

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ШЕВЧУК ОЛЕКСАНДРА РОМАНІВНА

УДК 35.072.3 + 332.5 (477) + 504

ДИСЕРТАЦІЯ

**ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ
РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ**

281 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів супроводжуються відповідними посиланнями на відповідне джерело

_____ О. Р. Шевчук

Науковий керівник:
Соловйов Олексій Станіславович,
д.мед.н., д. фарм. н., професор

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Шевчук О.Р. Вдосконалення державного управління сталим розвитком територій в умовах інформатизації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Міжрегіональна академія управління персоналом, Київ, 2026.

В дисертаційній роботі розроблено теоретичні положення та практичні рекомендації щодо вдосконалення державного управління сталим розвитком територій в умовах децентралізації, воєнного стану та тотальної інформатизації суспільних процесів. Обґрунтовано необхідність трансформації методичних підходів до оцінки ефективності врядування територіями з урахуванням сучасних викликів, безпекових загроз та ризиків у системі цифрової координації суб'єктів публічної влади, бізнесу й інститутів громадянського суспільства. Доведено, що в умовах інформатизації ефективність управління сталим розвитком прямо залежить від якості інформаційних потоків, прозорості даних та швидкості впровадження інноваційних технологій у муніципальний менеджмент.

Вперше обґрунтовано та розроблено комплексний підхід до оцінки інституційної спроможності органів публічного управління у забезпеченні сталого розвитку територій, який базується на моніторингу цифрової зрілості місцевої влади. Даний підхід інтегрує показники адміністративної стійкості (резильєнтності) громад, безпеки середовища, ефективності врядування в умовах критичного міграційного навантаження (ВПО) та соціальної інклюзії через розширення доступу до електронних сервісів. Це забезпечує варіативність управлінського впливу для досягнення збалансованого розвитку за активної участі стейкхолдерів через платформи електронної демократії та раціонального використання публічних ресурсів на основі аналізу Big Data.

Удосконалено класифікацію управлінських підходів до реалізації цілей сталого розвитку на рівні громад та держави, яку доповнено та переосмислено крізь призму інформатизації, а саме: інституційно-правовий (нормативне забезпечення цифровізації реформи); децентралізаційний (цифрова суб'єктність громад у забезпеченні сталості); проєктно-цільовий (реалізація програм через цифрові екосистеми відбудови «Build Back Better» та DREAM); безпековий (кіберрезильєнтність та стійкість критичної інфраструктури в умовах воєнних загроз); компетентнісний (професіоналізація публічної служби з акцентом на цифрову грамотність); ресурсний підхід (адаптація механізмів до демографічних та екологічних викликів на основі ГІС-технологій).

Удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання комфортності проживання у контексті сталого розвитку, що передбачає систему адміністративних критеріїв (безпека, безбар'єрність, якість надання публічних послуг через ЦНАП, цифровізація врядування та доступність швидкісного інтернету). Це створює основу для формування у публічному управлінні дієвого інструментарію оцінки результативності діяльності місцевої влади через інтеграцію у стратегічне планування показників якості життя, соціальної згуртованості та інформаційної відкритості громади.

Удосконалено методичні підходи до оцінки ефективності публічного управління сталим розвитком територій шляхом поєднання результативності впровадження проєктів із факторами стійкості громади. На відміну від існуючих підходів, запропонована концепція передбачає розгляд ефективності через призму адаптивності управлінських рішень до криз, використання інструментів електронної участі (e-participation) громадян у процесах відновлення та формування безпечного цифрового середовища як ключового чинника сталого поступу територій.

Удосконалено методику оцінки ефективності публічного управління територіями шляхом інтеграції трьох підсистем: цифрового моніторингу реалізації місцевих стратегій, управління ризиками у сфері використання

комунальних ресурсів на основі відкритих даних та випереджального формування цифрових компетенцій посадових осіб. Це дозволило обґрунтувати новий інструментарій підвищення спроможності органів місцевого самоврядування (ОМС), що забезпечує зниження соціальної напруги та розвиток навичок антикризового менеджменту в умовах високої концентрації ВПО через використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Удосконалено методичний інструментарій оцінювання ефективності управління сталим розвитком територій, що базується на: впровадженні моделі «ефективність — вектор», яка зміщує акцент із ресурсної оцінки на стратегічну правильність напрямку розвитку; просторовій типологізації територій за допомогою геоінформаційних систем (ГІС) (прикордонні, екологічні, аграрні зони Житомирщини), що забезпечує порівнянність громад; інтегральному оцінюванню діяльності ОМС через метод адитивної згортки даних; запровадженні електронного моніторингу на рівні старостинських округів для об'єктивного стимулювання старост за реальний внесок у сталість територій.

Дістали подальшого розвитку понятійно-категорійний апарат публічного управління: категорія «комфортність проживання» доповнена безпековим, сервісним та інформаційно-цифровим вимірами в умовах воєнного стану; «територія» визначена як спроможна цифровізована територіальна громада — базовий інституційний суб'єкт реалізації державної політики сталого розвитку та повоєнного відновлення.

Дістали подальшого розвитку систематизація зарубіжного досвіду (Фінляндія, Швеція, Нідерланди) щодо адаптації муніципалітетів до глобальних викликів, що дозволило обґрунтувати засади національної стратегії відновлення з урахуванням міжнародних стандартів (ISO, ESG, принципи Good Governance), технологій Smart City та багаторівневого партнерства держави, громад і донорів на основі мережевої взаємодії.

Дістало подальшого розвитку обґрунтування концептуально-

регламентного підходу до забезпечення переходу України до сталого розвитку. На відміну від існуючих, він базується на комплексному аналізі результатів реформи децентралізації та передбачає адаптацію механізмів управління до вимог воєнного часу шляхом інтеграції національних цілей сталого розвитку у цифрові програми комплексного відновлення та синхронізацію місцевого планування з оновленою державною інформаційною системою моніторингу регіонального розвитку.

Удосконалено компетентнісний підхід до професіоналізації публічної служби, що пов'язує результативність врядування із новими законодавчими вимогами та необхідністю опанування цифрових інструментів управління. Запропоновано модель «управління за результатами», де оцінка діяльності службовців безпосередньо корелює із досягненням індикаторів сталого розвитку територій, що фіксуються в інформаційно-аналітичних системах, що сприяє підвищенню адаптивності управління в умовах посткризової відбудови.

Ключові слова: публічне управління, сталий розвиток, інформатизація, територіальні громади, ефективність управління, децентралізація влади, управління безпекою, державна безпека суспільства, інституційна спроможність, комфортність проживання, стратегічне планування, електронне врядування, служба в органах місцевого самоврядування, внутрішньо переміщені особи, воєнний стан, цифровий моніторинг, резильєнтність, ІС-технології, стейкхолдери, територіальний розвиток.

ABSTRACT

Shevchuk O.R. Improving Public Administration of Sustainable Territorial Development in the Context of Informatization. – Qualifying scientific work on the rights of a manuscript. Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 "Public Management and Administration". – Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, 2026.

The dissertation develops theoretical provisions and practical recommendations for improving public administration of sustainable territorial development in the context of decentralization, martial law, and the total informatization of social processes. The study substantiates the necessity of transforming methodological approaches to assessing the effectiveness of territorial governance, considering modern challenges, security threats, and risks within the digital coordination system of public authorities, business, and civil society institutions. It is proved that under the conditions of informatization, the effectiveness of sustainable development management directly depends on the quality of information flows, data transparency, and the speed of implementing innovative technologies into municipal management.

For the first time, a comprehensive approach has been substantiated and developed to assess the institutional capacity of public administration bodies in ensuring sustainable territorial development, based on monitoring the digital maturity of local authorities. This approach integrates indicators of administrative resilience of communities, environmental safety, governance efficiency under critical migration pressure (IDPs), and social inclusion through expanded access to electronic services. This ensures the variability of management impact to achieve balanced development with the active participation of stakeholders via e-democracy platforms and the rational use of public resources based on Big Data analysis.

The classification of management approaches to implementing sustainable development goals at the community and state levels has been improved and

reinterpreted through the prism of informatization, namely: institutional and legal (regulatory support for the digitalization of the reform); decentralization-based (digital subjectivity of communities in ensuring sustainability); project-oriented (implementation of programs through digital recovery ecosystems "Build Back Better" and DREAM); security-oriented (cyber resilience and stability of critical infrastructure under military threats); competency-based; resource-based (adaptation of mechanisms to demographic and environmental challenges based on GIS technologies).

The scientific and methodological approach to assessing the comfort of living in the context of sustainable development has been improved, providing a system of administrative criteria (safety, barrier-free environment, quality of public service delivery through ASCs, digitalization of governance, and access to high-speed Internet). This creates a basis for forming an effective toolkit in public administration to evaluate the performance of local authorities by integrating indicators of quality of life, social cohesion, and information openness of the community into strategic planning.

Methodological approaches to assessing the effectiveness of public administration for sustainable territorial development have been improved by combining the effectiveness of project implementation with community resilience factors. Unlike existing approaches, the proposed concept considers efficiency through the lens of the adaptability of management decisions to crises, the use of e-participation tools in recovery processes, and the formation of a secure digital environment as a key factor in the sustainable progress of territories.

The methodology for evaluating the effectiveness of public administration of territories has been improved by integrating three subsystems: digital monitoring of local strategies implementation, risk management in the use of communal resources based on open data, and the proactive formation of digital competencies of officials. This allowed for the substantiation of a new toolkit to increase the capacity of local self-government bodies (LSGs), ensuring the reduction of social tension and the development of crisis management skills using modern information

and communication technologies in conditions of high IDP concentration.

The methodological toolkit for evaluating the effectiveness of sustainable territorial development management has been improved, based on: the implementation of the "efficiency-vector" model, which shifts the emphasis from resource assessment to the strategic correctness of the development direction; spatial typology of territories using geographic information systems (GIS) (border, ecological, and agricultural zones of the Zhytomyr region); integral assessment of LSG activities through the additive aggregation method; and the introduction of electronic monitoring at the level of starosta districts for the objective stimulation of officials for their real contribution to territorial sustainability.

The following have been further developed: the conceptual and categorical apparatus of public administration: the category "comfort of living" is supplemented with security, service, and information-digital dimensions under martial law; "territory" is defined as a capable digitalized territorial community — the basic institutional subject for implementing state policy of sustainable development and post-war recovery; the systematization of foreign experience (Finland, Sweden, the Netherlands) regarding the adaptation of municipalities to global challenges, which allowed for the substantiation of the national recovery strategy taking into account international standards (ISO, ESG, Good Governance principles), Smart City technologies, and multi-level partnership based on network interaction; the conceptual and regulatory approach to ensuring Ukraine's transition to sustainable development, which involves integrating national sustainable development goals into digital comprehensive recovery programs and synchronizing local planning with the updated state information system for monitoring regional development.

The competency-based approach to the professionalization of public service has been improved, linking governance effectiveness and the need to master digital management tools. A "management by results" model is proposed, where the assessment of officials' activities directly correlates with the achievement of sustainable development indicators recorded in information and analytical systems.

