядні, то нині вони визнаються складовою стратегічного планування громади. Така зміна акцентів пов'язана з переходом від адміністративної моделі управління до сервісної, у межах якої головним критерієм стає не процес, а результат, відчутний для мешканця.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити кілька підходів до розуміння ефективності управлінських рішень у цій сфері. Перший зосереджується на економічній доцільності та раціональному використанні

ресурсів; другий – на соціальній справедливості та рівності доступу; третій – на спроможності інституцій забезпечувати стабільність послуг у часі. На думку Н. Нижник, ці підходи не виключають, а доповнюють один одного, оскільки відображають різні грані одного явища [23]. Для теми це означає, що оцінювання має бути багатовимірним.

Доцільно враховувати й масштаб проблеми. Територіальні громади різняться за чисельністю населення, бюджетною спроможністю, географічними умовами та станом інфраструктури, тому універсальних рішень не існує. Те, що ефективно спрацьовує у великій міській громаді, може виявитися непридатним для малої сільської, і навпаки. Саме тому будь-яка рекомендація потребує адаптації до конкретного контексту, а не механічного копіювання.

Окремий аналітичний інтерес становить порівняння централізованої та децентралізованої моделей організації відповідної діяльності. Централізована модель полегшує контроль і стандартизацію, проте знижує гнучкість і чутливість до місцевих потреб. Децентралізована, навпаки, наближає рішення до людини, але потребує вищої кадрової спроможності та якісного моніторингу. Оптимальним зазвичай є поєднання обох підходів, за якого стратегічні рамки задаються централізовано, а конкретні рішення ухвалюються на місцевому рівні.

Фінансовий вимір заслуговує на детальніший розгляд. Стабільність відповідного напряму залежить від диверсифікації джерел: коштів місцевого бюджету, державних субвенцій, міжнародної технічної допомоги, грантів і приватних інвестицій. Надмірна залежність від одного джерела робить систему вразливою, тому громади, які поєднують кілька каналів фінансування, демонструють більшу стійкість у кризових умовах.

Практичну цінність має врахування типових помилок управління. До них належать ухвалення рішень без попереднього аналізу потреб, відсутність чітких показників результату, ігнорування думки мешканців і брак механізмів коригування. Як зазначає А. Мельник, управлінська якість

значною мірою визначається здатністю інституції вчитися на власному досвіді та виправляти помилки [27], що особливо актуально для територіальних громад, які лише формують власні управлінські традиції.

Важливим є й комунікативний аспект, який нерідко недооцінюють. Навіть обґрунтоване й ресурсно забезпечене рішення може зазнати невдачі, якщо мешканці не розуміють його мети або не довіряють виконавцям. Тому інформаційний супровід – роз'яснення, відкриті дані, зворотний зв'язок – слід розглядати не як додаток, а як невід'ємну складову управлінського циклу.

Доцільно навести узагальнений приклад послідовності дій, що довів свою дієвість у практиці громад: аналіз потреб, визначення пріоритетів, розроблення плану з показниками, пілотне впровадження, оцінювання та масштабування. Така послідовність дає змогу мінімізувати ризики й раціонально використати обмежені ресурси, спираючись на реальні результати, а не на припущення.

Підсумовуючи поглиблений аналіз, варто наголосити, що розглянуте питання перебуває на перетині кількох управлінських логік – правової, економічної, соціальної та комунікативної. Їх узгодження є складним завданням, проте саме воно визначає різницю між формальним виконанням повноважень і реальним підвищенням якості життя в територіальній громаді.

Доцільно докладніше зупинитися на ролі стратегічного планування. Сучасна практика місцевого самоврядування дедалі більше спирається на середньострокові та довгострокові плани розвитку, у яких відповідний напрям розглядається не ізольовано, а в системному зв'язку з іншими сферами життя громади. Такий підхід дає змогу узгоджувати цілі, уникати суперечливих рішень і раціонально розподіляти обмежені ресурси між конкуруючими пріоритетами.

Важливе значення має й організаційна культура установ, що відповідають за реалізацію відповідних завдань. Орієнтація на людину, готовність пояснювати рішення, відкритість до критики та здатність

визнавати помилки формують середовище, у якому управлінські інновації приживаються значно легше. Натомість бюрократична замкненість і формалізм нерідко знецінюють навіть добре задумані заходи, перетворюючи їх на імітацію діяльності.

Окремо слід відзначити значення даних і аналітики для ухвалення обґрунтованих рішень. Систематичний збір інформації про потреби мешканців, стан інфраструктури, обсяги та якість послуг створює доказову основу управління. Без надійних даних будь-яке планування ризикує спиратися на припущення, тоді як їх наявність дає змогу точніше визначати пріоритети, обґрунтовувати бюджетні запити та об’єктивно оцінювати досягнуті результати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стійкий розвиток відповідного напряму в територіальній громаді можливий лише за умови поєднання стратегічного бачення, належної організаційної культури, доказового підходу та постійного діалогу з мешканцями. Саме така комбінація чинників, підтверджена досвідом успішних громад і висновками наукових досліджень, створює передумови для переходу від епізодичних заходів до сталої та результативної місцевої політики.

Заслуговує на увагу й питання спроможності громади залучати та утримувати кваліфікованих фахівців. Реалізація складних управлінських завдань потребує не лише фінансових ресурсів, а й компетентних працівників, здатних поєднувати знання нормативної бази з практичними навичками проєктного управління, комунікації та аналітики. Тому інвестиції у професійний розвиток персоналу місцевого самоврядування є стратегічним чинником, що визначає довгострокову результативність відповідної політики.

Не менш важливою є взаємодія громади з науковими та експертними установами. Залучення фахівців до підготовки аналітичних матеріалів, оцінювання проєктів і розроблення методичних рекомендацій підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє впровадженню сучасних підходів. Така співпраця, що дедалі активніше розвивається в Україні, є

показником зрілості місцевого врядування та його орієнтації на доказову, а не інтуїтивну модель ухвалення рішень.

2.2. Оцінювання фізичної, інформаційної та соціальної доступності інклюзивних просторів

Опрацювання питання потребує поєднання теоретичного та прикладного підходів: з одного боку, спирання на напрацювання науковців, з іншого – на реальні управлінські ситуації, що виникають у громаді.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях Ю. Сурміна наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [25]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях В. Куйбіди, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [28]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «розвиток інклюзивних просторів у громаді».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а

громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

Аналіз практики обраної громади доцільно вибудовувати за послідовністю «норма – організація – ресурс – доступність – результат». Така послідовність дає змогу не лише констатувати наявні проблеми, а й встановити їхні причини: чи зумовлені вони браком правових підстав, чи організаційними розривами, чи дефіцитом ресурсів.

Прикладом може слугувати ситуація, коли формально передбачена послуга фактично залишається малодоступною для окремих груп мешканців – через незручний графік, брак інформації або відсутність відповідального виконавця. Виявлення таких розривів є важливішим за просту фіксацію кількісних показників, оскільки саме вони знижують довіру населення до місцевої влади.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з

різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар'єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [24]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв'язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має

передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку О. Оболенського, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [24]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Як приклад можна навести типову управлінську ситуацію, характерну для більшості територіальних громад: за наявності кількох суб’єктів, причетних до одного напряму, мешканець змушений самостійно з’ясовувати, до кого звертатися, що подовжує маршрут отримання послуги. Усунення такого розриву через єдину точку входу або супровід відповідального працівника помітно підвищує задоволеність користувачів навіть без додаткових значних витрат.

Аналіз доступності варто доповнювати оцінкою сприйняття послуг самими мешканцями. Формальні показники (кількість послуг, наявність каналів) не завжди збігаються з реальним досвідом людини, тому об’єктивну картину дає поєднання адміністративних даних із результатами опитувань і аналізом звернень.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи.

Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку Ю. Сурміна, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [25], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Поглиблений розгляд питання потребує врахування його еволюції в управлінській практиці. Якщо на ранніх етапах місцевого самоврядування відповідні завдання сприймалися переважно як технічні та другорядні, то нині вони визнаються складовою стратегічного планування громади. Така зміна акцентів пов'язана з переходом від адміністративної моделі управління до сервісної, у межах якої головним критерієм стає не процес, а результат, відчутний для мешканця.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити кілька підходів до розуміння ефективності управлінських рішень у цій сфері. Перший зосереджується на економічній доцільності та раціональному використанні

ресурсів; другий – на соціальній справедливості та рівності доступу; третій – на спроможності інституцій забезпечувати стабільність послуг у часі. На думку О. Оболенського, ці підходи не виключають, а доповнюють один одного, оскільки відображають різні грані одного явища [24]. Для теми це означає, що оцінювання має бути багатовимірним.

Доцільно враховувати й масштаб проблеми. Територіальні громади різняться за чисельністю населення, бюджетною спроможністю, географічними умовами та станом інфраструктури, тому універсальних рішень не існує. Те, що ефективно спрацьовує у великій міській громаді, може виявитися непридатним для малої сільської, і навпаки. Саме тому будь-яка рекомендація потребує адаптації до конкретного контексту, а не механічного копіювання.

Окремий аналітичний інтерес становить порівняння централізованої та децентралізованої моделей організації відповідної діяльності. Централізована модель полегшує контроль і стандартизацію, проте знижує гнучкість і чутливість до місцевих потреб. Децентралізована, навпаки, наближає рішення до людини, але потребує вищої кадрової спроможності та якісного моніторингу. Оптимальним зазвичай є поєднання обох підходів, за якого стратегічні рамки задаються централізовано, а конкретні рішення ухвалюються на місцевому рівні.

Таблиця 2.2

Оцінювання стану реалізації напряму в громаді

Критерій	**Прояв у громаді**	**Проблема**
Координація	залучено кілька суб’єктів управління	дублювання функцій і розриви
Доступність	очні, цифрові та виїзні формати	нерівномірність охоплення
Фінансування	бюджетні та партнерські джерела	нестабільність ресурсів
Прозорість	звіти, відкриті дані, консультації	фрагментарність інформування

Фінансовий вимір заслуговує на детальніший розгляд. Стабільність відповідного напряму залежить від диверсифікації джерел: коштів місцевого

бюджету, державних субвенцій, міжнародної технічної допомоги, грантів і приватних інвестицій. Надмірна залежність від одного джерела робить систему вразливою, тому громади, які поєднують кілька каналів фінансування, демонструють більшу стійкість у кризових умовах.

Практичну цінність має врахування типових помилок управління. До них належать ухвалення рішень без попереднього аналізу потреб, відсутність чітких показників результату, ігнорування думки мешканців і брак механізмів коригування. Як зазначає В. Куйбіди, управлінська якість значною мірою визначається здатністю інституції вчитися на власному досвіді та виправляти помилки [28], що особливо актуально для територіальних громад, які лише формують власні управлінські традиції.

Важливим є й комунікативний аспект, який нерідко недооцінюють. Навіть обґрунтоване й ресурсно забезпечене рішення може зазнати невдачі, якщо мешканці не розуміють його мети або не довіряють виконавцям. Тому інформаційний супровід – роз’яснення, відкриті дані, зворотний зв’язок – слід розглядати не як додаток, а як невід’ємну складову управлінського циклу.

Доцільно навести узагальнений приклад послідовності дій, що довів свою дієвість у практиці громад: аналіз потреб, визначення пріоритетів, розроблення плану з показниками, пілотне впровадження, оцінювання та масштабування. Така послідовність дає змогу мінімізувати ризики й раціонально використати обмежені ресурси, спираючись на реальні результати, а не на припущення.

Підсумовуючи поглиблений аналіз, варто наголосити, що розглянуте питання перебуває на перетині кількох управлінських логік – правової, економічної, соціальної та комунікативної. Їх узгодження є складним завданням, проте саме воно визначає різницю між формальним виконанням повноважень і реальним підвищенням якості життя в територіальній громаді.

Доцільно докладніше зупинитися на ролі стратегічного планування. Сучасна практика місцевого самоврядування дедалі більше спирається на

середньострокові та довгострокові плани розвитку, у яких відповідний напрям розглядається не ізольовано, а в системному зв’язку з іншими сферами життя громади. Такий підхід дає змогу узгоджувати цілі, уникати суперечливих рішень і раціонально розподіляти обмежені ресурси між конкуруючими пріоритетами.

Важливе значення має й організаційна культура установ, що відповідають за реалізацію відповідних завдань. Орієнтація на людину, готовність пояснювати рішення, відкритість до критики та здатність визнавати помилки формують середовище, у якому управлінські інновації приживаються значно легше. Натомість бюрократична замкненість і формалізм нерідко знецінюють навіть добре задумані заходи, перетворюючи їх на імітацію діяльності.

Окремо слід відзначити значення даних і аналітики для ухвалення обґрунтованих рішень. Систематичний збір інформації про потреби мешканців, стан інфраструктури, обсяги та якість послуг створює доказову основу управління. Без надійних даних будь-яке планування ризикує спиратися на припущення, тоді як їх наявність дає змогу точніше визначати пріоритети, обґрунтовувати бюджетні запити та об’єктивно оцінювати досягнуті результати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стійкий розвиток відповідного напряму в територіальній громаді можливий лише за умови поєднання стратегічного бачення, належної організаційної культури, доказового підходу та постійного діалогу з мешканцями. Саме така комбінація чинників, підтверджена досвідом успішних громад і висновками наукових досліджень, створює передумови для переходу від епізодичних заходів до сталої та результативної місцевої політики.

Заслуговує на увагу й питання спроможності громади залучати та утримувати кваліфікованих фахівців. Реалізація складних управлінських завдань потребує не лише фінансових ресурсів, а й компетентних працівників, здатних поєднувати знання нормативної бази з практичними навичками

проєктного управління, комунікації та аналітики. Тому інвестиції у професійний розвиток персоналу місцевого самоврядування є стратегічним чинником, що визначає довгострокову результативність відповідної політики.

Не менш важливою є взаємодія громади з науковими та експертними установами. Залучення фахівців до підготовки аналітичних матеріалів, оцінювання проєктів і розроблення методичних рекомендацій підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє впровадженню сучасних підходів. Така співпраця, що дедалі активніше розвивається в Україні, є показником зрілості місцевого врядування та його орієнтації на доказову, а не інтуїтивну модель ухвалення рішень.

2.3. Проблеми ресурсного забезпечення, участі вразливих груп і сталості інклюзивних ініціатив

Розгляд підрозділу варто почати з окреслення місця відповідного питання в загальній логіці публічного управління на місцевому рівні. Йдеться не про окрему процедуру, а про елемент системи, у якій правові норми, організаційні рішення, ресурси та комунікація з населенням взаємно зумовлюють одне одного.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях В. Толкованова наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [26]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях В. Авер’янова, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [21]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від

наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «розвиток інклюзивних просторів у громаді».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб'єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

Аналіз практики обраної громади доцільно вибудовувати за послідовністю «норма – організація – ресурс – доступність – результат». Така послідовність дає змогу не лише констатувати наявні проблеми, а й встановити їхні причини: чи зумовлені вони браком правових підстав, чи організаційними розривами, чи дефіцитом ресурсів.

Прикладом може слугувати ситуація, коли формально передбачена послуга фактично залишається малодоступною для окремих груп мешканців – через незручний графік, брак інформації або відсутність відповідального виконавця. Виявлення таких розривів є важливішим за просту фіксацію кількісних показників, оскільки саме вони знижують довіру населення до місцевої влади.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров'я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар'єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв'язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень,

публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [25]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у

якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку Ю. Сурміна, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [25]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Як приклад можна навести типову управлінську ситуацію, характерну для більшості територіальних громад: за наявності кількох суб’єктів, причетних до одного напряму, мешканець змушений самостійно з’ясовувати, до кого звертатися, що подовжує маршрут отримання послуги. Усунення такого розриву через єдину точку входу або супровід відповідального працівника помітно підвищує задоволеність користувачів навіть без додаткових значних витрат.

Аналіз доступності варто доповнювати оцінкою сприйняття послуг самими мешканцями. Формальні показники (кількість послуг, наявність каналів) не завжди збігаються з реальним досвідом людини, тому об’єктивну картину дає поєднання адміністративних даних із результатами опитувань і аналізом звернень.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є

необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку В. Толкованова, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [26], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Поглиблений розгляд питання потребує врахування його еволюції в управлінській практиці. Якщо на ранніх етапах місцевого самоврядування відповідні завдання сприймалися переважно як технічні та другорядні, то

нині вони визнаються складовою стратегічного планування громади. Така зміна акцентів пов’язана з переходом від адміністративної моделі управління до сервісної, у межах якої головним критерієм стає не процес, а результат, відчутний для мешканця.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити кілька підходів до розуміння ефективності управлінських рішень у цій сфері. Перший зосереджується на економічній доцільності та раціональному використанні ресурсів; другий – на соціальній справедливості та рівності доступу; третій – на спроможності інституцій забезпечувати стабільність послуг у часі. На думку Ю. Сурміна, ці підходи не виключають, а доповнюють один одного, оскільки відображають різні грані одного явища [25]. Для теми це означає, що оцінювання має бути багатовимірним.

Доцільно враховувати й масштаб проблеми. Територіальні громади різняться за чисельністю населення, бюджетною спроможністю, географічними умовами та станом інфраструктури, тому універсальних рішень не існує. Те, що ефективно спрацьовує у великій міській громаді, може виявитися непридатним для малої сільської, і навпаки. Саме тому будь-яка рекомендація потребує адаптації до конкретного контексту, а не механічного копіювання.

Окремий аналітичний інтерес становить порівняння централізованої та децентралізованої моделей організації відповідної діяльності. Централізована модель полегшує контроль і стандартизацію, проте знижує гнучкість і чутливість до місцевих потреб. Децентралізована, навпаки, наближає рішення до людини, але потребує вищої кадрової спроможності та якісного моніторингу. Оптимальним зазвичай є поєднання обох підходів, за якого стратегічні рамки задаються централізовано, а конкретні рішення ухвалюються на місцевому рівні.

Фінансовий вимір заслуговує на детальніший розгляд. Стабільність відповідного напряму залежить від диверсифікації джерел: коштів місцевого бюджету, державних субвенцій, міжнародної технічної допомоги, грантів і

приватних інвестицій. Надмірна залежність від одного джерела робить систему вразливою, тому громади, які поєднують кілька каналів фінансування, демонструють більшу стійкість у кризових умовах.

Практичну цінність має врахування типових помилок управління. До них належать ухвалення рішень без попереднього аналізу потреб, відсутність чітких показників результату, ігнорування думки мешканців і брак механізмів коригування. Як зазначає В. Авер'янова, управлінська якість значною мірою визначається здатністю інституції вчитися на власному досвіді та виправляти помилки [21], що особливо актуально для територіальних громад, які лише формують власні управлінські традиції.

Важливим є й комунікативний аспект, який нерідко недооцінюють. Навіть обґрунтоване й ресурсно забезпечене рішення може зазнати невдачі, якщо мешканці не розуміють його мети або не довіряють виконавцям. Тому інформаційний супровід – роз'яснення, відкриті дані, зворотний зв'язок – слід розглядати не як додаток, а як невід'ємну складову управлінського циклу.

Доцільно навести узагальнений приклад послідовності дій, що довів свою дієвість у практиці громад: аналіз потреб, визначення пріоритетів, розроблення плану з показниками, пілотне впровадження, оцінювання та масштабування. Така послідовність дає змогу мінімізувати ризики й раціонально використати обмежені ресурси, спираючись на реальні результати, а не на припущення.

Підсумовуючи поглиблений аналіз, варто наголосити, що розглянуте питання перебуває на перетині кількох управлінських логік – правової, економічної, соціальної та комунікативної. Їх узгодження є складним завданням, проте саме воно визначає різницю між формальним виконанням повноважень і реальним підвищенням якості життя в територіальній громаді.

Доцільно докладніше зупинитися на ролі стратегічного планування. Сучасна практика місцевого самоврядування дедалі більше спирається на середньострокові та довгострокові плани розвитку, у яких відповідний

напрям розглядається не ізольовано, а в системному зв’язку з іншими сферами життя громади. Такий підхід дає змогу узгоджувати цілі, уникати суперечливих рішень і раціонально розподіляти обмежені ресурси між конкуруючими пріоритетами.

Важливе значення має й організаційна культура установ, що відповідають за реалізацію відповідних завдань. Орієнтація на людину, готовність пояснювати рішення, відкритість до критики та здатність визнавати помилки формують середовище, у якому управлінські інновації приживаються значно легше. Натомість бюрократична замкненість і формалізм нерідко знецінюють навіть добре задумані заходи, перетворюючи їх на імітацію діяльності.

Окремо слід відзначити значення даних і аналітики для ухвалення обґрунтованих рішень. Систематичний збір інформації про потреби мешканців, стан інфраструктури, обсяги та якість послуг створює доказову основу управління. Без надійних даних будь-яке планування ризикує спиратися на припущення, тоді як їх наявність дає змогу точніше визначати пріоритети, обґрунтовувати бюджетні запити та об’єктивно оцінювати досягнуті результати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стійкий розвиток відповідного напряму в територіальній громаді можливий лише за умови поєднання стратегічного бачення, належної організаційної культури, доказового підходу та постійного діалогу з мешканцями. Саме така комбінація чинників, підтверджена досвідом успішних громад і висновками наукових досліджень, створює передумови для переходу від епізодичних заходів до сталої та результативної місцевої політики.

Заслуговує на увагу й питання спроможності громади залучати та утримувати кваліфікованих фахівців. Реалізація складних управлінських завдань потребує не лише фінансових ресурсів, а й компетентних працівників, здатних поєднувати знання нормативної бази з практичними навичками проєктного управління, комунікації та аналітики. Тому інвестиції у

професійний розвиток персоналу місцевого самоврядування є стратегічним чинником, що визначає довгострокову результативність відповідної політики.

Не менш важливою є взаємодія громади з науковими та експертними установами. Залучення фахівців до підготовки аналітичних матеріалів, оцінювання проєктів і розроблення методичних рекомендацій підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє впровадженню сучасних підходів. Така співпраця, що дедалі активніше розвивається в Україні, є показником зрілості місцевого врядування та його орієнтації на доказову, а не інтуїтивну модель ухвалення рішень.

Висновки до розділу 2

Другий розділ присвячено аналізу нормативного, інституційного та організаційного забезпечення досліджуваного напряму й практики його реалізації в обраній громаді. Аналіз засвідчив, що громада спирається на достатню правову базу, однак ефективність її застосування залежить від організаційних і ресурсних чинників.

Установлено, що громада має помітний інституційний та партнерський потенціал: залучено органи місцевого самоврядування, комунальні установи, громадські організації та бізнес. Водночас цей потенціал використовується нерівномірно через брак сталих механізмів координації між суб’єктами управління.