Keywords: public management, sustainable development, informatization, territorial communities, management efficiency, decentralization of power, institutional capacity, comfort of living, strategic planning, e-government, local self-government service, internally displaced persons (IDPs), martial law, digital monitoring, resilience, GIS technologies, stakeholders, territorial development.

Список публікацій здобувача

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у наукових фахових виданнях:

1. Шевчук О.Р. Теоретичні та практичні аспекти державного управління сталим соціально-економічним розвитком територій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/7524/7650>
2. Шевчук О.Р. Методологія державного управління сталим розвитком території у рамках екологічно-економічної безпеки. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 18. С. 273-276.
3. Шевчук О.Р. Державне управління сталим розвитком територій у процесі глобалізації. Успіхи і досягнення в науці. 2025. № 9 (19). С. 940-949.

Тези конференцій

4. Шевчук О.Р. Модернізація державного управління виробничою сферою у системі сталого розвитку території. Наука та освіта в сучасних дослідженнях : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Міжнародний гуманітарний дослідницький центр (Житомир, 10 вересня 2025 р.). Research Europe, 2025. С. 91-93.
5. Шевчук О.Р. Каталізатори сталого розвитку територій у сучасних умовах. Реалії та перспективи соціально-економічного розвитку під час війни : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 15 вересня 2025 р.). Research Europe, 2025. С. 75-77.
6. Шевчук О.Р. Державне управління сталим розвитком територій в умовах модернізації. Наука та освіта в умовах воєнного часу : матеріали III

Міжнародної науковопрактичної конференції / Міжнародний гуманітарний дослідницький центр (м. Дніпро, 25 вересня 2025 р.). Research Europe, 2025. С. 104-106.

ЗМІСТ

ВСТУП	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ	24
1.1. Аналіз управлінських підходів та наукового доробку у галузі державного управління щодо забезпечення сталого розвитку територій	24
1.2. Інституційна суб'єктність територіальної громади у системі цифрової трансформації державного управління	54
1.3. Трансформація цілей та індикаторів публічного управління сталим розвитком у територіальному вимірі інформаційного суспільства	69
Висновки до розділу 1	86
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	89
2.1. Світові практики цифровізації та механізми реалізації стратегій сталого розвитку на місцевому рівні	89
2.2. Вплив децентралізації та інформатизації публічних послуг на спроможність територіальних громад	101
2.3. Сучасний стан та методичні підходи до оцінки ефективності управління територіями на основі відкритих даних	111
Висновки до розділу 2	131
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ	134
3.1. Стратегічне управління проектами відбудови та розвитку на засадах цифровізації та мережевої взаємодії стейкхолдерів	134

3.2. Інформаційно-аналітична методика оцінювання ефективності публічного управління територіями в умовах воєнного стану та відновлення	150
3.3. Розвиток цифрових компетенцій суб'єктів публічного управління як чинник забезпечення професіоналізації та сталості територій	165
Висновки до розділу 3	187
ВИСНОВКИ	189
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	192
ДОДАТКИ	216

ВСТУП

Актуальність теми. Цілі сталого розвитку ООН у вітчизняному дискурсі часто сприймаються як декларативне інформаційне тло, що лише формально додає ваги інституціям публічної влади, але позбавлене дієвих механізмів реалізації. У повсякденній управлінській практиці порядок денний сталого розвитку нерідко звужується до екологічних аспектів, ігноруючи критично важливі соціально-демографічні, інституційні та інформаційно-технологічні чинники, особливо в умовах децентралізації. Спроби прямого перенесення принципів корпоративного управління (ESG) у державний сектор призвели до появи фрагментарних підходів, що ґрунтуються на рейтингах, які важко адаптувати до реальних процесів прийняття державних рішень без належного цифрового інструментарію. Як наслідок, орієнтація на репутаційні виграші та формальні звіти може посилювати територіальні диспропорції замість їх згладжування. На сьогодні в Україні відсутній єдиний практико-орієнтований підхід до організації ефективного державного управління сталим розвитком громад на засадах інформатизації, через що національні стратегії та проєкти реалізуються на місцях нерівномірно, особливо під тиском воєнних викликів та міграційних навантажень.

Надзвичайно важливим є не лише обґрунтування нових моделей сталого розвитку, а й формування інформаційно-аналітичної системи індикаторів, які дозволяють оцінити саме ефективність державного управління конкретною територією. Попри наявність глобальних критеріїв сталого розвитку, їх досягнення часто не пов'язується безпосередньо з діяльністю органів публічної влади через брак автоматизованих систем моніторингу. У науковому середовищі тривають дискусії щодо спроможності вирішувати завдання сталого розвитку на рівні окремих територій, що в умовах цифрової трансформації суспільства потребує перегляду державного

підходу до посилення суб'єктності територіальних громад шляхом впровадження технологій Data-driven Governance.

Актуальність дослідження підтверджується необхідністю розв'язання практичних проблем сталого розвитку територій, які залишаються гострими попри тривалу наукову дискусію. Теоретико-методологічне підґрунтя функціонування апарату публічної влади та легітимації управлінських процесів суттєво розширено у працях В. Малиновського [154], Н. Нижник [169] та В. Олуйка [174]. Питання інтеграції принципів сталості в економічну систему та управління регіональними диспропорціями досліджували М. Афанасьєв [6] та А. Сухорукова [225], тоді як роль акторів і стейкхолдерів у цих процесах аналізував О. Корнієвський [117]. Особливого значення в умовах децентралізації та інформатизації набувають конституційні засади місцевого самоврядування, обґрунтовані В. Куйбідою [133], а також етичні виміри діяльності публічних службовців, розкриті Т. Василевською [27]. Методологія прийняття державно-управлінських рішень та системного аналізу територіальних систем базується на фундаментальних напрацюваннях В. Бакуменка [12], Ю. Сурміна [223] та В. Мартиненка [156]. Трансформація суспільних процесів та становлення суб'єктів управління в умовах змін досліджувалися Е. Афоніним [7], І. Розпутенком [203] та М. Миколайчуком [162].

Галузеві аспекти сталого розвитку, зокрема в охороні здоров'я, освіті, аграрному секторі та соціальному захисті, висвітлено у працях М. Білинської [16], М. Гончаренка [49], С. Приліпка [190] та М. Кравченка [125]. Важливу роль у забезпеченні життєдіяльності громад відіграють міграційні та етнополітичні чинники, вивченню яких присвячені роботи І. Драгана [74] та В. Трощинського [233], а також ефективна комунікативна діяльність і професійна підготовка кадрів, розкриті Н. Драгомирецькою [75] та В. Колтуном [111]. Питання гендерної інклюзивності та гуманітарної безпеки у цифровому просторі представлені у дослідженнях Н. Грицяк [58] та І. Лопушинського [151]. Загальна ефективність управлінських структур у

сучасному середовищі аналізувалася В. Дзюндзюком [72]. Сучасний етап наукової дискусії характеризується переходом до смарт-урядування та впровадженням інтелектуальних систем підтримки рішень, що відображено у працях Е. Щепанського [259], а також у спільних дослідженнях О. Дація, Н. Сіцинського та С. Палій [63, 64], де цифрова трансформація розглядається як ключовий механізм комплексного інноваційно-інвестиційного розвитку територій. Водночас забезпечення національної безпеки через призму інформаційної стійкості стає неможливим без урахування стратегічних принципів інформаційної безпеки, розроблених С. Лисенком [145, 146]. Попри значний масив наукових напрацювань, потребує подальшого вдосконалення державне управління сталим розвитком територій саме в умовах тотальної інформатизації та безпекових викликів воєнного стану, що й визначає актуальність цієї дисертації.

Однак в умовах сучасної реформи місцевого самоврядування, воєнного стану та стрімкої інформатизації недостатньо вивченими залишаються питання класифікації управлінських підходів до реалізації цілей сталого розвитку на рівні громад через призму цифрової зрілості. Потребує суттєвого доопрацювання понятійно-категорійний апарат публічного управління у цій сфері. Необхідно вдосконалити науково-методичні підходи до оцінювання комфортності проживання як показника успішності громад та розробити комплексний підхід до оцінки ефективності державного управління сталим розвитком територій, що враховував би цифрові компетенції службовців та виклики повоєнного відновлення на основі відкритих даних.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконане відповідно до теми наукової роботи Міжрегіональної Академії управління персоналом: «Розвиток публічного управління та адміністрування в умовах системних галузевих реформ: соціальні, економічні, безпекові та культурні аспекти» (ДР 0121U110533). Внесок здобувачки полягає у розробці пропозицій щодо забезпечення ефективності

державного управління сталим розвитком територій із застосуванням сучасних інформаційних технологій.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення державного управління сталим розвитком територій в умовах інформатизації, децентралізації та воєнних викликів.

Мета дослідження зумовила постановку і розв’язання таких завдань:

- класифікувати науково-управлінські підходи до аналізу ролі держави у реалізації цілей сталого розвитку, доповнивши їх інформаційно-технологічним аспектом, що дозволить структурувати напрями управлінського впливу в умовах воєнного стану;
- розширити понятійно-категорійний апарат публічного управління через переосмислення категорій «комфортність проживання» та «територія», інтегрувавши в них параметри цифрової доступності та інформаційної безпеки;
- удосконалити науково-методичний підхід до оцінювання комфортності проживання як інтегрального індикатора, що враховує рівень розвитку електронного врядування та якість е-послуг;
- систематизувати та адаптувати зарубіжний досвід публічного управління сталим розвитком (зокрема концепції Smart City та Data-driven Governance) до вітчизняних реалій;
- розробити концептуально-регламентний підхід до управління переходом України до сталого розвитку на основі аналізу децентралізації та вимог щодо цифровізації стратегічного планування відновлення громад;
- удосконалити методичні підходи до оцінювання ефективності публічного управління, змістивши акцент із формальної звітності на результативність, підтверджену верифікованими даними інформаційних систем;

- обґрунтувати модель комплексного оцінювання ефективності управління на основі інформаційно-аналітичного моделювання, що враховує варіативність стану територій та міграційне навантаження;
- розробити цілісну методику підвищення спроможності органів публічного управління, що базується на моделі «ефективність — вектор», ГІС-типологізації територій та розвитку цифрових компетенцій службовців.

Об’єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесах реалізації державної політики сталого розвитку на територіальному рівні в умовах інформатизації.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти вдосконалення державного управління сталим розвитком територій із застосуванням сучасних інформаційно-аналітичних інструментів.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження стали напрацювання вчених у галузі публічного управління, нормативно-правова база реформи децентралізації та цифровізації державного сектору. Як методологічну основу використано: системний підхід, порівняльно-правовий аналіз, методи стратегічного планування. Особливу увагу приділено методам інформаційного моделювання та ситуаційного аналізу управлінських процесів на основі великих даних (Big Data).