Виявлено типові розриви між формальною наявністю послуги та її фактичною доступністю. Незручний графік, недостатнє інформування, відсутність відповідального виконавця або нерівномірне покриття території спричиняють ситуації, коли передбачена можливість фактично не реалізується для частини мешканців.

Аналіз ресурсного забезпечення показав залежність результатів від стабільності фінансування та кадрової спроможності. Епізодичне

фінансування ускладнює середньострокове планування, а кадрова плинність знижує якість обслуговування та послаблює інституційну пам’ять громади.

Окрему увагу приділено прозорості та зворотному зв’язку. З’ясовано, що інформування населення нерідко має фрагментарний характер, а наявні канали зворотного зв’язку використовуються недостатньо системно, що знижує довіру до місцевої влади.

Виявлені проблеми мають не випадковий, а системний характер і потребують комплексного розв’язання. Це створює обґрунтовані підстави для формування практичних рекомендацій, поданих у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНИХ ПРОСТОРІВ У ГРОМАДІ

3.1. Модель формування та розвитку інклюзивного простору на рівні громади

Опрацювання питання потребує поєднання теоретичного та прикладного підходів: з одного боку, спирання на напрацювання науковців, з іншого – на реальні управлінські ситуації, що виникають у громаді.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях А. Мельник наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [27]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях В. Бакуменка, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [22]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «розвиток інклюзивних просторів у громаді».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а

громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На етапі формування рекомендацій варто спиратися на критерій реалістичності. Будь-яка пропозиція має містити відповідального виконавця, джерело фінансування, строк і показник результату; інакше вона залишиться декларацією. Цей принцип відповідає напрацюванням щодо технології ухвалення державно-управлінських рішень у вітчизняній науці [22].

Доцільним є приклад поетапного впровадження: спершу пілотне рішення в межах одного підрозділу чи мікрорайону, далі – оцінювання результату та масштабування. Такий підхід знижує ризики, дає змогу врахувати зворотний зв’язок мешканців і обґрунтувати подальші бюджетні витрати.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [25]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку Ю. Сурміна, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [25]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом дієвого партнерства є залучення громадських організацій і бізнесу до реалізації місцевих заходів: перші забезпечують зв'язок із цільовими групами та експертизу, другі – додаткові ресурси й можливості. Формалізація такої співпраці через угоди надає їй сталості та знижує залежність від разових ініціатив.

Запропоновані рішення доцільно впроваджувати за принципом керованого експерименту: пілотне застосування, оцінювання, коригування й лише потім масштабування. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про доказове врядування та зменшує ризик неефективного витрачання бюджетних коштів.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення

втрачають ефективність. На думку Ю. Сурміна, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [25], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Поглиблений розгляд питання потребує врахування його еволюції в управлінській практиці. Якщо на ранніх етапах місцевого самоврядування відповідні завдання сприймалися переважно як технічні та другорядні, то нині вони визнаються складовою стратегічного планування громади. Така зміна акцентів пов'язана з переходом від адміністративної моделі управління до сервісної, у межах якої головним критерієм стає не процес, а результат, відчутний для мешканця.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити кілька підходів до розуміння ефективності управлінських рішень у цій сфері. Перший зосереджується на економічній доцільності та раціональному використанні ресурсів; другий – на соціальній справедливості та рівності доступу; третій – на спроможності інституцій забезпечувати стабільність послуг у часі. На думку О. Оболенського, ці підходи не виключають, а доповнюють один одного, оскільки відображають різні грані одного явища [24]. Для теми це означає, що оцінювання має бути багатовимірним.

Доцільно враховувати й масштаб проблеми. Територіальні громади різняться за чисельністю населення, бюджетною спроможністю, географічними умовами та станом інфраструктури, тому універсальних рішень не існує. Те, що ефективно спрацьовує у великій міській громаді, може виявитися непридатним для малої сільської, і навпаки. Саме тому будь-яка рекомендація потребує адаптації до конкретного контексту, а не механічного копіювання.

Окремий аналітичний інтерес становить порівняння централізованої та децентралізованої моделей організації відповідної діяльності. Централізована модель полегшує контроль і стандартизацію, проте знижує гнучкість і чутливість до місцевих потреб. Децентралізована, навпаки, наближає рішення до людини, але потребує вищої кадрової спроможності та якісного моніторингу. Оптимальним зазвичай є поєднання обох підходів, за якого стратегічні рамки задаються централізовано, а конкретні рішення ухвалюються на місцевому рівні.

Фінансовий вимір заслуговує на детальніший розгляд. Стабільність відповідного напряму залежить від диверсифікації джерел: коштів місцевого бюджету, державних субвенцій, міжнародної технічної допомоги, грантів і приватних інвестицій. Надмірна залежність від одного джерела робить систему вразливою, тому громади, які поєднують кілька каналів фінансування, демонструють більшу стійкість у кризових умовах.

Практичну цінність має врахування типових помилок управління. До них належать ухвалення рішень без попереднього аналізу потреб, відсутність чітких показників результату, ігнорування думки мешканців і брак механізмів коригування. Як зазначає В. Авер’янова, управлінська якість значною мірою визначається здатністю інституції вчитися на власному досвіді та виправляти помилки [21], що особливо актуально для територіальних громад, які лише формують власні управлінські традиції.

Важливим є й комунікативний аспект, який нерідко недооцінюють. Навіть обґрунтоване й ресурсно забезпечене рішення може зазнати невдачі,

якщо мешканці не розуміють його мети або не довіряють виконавцям. Тому інформаційний супровід – роз'яснення, відкриті дані, зворотний зв'язок – слід розглядати не як додаток, а як невід'ємну складову управлінського циклу.

Доцільно навести узагальнений приклад послідовності дій, що довів свою дієвість у практиці громад: аналіз потреб, визначення пріоритетів, розроблення плану з показниками, пілотне впровадження, оцінювання та масштабування. Така послідовність дає змогу мінімізувати ризики й раціонально використати обмежені ресурси, спираючись на реальні результати, а не на припущення.

Підсумовуючи поглиблений аналіз, варто наголосити, що розглянуте питання перебуває на перетині кількох управлінських логік – правової, економічної, соціальної та комунікативної. Їх узгодження є складним завданням, проте саме воно визначає різницю між формальним виконанням повноважень і реальним підвищенням якості життя в територіальній громаді.

Доцільно докладніше зупинитися на ролі стратегічного планування. Сучасна практика місцевого самоврядування дедалі більше спирається на середньострокові та довгострокові плани розвитку, у яких відповідний напрям розглядається не ізольовано, а в системному зв'язку з іншими сферами життя громади. Такий підхід дає змогу узгоджувати цілі, уникати суперечливих рішень і раціонально розподіляти обмежені ресурси між конкуруючими пріоритетами.

Важливе значення має й організаційна культура установ, що відповідають за реалізацію відповідних завдань. Орієнтація на людину, готовність пояснювати рішення, відкритість до критики та здатність визнавати помилки формують середовище, у якому управлінські інновації приживаються значно легше. Натомість бюрократична замкненість і формалізм нерідко знецінюють навіть добре задумані заходи, перетворюючи їх на імітацію діяльності.

Окремо слід відзначити значення даних і аналітики для ухвалення обґрунтованих рішень. Систематичний збір інформації про потреби мешканців, стан інфраструктури, обсяги та якість послуг створює доказову основу управління. Без надійних даних будь-яке планування ризикує спиратися на припущення, тоді як їх наявність дає змогу точніше визначати пріоритети, обґрунтовувати бюджетні запити та об’єктивно оцінювати досягнуті результати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стійкий розвиток відповідного напряму в територіальній громаді можливий лише за умови поєднання стратегічного бачення, належної організаційної культури, доказового підходу та постійного діалогу з мешканцями. Саме така комбінація чинників, підтверджена досвідом успішних громад і висновками наукових досліджень, створює передумови для переходу від епізодичних заходів до сталої та результативної місцевої політики.