Інформаційною базою дослідження є наукові праці, законодавчі акти України (зокрема щодо цифрової трансформації та е-урядування), статистичні дані державних реєстрів та результати електронного моніторингу реалізації програм сталого розвитку. Обґрунтованість результатів підтверджується використанням сучасної управлінської методології та апробацією підходів на прикладі конкретних цифрових кейсів територіальних громад.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці нових науково-методичних підходів до вдосконалення державного управління сталим розвитком територій в умовах тотальної інформатизації суспільних процесів. На основі аналізу теоретичних

положень публічного управління сформульовано необхідність трансформації методичного інструментарію оцінки ефективності врядування з урахуванням викликів воєнного стану, цифрової трансформації та ризиків у системі координації дій суб'єктів публічної влади, бізнесу й інститутів громадянського суспільства.

Найбільш суттєві результати дослідження, що містять наукову новизну, полягають у наступному:

вперше:

- обґрунтовано та розроблено комплексний підхід до оцінки інституційної спроможності органів публічного управління у забезпеченні сталого розвитку територій, який базується на інтегрованому моніторингу цифрової зрілості місцевої влади, який поєднує показники адміністративної стійкості громад, безпеки середовища, ефективності управління в умовах міграційного навантаження (ВПО) та соціальної інклюзії через розширення доступу до електронних сервісів та застосування якого забезпечує варіативність управлінського впливу для досягнення збалансованого розвитку територій за активної участі стейкхолдерів через платформи електронної демократії та раціонального використання публічних ресурсів на основі аналізу верифікованих даних;

удосконалено:

- класифікацію управлінських підходів до реалізації цілей сталого розвитку на рівні громад та держави, яку доповнено інформаційно-технологічним підходом., що дозволило переосмислити існуючі напрями: інституційно-правовий (цифровізація нормативного забезпечення реформи); децентралізаційний (електронна суб'єктність громад); проектно-цільовий (використання цифрових екосистем типу DREAM для проектів відбудови); безпековий (кіберрезильєнтність інфраструктури); компетентнісний (розвиток цифрових навичок публічних службовців згідно із Законом України № 2389-IX від 9 липня 2022 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо сприяння процесам релокації підприємств

в умовах воєнного стану та економічного відновлення держави»); ресурсний підхід (ГІС-моніторинг демографічних та екологічних викликів);

- науково-методичний підхід до оцінювання комфортності проживання у контексті сталого розвитку, що інтегрує показники розвитку цифрової інфраструктури громади, який передбачає систему критеріїв (безпека, безбар'єрність, якість надання е-послуг через ЦНАП, рівень інформаційної відкритості), що створює основу для формування у публічному управлінні дієвого інструментарію оцінки результативності місцевої влади через інтеграцію у стратегічне планування параметрів якості життя та соціальної згуртованості в інформаційному суспільстві;

- методичні підходи до оцінки ефективності публічного управління сталим розвитком територій шляхом впровадження інструментів e-participation, які на відміну від існуючих підходів, передбачають розгляд ефективності через призму адаптивності управлінських рішень до криз на основі оперативних даних, залученості громадян до процесів відновлення через цифрові платформи та формування безпечного інформаційного середовища як ключового чинника сталого поступу територій;

- методику оцінки ефективності публічного управління територіями через створення єдиного інформаційно-аналітичного контуру, яка інтегрує три підсистеми: автоматизований моніторинг реалізації місцевих стратегій, цифрове управління ризиками у сфері використання комунальних ресурсів та випереджальне формування цифрових професійних компетенцій посадових осіб, що дозволило обґрунтувати новий інструментарій підвищення спроможності органів місцевого самоврядування, що забезпечує зниження соціальної напруги та розвиток навичок антикризового цифрового менеджменту;

- методичний інструментарій оцінювання ефективності управління сталим розвитком територій на основі ГІС-технологій, який базується на: впровадженні моделі «ефективність — вектор», що зміщує акцент на стратегічну правильність напрямку розвитку; типологізації територій за

просторовими ознаками за допомогою геоінформаційних систем (прикордонні, екологічні, аграрні зони); інтегральному оцінюванні діяльності ОМС через метод адитивної згортки даних; запровадженні цифрового моніторингу на рівні старостинських округів для об'єктивного стимулювання посадовців за реальний внесок у сталість територій;

дістали подальшого розвитку:

- понятійно-категорійний апарат публічного управління у сфері сталого розвитку в умовах інформатизації, а саме: розширено трактування категорій: «комфортність проживання», що відтепер включає безпековий, сервісний та інформаційно-цифровий виміри діяльності влади; «територія», що розглядається як спроможна цифрових активна територіальна громада — базовий рівень реалізації державної політики сталого розвитку та повоєнного відновлення;

- систематизація зарубіжного досвіду публічного управління щодо впровадження принципів Data-driven Governance, що дозволило обґрунтувати засади національної стратегії відновлення, яка враховує міжнародні стандарти (ISO, принципи Good Governance, Smart City) та необхідність багаторівневого партнерства держави, громад і донорів на основі прозорих мережових інформаційних обмінів;

- обґрунтування концептуально-регламентного підходу до забезпечення переходу України до сталого розвитку на засадах цифровізації, який на відміну від існуючих, підхід базується на комплексному аналізі результатів децентралізації та передбачає адаптацію механізмів управління до вимог воєнного часу шляхом поетапної інтеграції національних цілей сталого розвитку у цифрові програми комплексного відновлення громад (згідно із Законом України № 2389-IX від 9 липня 2022 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо сприяння процесам релокації підприємств в умовах воєнного стану та економічного відновлення держави» та впровадження системи наскрізного електронного моніторингу, що синхронізує місцеве планування з державною інформаційною системою

моніторингу регіонального розвитку (Постанова КМУ № 731 від 24 червня 2022 року «Про затвердження Порядку розроблення, проведення експертизи, внесення змін, затвердження, реєстрації, моніторингу та контролю за реалізацією програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини)»).

Практичне значення одержаних результатів. Теоретико-методологічні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних розробок та практичних рекомендацій щодо формування механізму державного управління сталим розвитком територій.

Практичні рекомендації автора використані Громадською організацією «Асоціація науковців України» під час розроблення методичних підходів у стратегічному плануванні розвитку територій (довідка від 29 вересня 2025 р. № 84/9-09).

Науково-методичні розробки та рекомендації щодо обґрунтування комплексного підходу до оцінки інституційної спроможності органів публічного управління у забезпеченні сталого розвитку територій, який базується на інтегрованому моніторингу цифрової зрілості місцевої влади, який поєднує показники адміністративної стійкості громад, безпеки середовища, ефективності управління в умовах міграційного навантаження (ВПО) та соціальної інклюзії через розширення доступу до електронних сервісів та застосування якого забезпечує варіативність управлінського впливу для досягнення збалансованого розвитку територій за активної участі стейкхолдерів через платформи електронної демократії та раціонального використання публічних ресурсів на основі аналізу верифікованих даних використані Українським національним комітетом Міжнародної торгової палати (ICC Ukraine) (довідка від 27 січня 2026 р. № 301).

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, які отримані в ході проведення досліджень, розроблено здобувачем самостійно.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертації

пройшли апробацію на міжнародних наукових і науково-практичних конференціях, серед яких «Наука та освіта в сучасних дослідженнях» (Житомир, 2025 р.), «Реалії та перспективи соціально-економічного розвитку під час війни» (Черкаси, 2025 р.), «Наука та освіта в умовах воєнного часу» (Дніпро, 2025 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи викладено у 6 наукових працях, загальним обсягом 3,05 друк. арк., з них: 3 – статті у наукових фахових виданнях України; 3 тези доповідей на конференціях.

Структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 219 сторінок. Дисертація містить 16 таблиць. Список використаних джерел містить 289 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ

1.1. Аналіз управлінських підходів та наукового доробку у галузі державного управління щодо забезпечення сталого розвитку територій

При дослідженні теоретичних підходів до концепції сталого розвитку в історичній ретроспективі вважаємо за доцільне звернутися до фундаментальних праць Т. Мальтуса [155]. У 1798 році він запропонував математичну модель динаміки чисельності населення Англії, яка згодом стала базовою для аналізу демографічних процесів. Вчений дійшов висновку, що для будь-яких форм життя, які мають надлишок ресурсів, характерне експоненційне зростання популяції. Через високі темпи приросту населення рано чи пізно виникає критична нестача ресурсів, що призводить до уповільнення зростання, яке лише частково долається через катастрофічні чинники: війни, епідемії та голод. Погляди Т. Мальтуса, попри значні модифікації та доповнення у наступних виданнях його праць після 1803 року, залишалися предметом гострих дискусій протягом наполеонівських воєн та у післявоєнний період. Проте труднощі, пов'язані із забезпеченням продовольчої безпеки для зростаючого населення Британії, соціально-политичні хвилювання та збільшення державних витрат на підтримку малозабезпечених верств населення надали додаткових аргументів на користь тези про безпосередній вплив демографічних чинників на стабільне функціонування суспільства та розвиток економіки. Особливістю позиції автора був акцент на «неминучому та безпосередньому» характері демографічного тиску та його визначальному впливі на запобігання катастрофічним наслідкам розвитку соціуму [155]. Слід зауважити, що вже

на цьому етапі виникла потреба у систематизації та верифікації статистичних даних, що згодом заклало фундамент для формування інформаційно-аналітичного підґрунтя в публічному управлінні.

Перша половина XX століття з її глобальними потрясіннями та катаклізмами на певний час нівелювала актуальність ключових положень мальтузіанської теорії. Проте розквіт концепції «держави загального добробуту» (англ. Welfare state), активні процеси деколонізації, стрімкий розвиток медицини та поява перших масштабних екологічних ініціатив знову актуалізували потребу в переосмисленні висновків згаданої вище роботи в межах публічного управління. Важливим драйвером цього процесу став початок науково-технічної революції, яка змінила не лише методи виробництва, а й методи обробки управлінської інформації.

У 1972 році світ побачила доповідь Римському клубу «Межі зростання», яка фактично підтвердила на новому методологічному рівні побоювання Т. Мальтуса [155]. Основною метою авторів було моделювання найбільш стійких сценаріїв розвитку людської цивілізації. Дослідники розробили модель світового розвитку, покликану продемонструвати наслідки збереження існуючих на той час темпів зростання народонаселення, обсягів капітальних інвестицій, вичерпання невідновлюваних природних ресурсів та забруднення навколишнього середовища. Це був песимістичний сценарій деградації біосфери в умовах демографічного тиску. Проте автори наголошували, що кризу можна попередити шляхом трансформації системи управління в бік економічної та екологічної стабільності, коригуючи критерії суспільного прогресу. Стан глобальної рівноваги, на їхню думку, можливий лише за умови задоволення базових матеріальних потреб кожної особистості та надання рівних можливостей для реалізації людського потенціалу. У дослідженні було зроблено стратегічний наголос на переході від кількісних показників до якісних параметрів розвитку. Гідністю цієї математичної моделі є її висока верифікованість, оскільки кожне положення зафіксоване у

вигляді обґрунтованих математичних залежностей, що стало можливим завдяки першим спробам комп'ютерного моделювання глобальних процесів.

За допомогою розробленого в Массачусетському технологічному інституті комп'ютера «World One» вдалося спроектувати 12 сценаріїв розвитку людства до 2100 року: від базового («business as usual» — відсутність змін у політиці) до найбільш оптимістичного, пов'язаного з «м'яким обмеженням народжуваності, лімітуванням капітальних інвестицій та жорстким екологічним контролем». Саме цей момент можна вважати точкою входу інформатизації в методологію сталого розвитку, оскільки складність прогнозування територіального поступу почала вимагати потужних обчислювальних ресурсів та системного аналізу великих масивів даних.

У 1993 році Д. Медоуз та Й. Рандерс дійшли висновку, що мета реалізації сприятливих сценаріїв стає дедалі важчою для досягнення. Автори з жалем констатували, що саміт у Ріо-де-Жанейро 1992 року, присвячений навколишньому середовищу та розвитку, попри декларативну серйозність світової спільноти, не призвів до реальних зрушень, а практична діяльність була паралізована нескінченними дискусіями на ідеологічному та економічному ґрунті. Проблема полягала, зокрема, у відсутності на той час інтегрованих цифрових платформ моніторингу, які б дозволяли об'єктивно оцінювати внесок кожної держави у сталість глобальної системи.

У 2004 році було опубліковано оновлену версію доповіді — «Межі зростання: 30 років по тому» [173]. До моделі включили дві нові критичні змінні: індикатор добробуту середньостатистичного жителя планети та екологічний слід (показник сумарного антропогенного впливу). Головний висновок авторів був невтішним: світова економіка вже вийшла за межі стійкості, і часу на ілюзії щодо нескінченності ресурсів не залишилося. Переведення світу в стійкий стан було визначено як надскладне управлінське завдання [173], вирішення якого в сучасних умовах неможливе без інструментів інтелектуального аналізу даних та е-урядування.

Аналізуючи еволюцію моделей «World» 1972, 1992 та 2004 років, варто звернути увагу на індикатори, що детермінують сценарії розвитку: чисельність населення, динаміка рівня життя, дефіцит продовольства, забруднення довкілля, норми споживання та екологічне навантаження. Чітко простежується поступовий перехід до пріоритетності показників якості життя як ключового орієнтиру для публічного управління розвитком окремих держав та територій, де рівень інформаційної забезпеченості населення стає однією з базових складових такого розвитку.

Успіх проведеного Римським клубом аналізу стабільності світової системи, вихідним пунктом якого є констатація виходу глобальної економіки за межі стійкості, отримав подальший розвиток у працях С. П. Капіци. У роботі «Феноменологічна теорія зростання населення Землі» вчений акцентує увагу на складності дослідження людської популяції як цілісної системи. Він обґрунтовує, що проблема зростання населення є глобальною, і пропонує застосовувати кількісні методи опису історичного розвитку людства, спираючись на моделі Римського клубу. Важливою інновацією С. П. Капіци став акцент на ролі ідеології, суспільних поглядів та ціннісних орієнтацій. У його дослідженнях чітко простежується територіальний підхід: він пропонує вивчати динаміку населення методами демографії на прикладі окремих регіонів, яким властиві специфічні тенденції зростання. Ключовим висновком вченого є прогноз про стабілізацію чисельності населення планети після завершення демографічного переходу. За таких умов основним критерієм прогресу стає «якість населення» — глибока трансформація ціннісних установок, що створює принципово нове навантаження на сфери охорони здоров'я, соціального захисту та освіти [173]. В умовах інформатизації «якість населення» також включає рівень цифрової грамотності, що є передумовою ефективного функціонування сучасного соціуму. Розв'язання стратегічних соціальних завдань стає можливим лише через механізми публічного управління, а саме — через дієві інструменти

державного регулювання, що базуються на використанні сучасних інформаційних систем.

За своєю суттю поняття «стійкість» корелює з ідеями повторюваності та циклічності, що не лише не заперечує, а й змістовно доповнює термін «розвиток». Забезпечення сталого розвитку територій сьогодні визнається одним із найбільш пріоритетних завдань як для економічної науки, так і для управлінської практики [173]. Фундаментальним етапом у цьому процесі стала Доповідь Всесвітньої комісії з питань довкілля та розвитку «Наше спільне майбутнє» (1987 р.), відома як Доповідь Брундтланд. Головною метою роботи комісії було визначено пошук стратегічних шляхів сталого розвитку націй. Саме з цього моменту проблематика стійкості почала системно впроваджуватися в усі ключові сфери життєдіяльності: екологію, економіку, корпоративний сектор та урбаністику [234]. Сучасна ж інтерпретація цих положень вимагає врахування фактору інформатизації як каталізатора трансформаційних процесів, що дозволяє громадам бути більш адаптивними до глобальних змін.

У зазначеній Доповіді «сталий розвиток» трактується як такий розвиток, що задовольняє потреби нинішнього покоління, не створюючи загрози для спроможності майбутніх поколінь забезпечувати власні потреби [234]. Особливу увагу автори приділяють викликам інтенсивної урбанізації та критичній необхідності модернізації міської інфраструктури. При цьому наголошується на незамінній ролі державного регулювання: урядам необхідно формувати чіткі стратегії розвитку населених пунктів, особливо в умовах обмежених компетенцій представників влади щодо забезпечення належних стандартів життя [234].

З того часу дефініція сталого розвитку постійно розширювалася в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, що призвело до формування різновекторних теоретичних підходів. Кожен із них враховує специфіку конкретної галузі та визначає специфічну роль державного управління в реалізації цілей сталості. На нашу думку, сьогодні вкрай важливо

систематизувати накопичений науковий базис та проаналізувати поточну ситуацію в державі, щоб визначити орієнтири для руху України за маршрутом сталого розвитку. Це має відбуватися на рівні конкретних територій при домінуючій ролі державного регулювання та координації цього складного процесу.

Наразі спостерігається висока зацікавленість з боку академічної спільноти, органів публічної влади та бізнес-структур у вирішенні питань сталого розвитку. Це підкреслює актуальність поглиблення теоретичних засад розуміння цього поняття в контексті територіального управління. Під сталим розвитком ми розуміємо такий поступ, що забезпечує задоволення раціональних потреб суспільства за умови збереження ресурсного потенціалу для майбутніх поколінь. Важливим аспектом, що потребує ґрунтовного переосмислення, є трансформація функцій держави в період переходу до моделі сталого розвитку. Зокрема, вчені виокремлюють такі ключові функції:

- визнання державою пріоритетності критеріїв виживання, високої моральності, якості життя та загальної стійкості;
- виконання державою ролі каталізатора нової рушійної сили економіки через створення конкурентного середовища, орієнтованого на високу якість життя;
- розроблення державних стандартів та системна підтримка прагнення до підвищення якості життя як прямий обов'язок владних інституцій [51].

Обґрунтовуючи регулюючу функцію держави, науковці пропонують впровадження інституційних механізмів, як-от прийняття Кодексу сталого розвитку, що стане правовим фундаментом для розроблення та реалізації відповідних Національних стратегій. Актуальність таких кроків підтверджується тим, що наразі в Україні бачення проблем сталого розвитку ще не є повністю консолідованим, що вимагає продовження спільних досліджень науковців та державних структур [51].

Необхідність посилення державного управління територіями у сфері сталого розвитку диктується загостренням проблем, що підривають стійкість соціально-економічних систем, насамперед — обмеженістю ресурсів. Усвідомлення безальтернативності сталого розвитку людини, соціуму та природи означає, що цей шлях має бути суворо соціально орієнтованим, екологічним та гуманістичним. Попри зовнішні виклики та агресію, Україна послідовно розвивається в цьому напрямі. Екологічна компонента стала невід’ємною частиною державних проектів і програм, що свідчить про рух країни в бік екологічно безпечного та сталого майбутнього.

Класифікуємо існуючі підходи до аналізу ролі держави у реалізації цілей сталого розвитку як на рівні окремих територій, так і в загальнонаціональному масштабі. На основі вивчення наукової літератури було ідентифіковано базові підходи, що дають змогу узагальнити теоретичні погляди дослідників та окремі практики публічного адміністрування, які наразі впроваджуються на рівні держав і міст.

А. Еколого-системний підхід. У межах цього підходу особливої уваги заслуговують праці А. С. Близнюка та Е. Ш. Асоян [13]. Автори пропонують розглядати сталий розвиток через призму дихотомії інтенсивного та екстенсивного типів зростання. Вчені акцентують: «Крім соціального аспекту, важливо відзначити ті роботи в галузі економіки, які розвивають не екстенсивний, а саме інтенсивний спосіб виробництва та будь-якої господарської діяльності, що є екологічно безпечними та економічно більш справедливими» [13]. Вони обґрунтовують необхідність фундаментального переходу від економоцентричної моделі нестійкого розвитку до збалансованої моделі сталого розвитку. Прагнення до підвищення економічної ефективності, що вимірюється показниками прибутковості та рентабельності, є природним мотивом у ринковій стихії. Проте перехід до нової моделі як всеохоплюючий управлінський процес має бути представлений як накладення державних регуляторних обмежень на

стихийний ринковий механізм, що дозволить мінімізувати його негативні екстерналиї для суспільства та навколишнього природного середовища.

Б. Еколого-економічний підхід. Цей підхід розглядає концепцію сталого розвитку через функціонування еколого-економічної системи — інтегрованої структури, що пов'язує виробничі цикли з природними процесами [13]. Більшість суб'єктів господарювання здійснюють внутрішній екологічний контроль, проте така діяльність часто є фрагментарною і не може гарантувати повної відповідності стандартам екологічної безпеки. Саме тому роль державного регулювання полягає у забезпеченні суворого дотримання екологічного законодавства та стимулюванні сталого розвитку підприємств через публічний контроль. Методологічним підґрунтям тут виступає взаємодія різноспрямованих елементів, де центральною ланкою є людина. Системний підхід дозволяє структурувати компоненти сталого розвитку, де на національному рівні взаємоузгоджуються показники довкілля, економіки та соціальної сфери [13]. Відповідно до стратегічних документів, завдання екологічної політики полягає у подоланні деєкологізації виробництва. При цьому реалізація стратегічних завдань має відбуватися на територіальному рівні (рівні регіонів та громад), де національні цілі коригуються з урахуванням місцевої специфіки:

- формування територіального господарського механізму регулювання соціально-економічного розвитку;
- розбудова соціальної інфраструктури та забезпечення санітарно-епідеміологічного благополуччя;
- впровадження природоохоронних заходів на незабудованих територіях.

Особливе місце в цій проблематиці посідає територіальна стійкість. Окрім економічного та екологічного аспектів, слід виокремити управлінський підхід, який реалізується через державне регулювання шляхом впровадження еколого-орієнтованих методів публічного адміністрування та господарювання.