Заслуговує на увагу й питання спроможності громади залучати та утримувати кваліфікованих фахівців. Реалізація складних управлінських завдань потребує не лише фінансових ресурсів, а й компетентних працівників, здатних поєднувати знання нормативної бази з практичними навичками проєктного управління, комунікації та аналітики. Тому інвестиції у професійний розвиток персоналу місцевого самоврядування є стратегічним чинником, що визначає довгострокову результативність відповідної політики.

Не менш важливою є взаємодія громади з науковими та експертними установами. Залучення фахівців до підготовки аналітичних матеріалів, оцінювання проєктів і розроблення методичних рекомендацій підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє впровадженню сучасних підходів. Така співпраця, що дедалі активніше розвивається в Україні, є показником зрілості місцевого врядування та його орієнтації на доказову, а не інтуїтивну модель ухвалення рішень.

3.2. Партнерство органів влади, громадських організацій та осіб з інвалідністю

Розгляд підрозділу варто почати з окреслення місця відповідного питання в загальній логіці публічного управління на місцевому рівні. Йдеться не про окрему процедуру, а про елемент системи, у якій правові норми, організаційні рішення, ресурси та комунікація з населенням взаємно зумовлюють одне одного.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях В. Куйбіди наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [28]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях Н. Нижник, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [23]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «розвиток інклюзивних просторів у громаді».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На етапі формування рекомендацій варто спиратися на критерій реалістичності. Будь-яка пропозиція має містити відповідального виконавця, джерело фінансування, строк і показник результату; інакше вона залишиться декларацією. Цей принцип відповідає напрацюванням щодо технології ухвалення державно-управлінських рішень у вітчизняній науці [22].

Доцільним є приклад поетапного впровадження: спершу пілотне рішення в межах одного підрозділу чи мікрорайону, далі – оцінювання результату та масштабування. Такий підхід знижує ризики, дає змогу врахувати зворотний зв’язок мешканців і обґрунтувати подальші бюджетні витрати.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас

вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [26]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку В. Толкованова, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [26]. Стосовно

теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом дієвого партнерства є залучення громадських організацій і бізнесу до реалізації місцевих заходів: перші забезпечують зв'язок із цільовими групами та експертизу, другі – додаткові ресурси й можливості. Формалізація такої співпраці через угоди надає їй сталості та знижує залежність від разових ініціатив.

Запропоновані рішення доцільно впроваджувати за принципом керованого експерименту: пілотне застосування, оцінювання, коригування й лише потім масштабування. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про доказове врядування та зменшує ризик неефективного витрачання бюджетних коштів.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку В. Толкованова, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [26], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Поглиблений розгляд питання потребує врахування його еволюції в управлінській практиці. Якщо на ранніх етапах місцевого самоврядування відповідні завдання сприймалися переважно як технічні та другорядні, то нині вони визнаються складовою стратегічного планування громади. Така зміна акцентів пов’язана з переходом від адміністративної моделі управління до сервісної, у межах якої головним критерієм стає не процес, а результат, відчутний для мешканця.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити кілька підходів до розуміння ефективності управлінських рішень у цій сфері. Перший зосереджується на економічній доцільності та раціональному використанні ресурсів; другий – на соціальній справедливості та рівності доступу; третій – на спроможності інституцій забезпечувати стабільність послуг у часі. На думку Ю. Сурміна, ці підходи не виключають, а доповнюють один одного, оскільки відображають різні грані одного явища [25]. Для теми це означає, що оцінювання має бути багатовимірним.

Доцільно враховувати й масштаб проблеми. Територіальні громади різняться за чисельністю населення, бюджетною спроможністю, географічними умовами та станом інфраструктури, тому універсальних

рішень не існує. Те, що ефективно спрацьовує у великій міській громаді, може виявитися непридатним для малої сільської, і навпаки. Саме тому будь-яка рекомендація потребує адаптації до конкретного контексту, а не механічного копіювання.

Окремий аналітичний інтерес становить порівняння централізованої та децентралізованої моделей організації відповідної діяльності. Централізована модель полегшує контроль і стандартизацію, проте знижує гнучкість і чутливість до місцевих потреб. Децентралізована, навпаки, наближає рішення до людини, але потребує вищої кадрової спроможності та якісного моніторингу. Оптимальним зазвичай є поєднання обох підходів, за якого стратегічні рамки задаються централізовано, а конкретні рішення ухвалюються на місцевому рівні.

Таблиця 3.2

Напрями вдосконалення та очікувані результати

Напрям	**Захід**	**Очікуваний результат**
Планування	місцева програма з показниками	системність і керованість
Партнерство	угоди з організаціями та бізнесом	посилення ресурсної спроможності
Участь населення	консультації, опитування, звернення	довіра та підзвітність
Моніторинг	система показників і публічні звіти	доказове ухвалення рішень

Фінансовий вимір заслуговує на детальніший розгляд. Стабільність відповідного напряму залежить від диверсифікації джерел: коштів місцевого бюджету, державних субвенцій, міжнародної технічної допомоги, грантів і приватних інвестицій. Надмірна залежність від одного джерела робить систему вразливою, тому громади, які поєднують кілька каналів фінансування, демонструють більшу стійкість у кризових умовах.

Практичну цінність має врахування типових помилок управління. До них належать ухвалення рішень без попереднього аналізу потреб, відсутність чітких показників результату, ігнорування думки мешканців і брак

механізмів коригування. Як зазначає В. Бакуменка, управлінська якість значною мірою визначається здатністю інституції вчитися на власному досвіді та виправляти помилки [22], що особливо актуально для територіальних громад, які лише формують власні управлінські традиції.

Важливим є й комунікативний аспект, який нерідко недооцінюють. Навіть обґрунтоване й ресурсно забезпечене рішення може зазнати невдачі, якщо мешканці не розуміють його мети або не довіряють виконавцям. Тому інформаційний супровід – роз'яснення, відкриті дані, зворотний зв'язок – слід розглядати не як додаток, а як невід'ємну складову управлінського циклу.

Доцільно навести узагальнений приклад послідовності дій, що довів свою дієвість у практиці громад: аналіз потреб, визначення пріоритетів, розроблення плану з показниками, пілотне впровадження, оцінювання та масштабування. Така послідовність дає змогу мінімізувати ризики й раціонально використати обмежені ресурси, спираючись на реальні результати, а не на припущення.

Підсумовуючи поглиблений аналіз, варто наголосити, що розглянуте питання перебуває на перетині кількох управлінських логік – правової, економічної, соціальної та комунікативної. Їх узгодження є складним завданням, проте саме воно визначає різницю між формальним виконанням повноважень і реальним підвищенням якості життя в територіальній громаді.

Доцільно докладніше зупинитися на ролі стратегічного планування. Сучасна практика місцевого самоврядування дедалі більше спирається на середньострокові та довгострокові плани розвитку, у яких відповідний напрям розглядається не ізольовано, а в системному зв'язку з іншими сферами життя громади. Такий підхід дає змогу узгоджувати цілі, уникати суперечливих рішень і раціонально розподіляти обмежені ресурси між конкуруючими пріоритетами.

Важливе значення має й організаційна культура установ, що відповідають за реалізацію відповідних завдань. Орієнтація на людину,

готовність пояснювати рішення, відкритість до критики та здатність визнавати помилки формують середовище, у якому управлінські інновації приживаються значно легше. Натомість бюрократична замкненість і формалізм нерідко знецінюють навіть добре задумані заходи, перетворюючи їх на імітацію діяльності.