В. Економіко-соціально-екологічний (триєдиний) підхід. Даний підхід почав активно формуватися після конференції ООН у 1992 році. Він передбачає нерозривну єдність економічного зростання, соціальної інклюзії та охорони довкілля. У 1994 році Дж. Елкінгтон запропонував концепцію «триєдиного підсумку» (англ. triple bottom line — TBL), яка фокусує увагу не лише на прибутках корпорацій, а й на їхній екологічній та соціальній відповідальності. Реалізація цієї концепції створює цінність для всього суспільства, а не лише для споживачів. У контексті публічного управління цей підхід вимагає від держави формування баз даних показників сталого розвитку та встановлення чітких цільових орієнтирів (якість життя, рівень економічного добробуту, стан екосистем) із жорсткою процедурою контролю за їх досягненням.

Г. Корпоративний підхід. Він значною мірою перетинається з попереднім, але акцентує на еволюції бізнес-цілей під впливом суспільного тиску. Дж. Елкінгтон та Й. Шеффі виділяють три хвилі змін ролі уряду та бізнесу: від простого дотримання норм законодавства до впровадження інноваційних технологій і, нарешті, до глибоких змін у корпоративному управлінні, де бізнес бере на себе провідну роль у створенні сталих ринків у партнерстві з громадянським суспільством.

Д. Кластерний підхід. Має вагоме науково-практичне значення у вітчизняній науці. В його основі лежить теорія розвитку територій через створення мережових структур (кластерів), що підвищують конкурентоспроможність регіону та забезпечують високу якість життя місцевого населення. Кластерний розвиток інтегрується в основу стратегій соціально-економічного розвитку територій та державних стратегічних документів. Цей підхід дозволяє аналізувати проблеми стійкості на мікро- та мезорівнях, що є критично важливим для стратегічного планування, хоча він і обмежений фінансовим та ресурсним потенціалом конкретної території.

Кластерний підхід дозволяє детально аналізувати проблеми сталого розвитку на мікро- та мезорівнях, а результати таких досліджень є критично

важливими для стратегічного планування розвитку територій. Варто зауважити, що практична реалізація цього підходу обмежена ресурсними можливостями, зокрема фінансовими, що зумовлює нерівномірну участь різних територій у реалізації національних цілей.

Е. Інституційний підхід. Цей підхід є визначальним з погляду формування інститутів управління стійким розвитком територій. Попри дискусії щодо обмеження ролі держави в економічних та соціальних процесах, ми переконані: без сильних інститутів державного управління досягнення цілей сталого розвитку буде неефективним. Під інститутом сталого розвитку слід розуміти систему відносно стабільних формальних і неформальних норм, які регулюють процес прийняття управлінських рішень, діяльність суб'єктів владних повноважень та механізми контролю. Підтримка дієвості таких інститутів спирається на безперервне вдосконалення правовідносин, що нерозривно пов'язане з ефективним функціонуванням органів влади у межах їхніх повноважень.

Інституційний підхід також охоплює сферу «зеленого фінансування». Відповідно до рекомендацій Національного банку України, фінансові продукти сталого розвитку — це інструменти, що відповідають цілям Паризької угоди та національним цілям сталого розвитку. Вони передбачають обов'язкове врахування ESG-факторів (екологічних, соціальних та управлінських). В Україні наразі адаптовано класифікацію Міжнародної асоціації ринків капіталів (ICMA), яка виокремлює такі типи облігацій:

- зелені облігації;
- соціальні облігації;
- облігації у сфері сталого розвитку;
- облігації, пов'язані зі сталим розвитком (sustainability-linked bonds).

Ключовими компонентами таких інструментів є вибір показників ефективності (KPI), оцінка цілей діяльності, верифікація та прозора звітність, що є прямим об'єктом державного регулювання.

Важливо звернути увагу на внесок сучасних зарубіжних дослідників у галузі публічного управління. J. Bartle та D. Leuenberger (2010) у своїй праці розглядають сталий розвиток саме як прикладну теорію для публічної адміністрації. S. Burlacu та M. Popescu (2021) досліджують цифровізацію публічного сектору як інструмент сталості. Канадська дослідниця Ann Dale фокусується на розвитку громад, а Arun Agrawal аналізує екологічну політику в контексті державного адміністрування. Таким чином, науковий пошук остаточно змістився від суто економічних чи екологічних моделей до публічно-управлінських підходів, що включають цифровізацію та активну участь громадськості.

В українському науковому дискурсі роль держави та публічного управління як ключового фактора реалізації сталих стратегій досліджується особливо інтенсивно. Лариса Комаха та Вікторія Колтун (2024) у праці «Публічне управління сталим розвитком сільських територій» наголошують, що соціальний аспект сталості спрямований на посилення зв'язків між владою та громадою для пошуку рішень, здатних протистояти сучасним викликам. Вони підкреслюють, що сталий розвиток сільських громад неможливий без активного публічного управління, яке нівелює конфлікти землекористування.

Сергій Остренко (2023) зазначає, що для формування нової моделі публічного адміністрування необхідно враховувати інституційну складову та міжсекторну взаємодію, оскільки сталу модель неможливо побудувати лише на класичних схемах. Публічне управління має трансформуватися у бік проактивних підходів, що забезпечують стійкість системи.

На рівні місцевого самоврядування Г. Джегур та А. Стілл [65] розкривають специфіку управління громадами в умовах війни. Вони доводять, що управлінський механізм має оперативно реагувати на

переміщення населення (ВПО) та релокацію бізнесу. Завданням публічного управління в таких умовах є не просто зростання, а справедливий розподіл ресурсів та адаптація до змін.

Володимир Галанець, Ростислав Дзяний та Юрій Дзюрах [37] розглядають аграрний сектор через архетипний підхід, підкреслюючи, що роль держави полягає у стимулюванні інновацій та екологізації АПК. Питання рекреаційного природокористування та інклюзивного розвитку в умовах урбанізації досліджують Н. Васильєва, О. Васильєва, С. Приліпко та Н. Шевченко [24], акцентуючи на залученні всіх категорій населення до процесів управління територіями.

Підсумовуючи, виділимо ключові риси сучасної ролі держави та публічного управління у забезпеченні сталого розвитку:

1. Інтегрованість: реалізація трилогічного підходу (економіка + соціум + довкілля) через державну політику та управлінські структури, що в сучасних умовах базується на наскрізній цифровізації вертикальних та горизонтальних зв'язків.
2. Територіальна детермінація: перенесення акценту на місцевий рівень управління (громади), де роль публічного адміністрування є вирішальною, а спроможність громади визначається її цифровою зрілістю та якістю інформаційної інфраструктури.
3. Інституційна спроможність: формування прозорих процедур, інструментів цифровізації та механізмів участі громадян через платформи електронної демократії.
4. Адаптивність до криз: спроможність системи публічного управління гнучко реагувати на виклики воєнного стану, забезпечуючи відновлення на засадах сталості за допомогою систем оперативного моніторингу та аналізу великих даних (Big Data).
5. Інклюзивність: розвиток партнерства між органами влади, бізнесом та громадянським суспільством як ознака модернізованого

публічного управління, що реалізується через відкритість публічних даних та прозорість е-врядування.

Сучасний етап соціально-економічної трансформації національної економіки України визначається домінуванням двох ключових векторів структурування господарської системи: з одного боку, це нагальні інтереси забезпечення сталого розвитку на всіх ієрархічних рівнях, а з іншого — активне залучення країни до процесів глобального перерозподілу ресурсів, капіталів та інтеграція у європейський економічний та цифровий простір. У цих умовах категорія «стратегічне планування» набуває особливої ваги, охоплюючи комплексні сфери діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Зокрема, воно інтегрує у собі такі фундаментальні напрями, як: по-перше, науково обґрунтоване прогнозування показників соціально-економічного поступу з використанням методів інтелектуального аналізу даних; по-друге, розробку та впровадження програмно-цільових інструментів розвитку; по-третє, систематичний стратегічний аудит та моніторинг результативності управлінських рішень за допомогою автоматизованих інформаційно-аналітичних систем.

Використання сучасних механізмів та інструментарію стратегічного планування покликане забезпечити гармонізацію процедур вироблення та реалізації поточних завдань розвитку територіальних громад із глобальними цілями національної безпеки та довгострокової економічної стабільності. Такий підхід дозволяє гарантувати фінансову збалансованість рішень, що приймаються, та їх тісний взаємозв'язок із бюджетними процесами на відповідних рівнях управління — від державного до місцевого. На сьогодні в Україні активно реалізуються стратегічні розробки, що втілені у Генеральній схемі планування території України, галузевих стратегіях розвитку (зокрема в енергетичній, транспортній та екологічній сферах), а також у Державній стратегії регіонального розвитку, яка визначає орієнтири розбудови територій у середньостроковій та довгостроковій перспективах, де дедалі більша увага приділяється цифровій трансформації регіонів.

Загалом, у вітчизняній практиці на сучасному етапі сформовано ґрунтовну методологічну та нормативно-законодавчу базу стратегічного планування. Вона базується на чіткому визначенні стратегічних пріоритетів та системи індикаторів розвитку країни в цілому, окремих регіонів (областей) та територіальних громад. Концептуальні засади планування на макрорівні орієнтовані на досягнення синергетичного ефекту від взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства. Проте, незважаючи на наявні здобутки, процеси соціально-економічного планування та управління стратегічним розвитком окремих локальних територій як складних підсистем регіональної економіки стикаються із низкою суттєвих проблемних аспектів, що в умовах тотальної інформатизації потребують негайного вирішення.

До найбільш гострих проблем слід віднести:

- Невідповідність рамокних умов: чинні моделі індикативного планування на державному та регіональному рівнях часто не враховують об'єктивних обмежень розвитку конкретних територій. Це стосується дефіциту ресурсного забезпечення, специфіки інституційної структури на місцях, а також історично сформованого рівня життєдіяльності та економічної активності населення. Брак верифікованих оперативних даних на рівні громад часто призводить до прийняття стратегій, які є відірваними від реальності.
- Конфлікт інтересів стейкхолдерів: ключові тримачі інтересів на рівні територіальних одиниць (місцеві еліти, великий бізнес, громада) можуть переслідувати цілі, що суттєво відрізняються від цілей, зафіксованих у загальнорегіональних стратегіях. Це зумовлено специфічністю базових умов розвитку кожної окремої локації. Зокрема, реалізація масштабних загальнодержавних інфраструктурних проектів нерідко превалює над інтересами розвитку місцевого підприємництва чи екологічної безпеки громади. Відсутність прозорих цифрових платформ для узгодження інтересів лише загострює цей конфлікт.

- Часовий розрив цілепокладання: довгостроковий характер стратегічних цілей саме на рівні територій може наражатися на спротив або інертність з боку інститутів громадянського суспільства та місцевих громад, які об'єктивно орієнтовані на отримання швидких та відчутних соціально-економічних ефектів «тут і зараз».

Для нівелювання зазначених суперечностей та підвищення ефективності управління у даному дослідженні запропоновано авторський підхід до закріплення фундаментальних принципів стратегічного планування розвитку територіальних утворень як підсистем регіональної економіки. До таких принципів належать:

1. Принцип суттєвості (передбачає концентрацію ресурсів на найбільш вагомих напрямках, що мають визначальний вплив на якість життя в громаді).

2. Принцип адекватності (вимагає відповідності обраних стратегічних інструментів реальним ресурсним можливостям та ментальним особливостям території).

3. Принцип збалансованості (спрямований на досягнення рівноваги між економічними, соціальними та екологічними векторами розвитку, а також між інтересами різних рівнів управління).

4. Принцип інформаційної прозорості та цифровізації (додано автором: вимагає використання сучасних ІТ-інструментів для моніторингу, звітності та залучення громадян до управління на всіх етапах).

Таким чином, комплексне цілепокладання, критичне осмислення світового досвіду формування стратегій, адаптація існуючої нормативно-правової бази та впровадження запропонованих принципів створюють необхідне підґрунтя для переходу до розробки конкретних форм, інструментів та механізмів формування дієвих стратегічних планів розвитку територій як органічних складників єдиного економічного простору регіону.

На наш погляд, у сучасних умовах публічного управління стратегічне планування соціально-економічного розвитку на регіональному та

муніципальному рівнях (рівні територіальних громад) слід розглядати як комплексну систему, що докорінно трансформувалася внаслідок реформи децентралізації влади та стрімкої інформатизації публічного сектору. На відміну від застарілих адміністративних методів, сучасна система стратегування в Україні базується на принципах субсидіарності та фінансової автономності, що були закладені ще Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади від 1 квітня 2014 р.

Сьогодні стратегічне планування — це не просто економічне прогнозування, а ключовий інструмент реалізації державно-управлінських функцій, який дозволяє органам місцевого самоврядування (ОМС) виступати суб'єктами управління проєктами та програмами сталого розвитку через цифрові екосистеми (наприклад, систему DREAM). Елементами цієї системи є:

1. Методологія: перехід від галузевого до територіального підходу, де громада є самодостатнім об'єктом управління, що має свій «цифровий профіль».
2. Управлінський інструментарій: розробка стратегій, що інтегровані з Державною стратегією регіонального розвитку через єдину систему моніторингу.
3. Механізм реалізації: через конкретні інвестиційні проєкти, що фінансуються як за рахунок власних доходів громад, так і через міжнародну технічну допомогу, де обов'язковою умовою є цифрова звітність.

Особливе значення для сталого розвитку мало прийняття ЗУ «Про утворення та ліквідацію районів» від 17.06.2020. Цей акт завершив формування базового рівня місцевого самоврядування, створивши укрупнені райони та спроможні громади. З точки зору управління сталим розвитком, це дозволило консолідувати ресурси (кадровий потенціал, бюджетні кошти, інфраструктуру) для вирішення масштабних екологічних та соціальних завдань, які раніше були розпорошені між дрібними сільськими радами. В

умовах інформатизації це також спростило адміністрування баз даних та впровадження єдиних стандартів е-врядування на рівні громад.

Проте традиційні методи планування, засновані на статистичній екстраполяції минулих періодів, сьогодні виявляються недієздатними. Головним їхнім недоліком у контексті публічного управління є неможливість врахувати критичні нелінійні фактори, такі як безпекові ризики воєнного стану або різка зміна демографічного профілю територій. В умовах війни стратегічне планування має враховувати навантаження на інфраструктуру громад, що прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Надмірне використання водних ресурсів, енергомереж та систем утилізації відходів у таких громадах вимагає від органів влади переходу до «резильєнтного» (життєстійкого) планування, де сталий розвиток є не лише екологічною метою, а й умовою виживання територіальної системи, що вимагає застосування геоінформаційних систем (ГІС) для аналізу навантажень.

Важливим кроком в оновленні кадрового забезпечення цих процесів є новий ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» 2023 р. Він розширює компетенції посадових осіб ОМС, запроваджуючи професійні стандарти в управлінні проектами та стратегічному аналізі. Тепер сталий розвиток громади є прямою посадовою відповідальністю керівного складу, що вимагає володіння методами цифрового сценарного моделювання.

Сценарний підхід сьогодні є найбільш адекватним для українських громад, оскільки він дозволяє описувати логіку розвитку подій залежно від безпекової ситуації та темпів відновлення. У межах авторського підходу пропонується інтерференція (взаємопроникнення) трендового аналізу та сценарного планування на основі інформаційно-аналітичних прогнозів. Це дає змогу ОМС трансформувати візію стейкхолдерів громади (бізнесу, активістів, мешканців) у конкретні індикатори, узгоджені з державними пріоритетами.

Органи місцевого самоврядування змушені оперативно коригувати стратегічні плани, переходячи від програм "зростання" до програм "адаптації та стійкості". Це підтверджує зміну ролі місцевої влади: від пасивного розподільника бюджетних коштів до активного менеджера ресурсів і ризиків. Таким чином, управлінський контекст сталого розвитку територій в Україні сьогодні визначається здатністю ОМС балансувати між потребами негайного реагування на виклики війни та довгостроковими цілями екологічної та економічної безпеки, спираючись на актуальну інформаційну базу даних.

Окрема територіальна одиниця (громада), виступаючи базовим суб'єктом публічного управління, володіє низкою специфічних рис, які суттєво трансформувалися в умовах реформи децентралізації: відносною управлінською та фінансовою автономією; унікальною структурою місцевого господарства; відкритістю до міжмуніципального та міжнародного співробітництва; специфікою природно-ресурсного та людського капіталу. Все це формує цифровий паспорт громади, який є основою для залучення інвестицій.

Слід підкреслити, що в сучасній моделі державного управління територіальний рівень стратегічного планування не є ізольованим. Після прийняття ЗУ «Про утворення та ліквідацію районів» від 17.06.2020, було сформовано нову архітектуру управління, де територіальна громада стала фундаментом сталого розвитку, а оновлені райони — ланкою координації державної політики. Це дозволяє реалізувати ітераційні механізми планування, де зовнішні умови (державні пріоритети, євроінтеграційні вимоги) та внутрішні потреби громади перебувають у постійному діалозі через інтегровані державні інформаційні системи.

Згідно з положеннями нового ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2023 р.), компетенції посадових осіб значно розширилися в частині стратегічного управління. Якщо раніше сталий розвиток розглядався лише як економічна категорія, то зараз це прямий обов'язок ОМС щодо:

- управління ресурсами в умовах обмеженості та кризових явищ;

- адміністрування проєктів відновлення та сталого зростання;
- забезпечення життєстійкості (резильєнтності) громади;
- впровадження цифрових інструментів врядування та забезпечення кібербезпеки локальних систем.

Особливої ваги ці компетенції набувають у контексті воєнного стану. Органи влади в громадах, що прийняли значну кількість ВПО, зіткнулися з викликом «кризового управління ресурсами». Сталий розвиток у таких умовах означає здатність ОМС оперативно переглядати стратегічні плани, впроваджувати заходи з енергоефективності та модернізації комунальної інфраструктури, яка працює на межі можливостей, що вимагає використання систем розумного обліку та моніторингу.

Запропонований механізм інтерференції дозволяє поєднати трендовий аналіз (оцінку поточного навантаження на інфраструктуру, демографічних змін через міграцію) та сценарне планування (варіанти розвитку громади залежно від тривалості бойових дій та обсягів державної підтримки) у єдиному інформаційному середовищі. Це дає змогу ОМС не просто «реагувати» на проблеми, а здійснювати випереджаюче управління проєктами сталого розвитку.

Як показує аналіз практичної діяльності успішних громад (наприклад, громад Київщини чи Львівщини), запровадження саме управлінського підходу до сталого розвитку, підкріпленого цифровими інструментами контролю, дозволило їм не лише зберегти керованість у критичні періоди 2022-2024 рр., а й залучити міжнародні інвестиції під конкретні екологічні та інфраструктурні програми. Таким чином, сталий розвиток територій сьогодні — це результат ефективної реалізації нових компетенцій ОМС, закладених реформою децентралізації, та здатності місцевої влади до ітераційного узгодження локальних інтересів із загальнодержавною стратегією відновлення на основі достовірних цифрових даних.

Для нашої дисертації проведено аналіз наукового доробку вчених із державного управління із системним обґрунтуванням їхнього внеску та

визначенням перспективних лакун для вашого дослідження. Наукові здобутки Афанасьєва М. В., представлені у навчальному посібнику «Державне управління сталим розвитком регіонів» [6], базуються на розробці багаторівневої архітектури територіального менеджменту, де категорія сталості розглядається не лише як екологічний імператив, а як динамічний баланс між економічною ефективністю та соціальною інклюзією, що досягається через систему державних регуляторів та індикативне планування на рівні областей. Афонін Е. А. у фундаментальній монографії «Становлення суб'єкта державного управління в Україні» [7] здійснює комплексний історико-соціологічний аналіз трансформації вітчизняних управлінських еліт, розкриваючи інституційні характеристики суб'єктів владних повноважень та їхню психологічну готовність до якісних суспільних змін, що є критично важливим для розуміння людського фактору як головного бар'єру або драйвера цифрових реформ у публічному секторі. Бакуменко В. Д. у праці «Теоретико-методологічні засади формування державно-управлінських рішень» [12] пропонує цілісну методологію прийняття рішень на основі системного аналізу та декомпозиції складних цілей, що фактично закладає теоретичний фундамент для проектування алгоритмів автоматизованих систем управління та переходу до концепції «держави в смартфоні», де кожен управлінський акт має чітко верифікований очікуваний результат. Білінська М. М. у підручнику «Державне управління в галузі охорони здоров'я» [16] детально досліджує галузеву специфіку модернізації публічного адміністрування, доводячи, що сервісна орієнтація держави найяскравіше проявляється саме у медичній сфері, де впровадження інформаційних систем (e-health) стає інструментом забезпечення прозорості фінансових потоків та якості надання послуг населенню. Василевська Т. Е. у роботі «Етика державного службовця» [27] акцентує увагу на деонтологічних вимірах публічної служби, стверджуючи, що цифровізація без ціннісного наповнення та етичного самоконтролю може призвести до технократичного

відчуження влади, тому розвиток відкритого врядування вимагає нових професійно-етичних кодексів, адаптованих до цифрового середовища.