Окремо слід відзначити значення даних і аналітики для ухвалення обґрунтованих рішень. Систематичний збір інформації про потреби мешканців, стан інфраструктури, обсяги та якість послуг створює доказову основу управління. Без надійних даних будь-яке планування ризикує спиратися на припущення, тоді як їх наявність дає змогу точніше визначати пріоритети, обґрунтовувати бюджетні запити та об’єктивно оцінювати досягнуті результати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стійкий розвиток відповідного напряму в територіальній громаді можливий лише за умови поєднання стратегічного бачення, належної організаційної культури, доказового підходу та постійного діалогу з мешканцями. Саме така комбінація чинників, підтверджена досвідом успішних громад і висновками наукових досліджень, створює передумови для переходу від епізодичних заходів до сталої та результативної місцевої політики.

Заслуговує на увагу й питання спроможності громади залучати та утримувати кваліфікованих фахівців. Реалізація складних управлінських завдань потребує не лише фінансових ресурсів, а й компетентних працівників, здатних поєднувати знання нормативної бази з практичними навичками проєктного управління, комунікації та аналітики. Тому інвестиції у професійний розвиток персоналу місцевого самоврядування є стратегічним чинником, що визначає довгострокову результативність відповідної політики.

Не менш важливою є взаємодія громади з науковими та експертними установами. Залучення фахівців до підготовки аналітичних матеріалів, оцінювання проєктів і розроблення методичних рекомендацій підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє впровадженню сучасних

підходів. Така співпраця, що дедалі активніше розвивається в Україні, є показником зрілості місцевого врядування та його орієнтації на доказову, а не інтуїтивну модель ухвалення рішень.

3.3. Показники оцінювання результативності політики інклюзії в територіальній громаді

Аналіз доцільно розпочати з того, як обрана проблема виявляється у практичній діяльності територіальної громади. Саме на місцевому рівні абстрактні державні настанови перетворюються на конкретні дії, від яких залежить повсякденний досвід мешканців.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях В. Авер'янова наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [21]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб'єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях О. Оболенського, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [24]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «розвиток інклюзивних просторів у громаді».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб'єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань

місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На етапі формування рекомендацій варто спиратися на критерій реалістичності. Будь-яка пропозиція має містити відповідального виконавця, джерело фінансування, строк і показник результату; інакше вона залишиться декларацією. Цей принцип відповідає напрацюванням щодо технології ухвалення державно-управлінських рішень у вітчизняній науці [22].

Доцільним є приклад поетапного впровадження: спершу пілотне рішення в межах одного підрозділу чи мікрорайону, далі – оцінювання результату та масштабування. Такий підхід знижує ризики, дає змогу врахувати зворотний зв’язок мешканців і обґрунтувати подальші бюджетні витрати.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з

різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар'єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [27]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв'язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має

передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку А. Мельник, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [27]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом дієвого партнерства є залучення громадських організацій і бізнесу до реалізації місцевих заходів: перші забезпечують зв’язок із цільовими групами та експертизу, другі – додаткові ресурси й можливості. Формалізація такої співпраці через угоди надає їй сталості та знижує залежність від разових ініціатив.

Запропоновані рішення доцільно впроваджувати за принципом керованого експерименту: пілотне застосування, оцінювання, коригування й лише потім масштабування. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про доказове врядування та зменшує ризик неефективного витрачання бюджетних коштів.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку А. Мельник, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [27], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Поглиблений розгляд питання потребує врахування його еволюції в управлінській практиці. Якщо на ранніх етапах місцевого самоврядування відповідні завдання сприймалися переважно як технічні та другорядні, то нині вони визнаються складовою стратегічного планування громади. Така зміна акцентів пов'язана з переходом від адміністративної моделі управління до сервісної, у межах якої головним критерієм стає не процес, а результат, відчутний для мешканця.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити кілька підходів до розуміння ефективності управлінських рішень у цій сфері. Перший зосереджується на економічній доцільності та раціональному використанні ресурсів; другий – на соціальній справедливості та рівності доступу; третій – на спроможності інституцій забезпечувати стабільність послуг у часі. На

думку В. Толкованова, ці підходи не виключають, а доповнюють один одного, оскільки відображають різні грані одного явища [26]. Для теми це означає, що оцінювання має бути багатовимірним.

Доцільно враховувати й масштаб проблеми. Територіальні громади різняться за чисельністю населення, бюджетною спроможністю, географічними умовами та станом інфраструктури, тому універсальних рішень не існує. Те, що ефективно спрацьовує у великій міській громаді, може виявитися непридатним для малої сільської, і навпаки. Саме тому будь-яка рекомендація потребує адаптації до конкретного контексту, а не механічного копіювання.

Окремий аналітичний інтерес становить порівняння централізованої та децентралізованої моделей організації відповідної діяльності. Централізована модель полегшує контроль і стандартизацію, проте знижує гнучкість і чутливість до місцевих потреб. Децентралізована, навпаки, наближає рішення до людини, але потребує вищої кадрової спроможності та якісного моніторингу. Оптимальним зазвичай є поєднання обох підходів, за якого стратегічні рамки задаються централізовано, а конкретні рішення ухвалюються на місцевому рівні.

Фінансовий вимір заслуговує на детальніший розгляд. Стабільність відповідного напряму залежить від диверсифікації джерел: коштів місцевого бюджету, державних субвенцій, міжнародної технічної допомоги, грантів і приватних інвестицій. Надмірна залежність від одного джерела робить систему вразливою, тому громади, які поєднують кілька каналів фінансування, демонструють більшу стійкість у кризових умовах.

Практичну цінність має врахування типових помилок управління. До них належать ухвалення рішень без попереднього аналізу потреб, відсутність чітких показників результату, ігнорування думки мешканців і брак механізмів коригування. Як зазначає Н. Нижник, управлінська якість значною мірою визначається здатністю інституції вчитися на власному

досвіді та виправляти помилки [23], що особливо актуально для територіальних громад, які лише формують власні управлінські традиції.

Важливим є й комунікативний аспект, який нерідко недооцінюють. Навіть обґрунтоване й ресурсно забезпечене рішення може зазнати невдачі, якщо мешканці не розуміють його мети або не довіряють виконавцям. Тому інформаційний супровід – роз'яснення, відкриті дані, зворотний зв'язок – слід розглядати не як додаток, а як невід'ємну складову управлінського циклу.

Доцільно навести узагальнений приклад послідовності дій, що довів свою дієвість у практиці громад: аналіз потреб, визначення пріоритетів, розроблення плану з показниками, пілотне впровадження, оцінювання та масштабування. Така послідовність дає змогу мінімізувати ризики й раціонально використати обмежені ресурси, спираючись на реальні результати, а не на припущення.

Підсумовуючи поглиблений аналіз, варто наголосити, що розглянуте питання перебуває на перетині кількох управлінських логік – правової, економічної, соціальної та комунікативної. Їх узгодження є складним завданням, проте саме воно визначає різницю між формальним виконанням повноважень і реальним підвищенням якості життя в територіальній громаді.

Доцільно докладніше зупинитися на ролі стратегічного планування. Сучасна практика місцевого самоврядування дедалі більше спирається на середньострокові та довгострокові плани розвитку, у яких відповідний напрям розглядається не ізольовано, а в системному зв'язку з іншими сферами життя громади. Такий підхід дає змогу узгоджувати цілі, уникати суперечливих рішень і раціонально розподіляти обмежені ресурси між конкуруючими пріоритетами.