У контексті нашої проблематики, яка зосереджена на синергії сталого розвитку та тотальної інформатизації в умовах воєнного стану та посткризового відновлення, залишається невирішеним широкий пласт питань, пов'язаних із забезпеченням інституційної стійкості (резильєнтності) громад. По-перше, більшість проаналізованих праць розглядають стратегії розвитку у стабільних соціально-економічних системах, тоді як механізми державного управління територіями в умовах постійних безпекових загроз та руйнування фізичної інфраструктури потребують розробки принципово нових цифрових протоколів швидкого реагування. По-друге, незважаючи на ґрунтовну методологічну базу Бакуменка В. Д. [12], практично відсутні моделі використання технологій великих даних (Big Data) та штучного інтелекту для прогнозування демографічних зсувів та потреб внутрішньо переміщених осіб на рівні окремих муніципалітетів, що унеможливорює точне ресурсне планування сталого розвитку. По-третє, етичні напрацювання Василевської Т. Е. [27] потребують інтеграції з технічними аспектами кібергігієни та захисту персональних даних мешканців громад у хмарних сховищах, оскільки цифрова вразливість органів місцевого самоврядування стає прямою загрозою національній безпеці. Також невирішеною залишається проблема розробки уніфікованого індексу «цифрової спроможності громади», який би поєднував рівень доступності е-сервісів, якість широкопasmугового інтернету та ступінь цифровізації комунальних активів як ключових факторів стабільності. Ми залишаємо за собою наукову нішу обґрунтування механізмів трансформації державного управління, де інформатизація виступає не просто технічним додатком, а базовим середовищем для реалізації Цілей сталого розвитку в екстремальних умовах, що дозволяє суттєво доповнити та розвинути класичні підходи до регіонального врядування, представлені Афанасьєвим М. В. [6] та іншими науковцями.

Науковий внесок Гончаренка М. Ф., представлений у монографії «Державне управління освітою в Україні: стан та перспективи розвитку» [49], полягає в обґрунтуванні ролі інтелектуального капіталу як базового ресурсу територіального розвитку, де модернізація освітньої галузі розглядається не лише як гуманітарне завдання, а як стратегічна передумова для формування інноваційної економіки регіонів, що в сучасних умовах вимагає тотальної цифровізації навчального та управлінського простору. Грицяк Н. В. у дослідженні «Формування гендерної політики в Україні: проблеми теорії та практики державного управління» [58] здійснює концептуальний аналіз інклюзивності державного управління, доводячи, що сталий розвиток територій неможливий без забезпечення рівних прав та можливостей для всіх соціальних груп, а інформатизація при цьому виступає інструментом демократизації доступу до публічних послуг та прийняття рішень, мінімізуючи суб'єктивні бар'єри. Особливої уваги заслуговують спільні праці Дація О. І., Сіцінського Н. А. та Палій С. А. «Принципи реалізації державної політики комплексного сталого інноваційно-інвестиційного розвитку територій в умовах цифрової трансформації» [63] та «Проблеми та перспективи реалізації стратегії цифрової трансформації у комплексному сталому інноваційно-інвестиційному розвитку територій» [64], де автори вперше формують цілісну модель «цифрової екосистеми територій», у якій сталий розвиток досягається через синергію інвестиційної привабливості та впровадження смарт-технологій, що дозволяє громадам ефективно адаптуватися до глобальних технологічних викликів та внутрішніх кризових явищ. Дзюндзюк В. Б. у навчальному посібнику «Ефективність діяльності організацій: державне управління» [72] розкриває методичні аспекти оцінки результативності управлінських структур, акцентуючи на тому, що в інформаційному суспільстві критерієм успішності публічної адміністрації стає не обсяг витрачених ресурсів, а якість та швидкість зворотного зв'язку з громадянами, що технічно реалізується через інтегровані інформаційні системи моніторингу.

Незважаючи на високий рівень теоретичного опрацювання зазначених тем, у контексті нашої проблематики, що поєднує сталість, інформатизацію та виклики воєнного стану, залишається невирішеною низка концептуальних та прикладних питань. По-перше, хоча Гончаренко М. Ф. [49] та Дзюндзюк В. Б. [72] закладають основи ефективного врядування, практично відсутні методики оцінки «цифрових збитків» та втраченого людського потенціалу громад у результаті релокації бізнесу та населення, що потребує інтеграції систем великих даних у муніципальне стратегування. По-друге, інноваційно-інвестиційні моделі Дація О. І. та співавторів [63, 64] потребують специфікації для територій з різним ступенем пошкодження інфраструктури, оскільки умови «цифрової трансформації» для тилкових та прифронтових громад кардинально різняться за рівнем безпекових ризиків та пріоритетністю інвестицій. По-третє, залишається нерозв'язаною проблема створення єдиного інформаційного контуру між органами публічної влади та волонтерським сектором, що є критичним для забезпечення соціальної стійкості, про яку згадує Грицяк Н. В. [58], в умовах обмеженого бюджетного фінансування. Також потребує розробки механізм «автоматизованого антикризового сталого управління», який би дозволяв громадам у режимі реального часу перерозподіляти ресурси на основі даних супутникового моніторингу та датчиків інфраструктури, що не було предметом аналізу у попередніх дослідженнях. Таким чином, ми формуємо власну наукову нішу, розробляючи комплексний методичний підхід до вдосконалення державного управління сталим розвитком територій, де цифровізація розглядається не як окремий сектор, а як ключова технологія виживання та відновлення інституційної спроможності органів влади у критичних умовах.

Наукові здобутки авторського колективу під керівництвом Драгана І. В. та Драгана І. О. у статті «Державне регулювання процесів трудової міграції в контексті соціально-економічного розвитку міських агломерацій» [74] полягають у виявленні кореляції між стабільністю ринку праці та життєздатністю великих територіальних одиниць, де державне регулювання

розглядається як інструмент стримування деструктивних міграційних хвиль, що в умовах цифрової трансформації потребує створення єдиних аналітичних платформ для моніторингу людського капіталу в реальному часі. Драгомирецька Н. М. у навчальному посібнику «Комунікативна діяльність у державному управлінні» [75] обґрунтовує концепцію інтерактивної взаємодії влади та суспільства, доводячи, що ефективність публічного управління безпосередньо залежить від якості комунікативних каналів, які в умовах інформатизації трансформуються у цифрові діалогові сервіси, що забезпечують прозорість та інклюзивність процесів сталого розвитку територій. Колтун В. С. у монографії «Державне управління професійним навчанням державних службовців» [111] акцентує увагу на необхідності безперервного розвитку кадрового потенціалу публічної служби, стверджуючи, що інституційна спроможність держави впроваджувати інновації лімітується рівнем компетентності виконавців, що вимагає впровадження смарт-технологій у систему професійної підготовки та перепідготовки управлінців нового покоління. Корнієвський О. А. у праці «Державне управління взаємодією органів влади з інститутами цивільного суспільства» [117] розкриває механізми партнерства між державним сектором та громадськістю, розглядаючи громадянське суспільство як активного суб'єкта реалізації Цілей сталого розвитку, чия роль посилюється завдяки використанню мережевих технологій та цифрових платформ участі (e-participation). Кравченко М. В. у посібнику «Соціальний захист в Україні: державне управління та правове регулювання» [125] досліджує архітектуру соціальної підтримки населення, де сталий розвиток територій тісно пов'язується із гарантіями соціальної безпеки, що в сучасних реаліях інформатизації передбачає автоматизацію надання соціальних послуг та створення «цифрових паспортів соціальних потреб» для різних вразливих груп населення.

Незважаючи на ґрунтовність представлених робіт, у контексті вашого дослідження, що охоплює питання вдосконалення управління в умовах

воєнного стану, залишається нерозв'язаним ряд стратегічних проблем. По-перше, міграційні моделі Драгана І. О. [74] потребують суттєвого доповнення в частині управління потоками внутрішньо переміщених осіб (ВПО) за допомогою ГІС-технологій, оскільки традиційні методи регулювання не враховують надзвичайної швидкості демографічних змін у воєнний період. По-друге, комунікаційні стратегії Драгомирецької Н. М. [75] у вашій роботі мають бути адаптовані до умов інформаційної війни та кіберзагроз, де цифрова комунікація повинна не лише інформувати, а й забезпечувати стійкість громадських настроїв через верифіковані дані та захищені канали зв'язку. По-третє, система навчання державних службовців за Колтуном В. С. [111] потребує інтеграції вузькоспеціалізованих модулів з управління «цифровим відновленням» територій, чого раніше не було у програмах підготовки. Також невирішеним є питання створення інтегрованої системи «соціально-етичного моніторингу» громад, де б напрацювання Кравченко М. В. [125] та Корнієвського О. А. [117] поєднувалися з алгоритмами штучного інтелекту для виявлення зон соціальної напруги та оперативного розподілу гуманітарних ресурсів. Ми займаємо власну наукову позицію, пропонуючи механізм, де цифровізація стає не просто засобом автоматизації існуючих функцій, а фундаментом для побудови нової моделі безпекового сталого розвитку, яка здатна функціонувати в умовах критичних інфраструктурних пошкоджень та дефіциту часу на прийняття рішень.

Наукові здобутки Куйбіди В. С., представлені у монографії «Конституційні основи місцевого самоврядування в Україні» [133], полягають у системному обґрунтуванні правової природи муніципальної влади, де сталий розвиток територій розглядається як результат реалізації принципів субсидіарності та децентралізації, що в умовах інформатизації вимагає чіткого законодавчого закріплення цифрових прав громад та легітимізації електронних форм прямого народовладдя. Особливої уваги заслуговують праці Лисенка С. О. «Вдосконалення стратегічних принципів державного управління інформаційною безпекою у складі національної

безпеки України» [145] та «Комплексна модель інформаційної безпеки в державному управлінні» [146], у яких автор розробляє архітектуру захисту національного інформаційного простору, доводячи, що стійкість державних та муніципальних систем управління в умовах кіберзагроз є базовою передумовою для сталого розвитку будь-якої території, а інформаційна безпека має стати невід'ємним компонентом кожного управлінського алгоритму. Лопушинський І. П. у монографії «Державна мовна політика в Україні: теоретико-методологічні аспекти» [151] досліджує соціокультурні чинники державного управління, акцентуючи на тому, що гуманітарна безпека та єдність інформаційного простору є фундаментом соціальної стабільності територій, що в умовах цифровізації передбачає створення якісного україномовного електронного контенту та цифрових платформ для культурної інтеграції громад. Малиновський В. Я. у фундаментальному посібнику «Державне управління» [154] систематизує теоретико-методологічні засади функціонування апарату публічної влади, розкриваючи зміст організаційних структур та механізмів врядування, які в інформаційному суспільстві мають еволюціонувати від жорстких ієрархій до гнучких мережевих моделей, здатних до самоорганізації та швидкої адаптації до викликів сталого розвитку.