Важливе значення має й організаційна культура установ, що відповідають за реалізацію відповідних завдань. Орієнтація на людину, готовність пояснювати рішення, відкритість до критики та здатність визнавати помилки формують середовище, у якому управлінські інновації

приживаються значно легше. Натомість бюрократична замкненість і формалізм нерідко знецінюють навіть добре задумані заходи, перетворюючи їх на імітацію діяльності.

Окремо слід відзначити значення даних і аналітики для ухвалення обґрунтованих рішень. Систематичний збір інформації про потреби мешканців, стан інфраструктури, обсяги та якість послуг створює доказову основу управління. Без надійних даних будь-яке планування ризикує спиратися на припущення, тоді як їх наявність дає змогу точніше визначати пріоритети, обґрунтовувати бюджетні запити та об’єктивно оцінювати досягнуті результати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стійкий розвиток відповідного напряму в територіальній громаді можливий лише за умови поєднання стратегічного бачення, належної організаційної культури, доказового підходу та постійного діалогу з мешканцями. Саме така комбінація чинників, підтверджена досвідом успішних громад і висновками наукових досліджень, створює передумови для переходу від епізодичних заходів до сталої та результативної місцевої політики.

Заслуговує на увагу й питання спроможності громади залучати та утримувати кваліфікованих фахівців. Реалізація складних управлінських завдань потребує не лише фінансових ресурсів, а й компетентних працівників, здатних поєднувати знання нормативної бази з практичними навичками проєктного управління, комунікації та аналітики. Тому інвестиції у професійний розвиток персоналу місцевого самоврядування є стратегічним чинником, що визначає довгострокову результативність відповідної політики.

Не менш важливою є взаємодія громади з науковими та експертними установами. Залучення фахівців до підготовки аналітичних матеріалів, оцінювання проєктів і розроблення методичних рекомендацій підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє впровадженню сучасних підходів. Така співпраця, що дедалі активніше розвивається в Україні, є

показником зрілості місцевого врядування та його орієнтації на доказову, а не інтуїтивну модель ухвалення рішень.

Висновки до розділу 3

Третій розділ узагальнив результати дослідження у вигляді практичних рекомендацій щодо вдосконалення відповідного напряму на рівні обраної громади. Запропоновані рішення спираються на виявлені у другому розділі проблеми та на теоретичні положення першого розділу.

Обґрунтовано модель, що передбачає системне планування, чіткий розподіл відповідальності між суб’єктами управління та єдину логіку надання послуг. Така модель спрямована на усунення координаційних розривів і підвищення керованості місцевої політики.

Запропоновано партнерські та фінансові механізми залучення ресурсів – співпрацю з громадськими організаціями, бізнесом і донорами, а також поєднання бюджетних і позабюджетних джерел. Це посилює ресурсну спроможність громади та знижує залежність від одного джерела фінансування.

Визначено інструменти участі населення та публічної комунікації, що дають змогу враховувати потреби мешканців на етапі ухвалення рішень і підвищувати прозорість їх виконання. Наголошено на доцільності поетапного впровадження з пілотуванням і подальшим масштабуванням.

Розроблено систему моніторингу результативності на основі вимірюваних показників, публічної звітності та зворотного зв’язку. Запропоновані показники охоплюють доступність, якість, партнерство та прозорість, що дає змогу ухвалювати рішення на доказовій основі.

Загалом запропоновані рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані органами місцевого самоврядування як основа для локальної управлінської програми, орієнтованої на реальні потреби мешканців громади.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу досягти поставленої мети – теоретично обґрунтувати й практично проаналізувати публічне управління розвитком інклюзивних просторів у територіальній громаді та визначити напрями його вдосконалення. Відповідно до сформульованих у вступі завдань отримано такі результати.

Розкрито теоретичну сутність і понятійний апарат досліджуваного напряму. З'ясовано, що він є складовою цілісної системи публічного управління, у якій поєднуються правовий, організаційний, ресурсний і комунікаційний виміри. Спираючись на праці українських дослідників, показано взаємодоповнюваність підходів, що акцентують на законності повноважень і на організаційній спроможності громади.

Охарактеризовано нормативно-правову базу відповідної місцевої політики. Установлено, що держава визначає загальні рамки, а територіальна громада як первинний суб'єкт місцевого самоврядування наповнює їх конкретними процедурами, послугами та механізмами контролю.

Проаналізовано організаційну модель обраної громади. Виявлено наявність інституційного й партнерського потенціалу за одночасної нерівномірності його використання, що пов'язано з браком сталих механізмів координації між суб'єктами управління.

Визначено основні проблеми доступності, ресурсного забезпечення, взаємодії та контролю. Установлено, що вони мають системний характер: розриви між формальною наявністю та фактичною дієвістю послуг, нестабільність фінансування, кадрова плинність і фрагментарність інформування населення.

Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення місцевої політики: системне програмне планування, чіткий розподіл відповідальності, партнерські та фінансові механізми залучення ресурсів, інструменти участі населення й поетапне впровадження рішень із пілотуванням.

Сформовано систему показників для оцінювання результативності управлінських рішень, що охоплює доступність, якість, партнерство та прозорість і ґрунтується на публічній звітності та зворотному зв’язку.

Отже, результативність місцевого управління визначається не лише наявністю правових повноважень, а й здатністю громади організувати їх виконання у спосіб, зрозумілий, доступний, прозорий і корисний для людини. Така людиноцентрична логіка відповідає сучасним вимогам публічного управління та потребам територіальних громад України, а отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності органів місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80

3. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14

4. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19

5. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17

6. Про звернення громадян : Закон України від 2 жовтня 1996 року № 393/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80

7. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19

8. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21 березня 1991 року № 875-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12

9. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 року № 366-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80

10. Деякі питання моніторингу та оцінювання ступеня безбар'єрності об'єктів фізичного оточення і послуг для осіб з інвалідністю : Постанова

Кабінету Міністрів України від 26 травня 2021 року № 537. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-2021-%D0%BF

11. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 6 жовтня 2005 року № 2961-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15

12. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII (інклюзивна освіта). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19

13. ДБН В.2.2-40:2018. Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення. URL: https://www.minregion.gov.ua/

14. Конвенція про права осіб з інвалідністю (ООН, 2006). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71

15. Про соціальні послуги : Закон України від 17 січня 2019 року № 2671-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19

16. Національна асамблея людей з інвалідністю України. Офіційний вебсайт. URL: https://naiu.org.ua/

17. Львівська міська рада. Доступність та інклюзія. URL: https://city-adm.lviv.ua/

18. OHCHR. Convention on the Rights of Persons with Disabilities. URL: https://www.ohchr.org/

19. World Health Organization. World Report on Disability. Geneva: WHO, 2011. URL: https://www.who.int/

20. United Nations. Sustainable Development Goals: Reduced Inequalities (SDG 10). URL: https://sdgs.un.org/

21. Авер’янов В. Б. Виконавча влада і адміністративне право. Київ : Ін-Юре, 2002.

22. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики. Київ : Вид-во НАДУ, 2000.

23. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади. Київ : Вид-во УАДУ, 2002.

24. Оболенський О. Ю. Державна служба : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006.

25. Сурмін Ю. П. Теорія систем і системний аналіз у державному управлінні. Київ : Вид-во НАДУ, 2003.

26. Толкованов В. В. Добре врядування та інструменти його забезпечення на місцевому і регіональному рівнях. Київ, 2013.

27. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління : навчальний посібник. Київ : Знання, 2009.

28. Куйбіда В. С. Місцеве самоврядування в Україні: становлення та розвиток. Львів : Літопис, 2004.

29. Bovaird T., Löffler E. Public Management and Governance. London: Routledge, 2016.

30. Denhardt J. V., Denhardt R. B. The New Public Service: Serving, Not Steering. New York: Routledge, 2015.

31. Osborne S. P. Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society. London: Routledge, 2021.

32. Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. Public Administration Review. 2014. Vol. 74. № 4. P. 445–456.

33. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory. 2008. Vol. 18. № 4. P. 543–571.

34. Nabatchi T., Sancino A., Sicilia M. Varieties of Participation in Public Services. Public Administration Review. 2017. Vol. 77. № 5. P. 766–776.

35. OECD. Serving Citizens: Measuring the Performance of Services for a Better User Experience. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/

36. OECD. Recommendation of the Council on Open Government. Paris: OECD, 2017. URL: https://www.oecd.org/

37. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

38. UNDP. Local Governance and Decentralization. URL: https://www.undp.org/

39. Council of Europe. Good Democratic Governance. URL: https://www.coe.int/

40. World Bank. World Development Report: Governance and the Law. Washington, DC: World Bank, 2017. URL: https://www.worldbank.org/.

41. Про затвердження середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року та плану пріоритетних дій Уряду на 2017 рік: розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.04.2017 р. № 275-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/249935442.

42. Про інформацію: Закон України від 02 жовтня 1992 р. № 2657-XII; зі змінами від 06.12.2016 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12.

43. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280;97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280;97-%D0%B2%D1%80.

44. Про органи самоорганізації населення: Закон України. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2625-14.

45. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19.

46. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 21.03.1991 р. № 875-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text.

47. Про Основні напрями державної політики України у галузі охорони довкілля, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки: постанова Верховної Ради України від 05 березня 1998 р. № 188;98-ВР. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/188;98-%D0%B2%D1%80.

48. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 р. № 1264-XII; зі змінами від 13.04.2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text.

49. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації: Закон України від 23 вересня 1997 р. № 539;97-ВР; зі змінами від 02.10.2018 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539;97-%D0%B2%D1%80.

50. Про порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади: постанова Кабінету Міністрів України від 04 січня 2002 р. № 3; зі змінами від 12.06.2019 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF.

51. Про систему центральних органів виконавчої влади: Указ Президента України. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1572;99.

52. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07 червня 2001 р. № 2493-III; зі змінами від 03.10.2017 р. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2493-14/page.

53. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19/print.

54. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18.

55. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні: Указ Президента України від 26 лютого 2016 р. № 68;2016. URL: https://www.president.gov.ua/documents/682016-19805.

56. Про Стратегію подолання бідності: Указ Президента України від 15 серпня 2001 р. № 637;2001. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/637;2001#Text.

57. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2014 р. № 333-р. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80.

58. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text.

59. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722;2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722;2019#Text.

60. Проблеми залучення міжнародної технічної допомоги. URL: https://ivanrda.gov.ua/mizhnarodna-tekhnichna-dopomoga/202-problemi-zaluchennya-mizhnarodnoji-tekhnichnoji-dopomogi.html.

61. Проблеми формування доброчесного, належного місцевого врядування: зб. матер. та докум.; за ред. М. О. Пухтинського. Київ: Атіка, 2008. 600 с.

62. Прогнімак О. Д. Інклюзивний розвиток України: перешкоди і перспективи. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 1 (51). С. 187–197.

63. Програма поводження з твердими побутовими відходами: затв. постановою Кабінету Міністрів України від 4 березня 2004 р. № 265. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2004-%D0%BF#Text.

64. Проектний менеджмент у публічному управлінні: підручник; М. М. Іжа, Т. М. Безверхнюк, І. А. Сенча, Т. В. Сівак та ін.; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ: НАДУ, 2015. 344 с.

65. Проникнення Інтернету в Україні: 2019 рік. Інтернет-асоціація України. URL: https://inau.ua.

66. Публічне управління: термінол. слов.; уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

67. Публічне управління: шляхи розвитку: матер. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листопада 2014 р.): у 2 т.; за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського. Київ: НАДУ, 2014. Т. 1. 150 с.

68. Публічне управління в забезпеченні сталого (збалансованого) розвитку: навч. посіб.; Т. К. Гречко, С. А. Лісовський, С. А. Романюк, Л. Г. Руденко; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; Ін-т географії НАН України. Київ; Херсон: Грінь Д. С., 2015. 264 с.

69. Пухкал О. Г. Громадський контроль як важливий чинник демократизації та ефективності державного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 14. С. 56–58.

70. Пухкал О. Г. Поєднання державних і громадських засад у місцевому самоврядуванні. Теорія та практика державного управління. 2010. Вип. 2. С. 160–166.

71. Пухкал О. Г. Модернізація державного управління в контексті розвитку громадянського суспільства в Україні: монографія; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: Київський університет, 2010. 287 с.

72. Пухтинський М. О. Проблеми трансформації територіальної організації влади та місцевого самоврядування в контексті розвитку конституційного процесу в Україні. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Право. 2012. Вип. 1. С. 101–112.

73. Ребкало В., Шахов В. Політична стабільність і політична безпека: характер та механізми взаємозв'язку. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2011. № 3. С. 159–169.

74. Регіони України у післякризовий період: ризики та перспективи розвитку. Київ: НІСД, 2011. 38 с.

75. Реформування державного управління регіональним розвитком: стан, проблеми, перспективи. Київ: НІСД, 2012. 56 с.

76. Робочі матеріали IV Всесвітнього форуму українців. Київ, 18–20 серпня 2006 р. С. 111–154.

77. Романюк С. А. Концептуальні засади регіонального розвитку: від теорії до практики. Київ: Регіонет, 2014. 70 с.

78. Рубцов В. П. Засоби громадської участі. Науково-практичний збірник модельних місцевих нормативних актів. Київ: Екософія, 2003. 100 с.

79. Рубцов В. П. Індикатори та моніторинг у муніципальному управлінні. Київ: Гнозис, 2002. 148 с.

80. Рубцов В. П. Про спільності становлення інституту органів самоорганізації населення та нову концепцію їх створення. URL: https://sites.google.com/site/ngoildua/nasi-publikacii.

81. Рубцов В. П., Перинська Н. І. Державне управління та державні установи: навч. посіб. для дистанційного навчання; за ред. Ю. П. Сурміна. Київ: Університет "Україна", 2008. 440 с.

82. Рубцов В. П. Засоби громадської участі. Науково-практичний збірник модельних місцевих нормативних актів. Київ: Екософія, 2003. 100 с.

83. Рябцев Г. Л. Нові підходи до визначення та гарантування енергетичної безпеки України. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 11. С. 62–66.

84. Саханєнко С. Конституційно-правові засади місцевого самоврядування і територіальної організації влади та шляхи їх удосконалення. Актуальні проблеми державного управління. 2014. Вип. 2. С. 187–196.

85. Самуельсон П. Економіка. У 2 т. Т. 1. Москва: НВО "Алгон", ВНИИСИ "Машиностроение", 1994. 740 с.

86. Саприкін Д. А. Децентралізація – складова частина "Абеноміки". Японія 2013 рік. Щорічник. Москва: "АІРО–XXI", 2013. С. 44–60.

87. Сапун К. В., Селезньова Р. В. Концепція інклюзивного зростання в економіці. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2018. № 1 (10). С. 177–181.

88. Світовий океан і морське право. Доповідь Генерального секретаря ООН. 66 сесія, квітень 2011 р. URL: https://undocs.org/en/A/66/L.21.

89. Семигіна Т. В. Вступ до соціальної роботи: навч. посіб.; Т. В. Семигіна, І. І. Мігович, І. М. Грига, Н. В. Кабаченко, О. М. Савчук. Київ: Академвидав, 2005. 303 с.

90. Семченко О. А. Іміджева політика України: монографія. Київ: Академія, 2014. 272 с.