Незважаючи на високий науковий рівень представлених робіт, у контексті вашого дослідження, яке враховує екстремальні умови воєнного часу та тотальну інформатизацію, залишається невирішеною низка критичних питань. По-перше, конституційні моделі Куйбіди В. С. [133] потребують специфікації в частині функціонування «цифрових муніципалітетів» у період дії правового режиму воєнного стану, коли баланс між децентралізацією та централізацією управління зміщується в бік безпекових пріоритетів. По-друге, стратегічні принципи інформаційної безпеки Лисенка С. О. [145, 146] у вашій роботі мають бути проєктовані на рівень найменших територіальних одиниць (громад), які часто не мають технічних та кадрових ресурсів для впровадження комплексних моделей

захисту, що потребує розробки механізму «хмарної безпеки як сервісу» від держави. По-третє, мережеві моделі управління за Малиновським В. Я. [154] у вашому дослідженні доповнюються алгоритмами «цифрового резильєнсу», які дозволяють підтримувати функції сталого розвитку навіть за умов фізичного руйнування адміністративних центрів через розподілені реєстри та віртуалізацію управлінських процесів. Також невирішеним залишається питання автоматизованого моніторингу «гуманітарної стійкості» за Лопушинським І. П. [151], що вимагає розробки лінгвістичних алгоритмів аналізу соціальних мереж для виявлення зон дестабілізації в громадах. Таким чином, ми формуємо власну наукову позицію, де державне управління сталим розвитком територій розглядається як кіберфізична система, що поєднує правові гарантії, безпекові протоколи та цифрові інструменти координації, забезпечуючи життєздатність територій у надкритичних умовах.

Наукові здобутки Мартиненка В. М., викладені у монографії «Державне управління: шлях до менеджменту» [156], полягають у переосмисленні природи владних відносин та обґрунтуванні переходу від жорсткого адміністрування до гнучких управлінських моделей, що базуються на принципах нового державного менеджменту (New Public Management), де сталість розвитку територій досягається через конкурентоспроможність та якість надання сервісів, що технічно неможливо без глибокої інформатизації управлінських процедур. Миколайчук М. М. у праці «Державне управління регіональним розвитком в умовах трансформації суспільства» [162] досліджує динаміку просторового розвитку, доводячи, що стійкість регіональних систем у перехідні періоди залежить від здатності органів влади оперативно адаптувати стратегічні плани до зовнішніх шоків, що в сучасних реаліях передбачає впровадження інтелектуальних систем моніторингу регіональних показників. Нижник Н. Р. у посібнику «Державне управління в Україні: наукові засади, організація, легітимація» [169] формує теоретичний базис легітимності управлінських процесів, стверджуючи, що в умовах інформаційного суспільства довіра до влади та сталість розвитку прямо

залежать від прозорості алгоритмів прийняття рішень та цифрової відкритості державних інституцій перед громадянським суспільством. Олуйко В. М. у навчальному посібнику «Державне управління в Україні» [174] систематизує організаційно-правові механізми функціонування публічної влади, акцентуючи на необхідності кадрової модернізації та впровадження інноваційних технологій управління персоналом, що є критичним для формування цифрової готовності апарату до реалізації складних екологічних та економічних проектів. Приліпко С. М. у монографії «Державне управління розвитком аграрного сектору економіки в умовах глобалізації» [190] розкриває галузевий вимір сталого розвитку, доводячи, що продовольча та ресурсна безпека територій в умовах інформатизації базується на впровадженні точного землеробства та цифрових ланцюгів доданої вартості, що потребує відповідної державної підтримки та координації.

Попри фундаментальність цих досліджень, у контексті вашої наукової проблематики залишається невирішеним спектр питань, пов'язаних із функціонуванням територій у надкритичних умовах. По-перше, управлінські моделі за Мартиненком В. М. [156] та Нижнок Н. Р. [169] потребують доопрацювання в частині «управління за даними» (data-driven decision making) в умовах воєнного стану, коли класичні легітимні процедури мають бути прискорені цифровими інструментами без втрати правової якості. По-друге, регіональні трансформації за Миколайчуком М. М. [162] у вашій роботі розглядаються через призму «цифрового відновлення» (digital recovery), що передбачає створення віртуальних моделей зруйнованих об'єктів та використання технологій блокчейн для прозорого розподілу ресурсів на відбудову, що не було предметом аналізу попередніх авторів. По-третє, механізми Олуйка В. М. [174] у вашому дослідженні адаптуються до потреби дистанційного врядування на деокупованих територіях, де інформатизація стає єдиним способом відновлення присутності держави. Також невирішеною залишається проблема розробки інтегрованої платформи

сталого сільського розвитку за Приліпко С. М. [190], яка б поєднувала екологічний моніторинг ґрунтів у реальному часі з автоматизованим розрахунком стійкості агропродовольчих систем громад до воєнних ризиків. Таким чином, ми формуємо власну наукову нішу, пропонуючи концепцію «цифрового суверенітету громади» як основи її сталого розвитку, що дозволяє суттєво розширити класичні уявлення про державне управління територіями, представлені в працях аналізованих науковців.

Наукові здобутки Розпутенка І. В., висвітлені у навчальному посібнику «Державне управління та державна політика» [196], полягають у формуванні цілісного погляду на взаємозв'язок між державними стратегіями та їхньою практичною реалізацією, де сталий розвиток територій розглядається як продукт раціонального вибору пріоритетів, що в умовах цифрової трансформації потребує використання новітніх інструментів моделювання наслідків управлінських рішень. Сухорукова А. Л. у колективній праці щодо стратегій управління регіональними диспропорціями [225] обґрунтовує необхідність нівелювання економічних розривів між територіями через зміцнення їхньої аграрної та ресурсної стійкості, доводячи, що впровадження смарт-технологій у регіональне врядування є ключовим фактором відновлення безпеки та інвестиційної привабливості громад. Сурмін Ю. П. у праці «Теорія системного аналізу у державному управлінні» [223] надає методологічний інструментарій для дослідження складних соціальних систем, стверджуючи, що ефективність управління розвитком територій прямо залежить від здатності суб'єктів управління оперувати великими масивами даних та виявляти приховані закономірності у поведінці територіальних систем, що стає можливим лише за умов тотальної цифровізації аналітичних процесів. Трощинський В. П. у дослідженні «Етнополітичні процеси в Україні: державне управління та регулювання» [233] розкриває соціокультурну складову територіальної стабільності, акцентуючи на тому, що сталий розвиток неможливий без врахування етнонаціональної специфіки та забезпечення соціальної злагоди, яка в

інформаційному суспільстві підтримується через цифрові платформи міжкультурного діалогу та прозору державну політику пам'яті. Щепанський Е. В., Сухорукова А. Л. та Пономарьов О. В. у статті «Удосконалення механізмів публічного управління територіальним розвитком...» [259] презентують інноваційний підхід до впровадження цифрово-інтелектуальних систем прийняття стратегічних рішень, доводячи, що перехід до «смарт-урядування» на основі інтелектуальних систем підтримки прийняття управлінських кроків є єдино можливим шляхом інфраструктурної відбудови територій у післякризовий період.

Попри вичерпне висвітлення окремих аспектів публічного управління, у межах вашої проблематики залишається нерозв'язаним комплекс питань, що стосуються синергії цифрового захисту та сталого розвитку в екстремальних умовах. По-перше, хоча Сурмін Ю. П. [223] та Розпутенко І. В. [196] закладають системну базу, практично відсутні моделі управління «цифровими близнюками» громад для симуляції кризових сценаріїв та оцінки впливу воєнних руйнувань на довгострокову сталість територій. По-друге, концепції смарт-урядування за Щепанським Е. В. та Сухоруковою А. Л. [259] потребують деталізації в частині забезпечення «цифрової інклюзії» для маломобільних груп та ВПО в умовах зруйнованої традиційної зв'язності, що вимагає розробки механізмів децентралізованого доступу до даних. По-третє, етнополітичні напрацювання Трощинського В. П. [233] у вашій роботі мають бути інтегровані з алгоритмами протидії інформаційним маніпуляціям, які загрожують цілісності громад, через створення локальних цифрових систем раннього попередження конфліктів. Також залишається невирішеним питання розробки методики оцінки «мультиплікативного ефекту інформатизації», яка б дозволяла виміряти реальний внесок цифрових інструментів у зростання індексу сталого розвитку конкретної депресивної громади. Таким чином, ми формуємо власну наукову позицію, де державне управління сталим розвитком територій постає як інтелектуалізований

процес, що поєднує системний аналіз, цифрову безпеку та соціальну злагоду в єдину технологічну платформу відновлення України.

1.2. Інституційна суб'єктність територіальної громади у системі цифрової трансформації державного управління

Термін «територія» у контексті сучасного публічного управління зазнає трансформаційного переходу до категорії «цифрова територіальна громада», яка виступає не лише просторовим базисом, а й первинним суб'єктом локальної демократії та фундаментом життєдіяльності соціуму в інформаційному суспільстві. В межах класичного адміністративного підходу громада розглядається як частина простору, обмежена нормативно закріпленими кордонами, де здійснюється публічна влада. Проте в умовах реалізації стратегії сталого розвитку та масштабної інформатизації інституційна природа громади розкривається через інтегроване поняття «цифровий простір управління та розвитку». Важливо відійти від вузькопрофільного маркетингового сприйняття території як сукупності фізичних активів. У парадигмі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» територіальна громада — це насамперед складний інституційний механізм, де органи місцевого самоврядування (ОМС) виступають модераторами цифрових платформ взаємодії, балансуючи між потребами економічного зростання та вимогами екологічної безпеки на основі верифікованих даних.

Уточнення управлінського простору громади дозволяє виокремити його багатовимірність. Якщо географічний простір — це сукупність статичних фізичних меж, то цифровий управлінський простір громади — це динамічна система публічно-владних відносин, що опосередковані сучасними ІКТ-інструментами. Для державного управління простір громади є категорією, де адміністративні межі поєднуються із електронними

комунікаційними зв'язками. У філософії публічного врядування цей простір слугує платформою для реалізації принципів інклюзивності через е-участь, підзвітності через відкриті дані та сталих зв'язків мешканців зі своїм середовищем. Він визначає можливості взаємодії публічної влади із зовнішніми акторами, де закладені не лише природні закономірності, а й алгоритми цифрового відтворення людського потенціалу.

Співвідношення «регіон — територіальна громада» в парадигмі сталого розвитку потребує ієрархічного розмежування суб'єктності. Регіон виступає як макроструктурна одиниця, покликана забезпечити стратегічну координацію та цифрову інтеграцію міжмуніципальних проєктів. Натомість громада є безпосереднім інституційним суб'єктом, що здійснює виконавчі функції на місцях. Саме в межах громади реалізується Data-driven регулювання ОМС щодо використання ресурсів. Хоча поняття «регіон» часто використовується для агрегованого планування, саме цифрово спроможні громади формують реальну суб'єктність держави. Актуальною проблемою залишається інституційна асиметрія розвитку, де рівень цифрового розриву між громадами стає бар'єром для їх збалансованого поступу.

Для глибокого розуміння громади як суб'єкта врядування доцільно звернутися до ноосферного вчення В. І. Вернадського. Його концепція про розумну діяльність людини як геологічну силу набуває нового змісту в епоху цифровізації: колективний інтелект громади, підсилений алгоритмами штучного інтелекту та системами підтримки рішень, дозволяє трансформувати середовище проживання у керовану систему. Ноосферний підхід у врядуванні громадою охоплює три вектори управлінського планування:

- площинний вектор: цифрове регулювання землекористування через ГІС-системи, електронне просторове планування та зонування;
- вертикальний вектор: автоматизований моніторинг повітряного басейну та управління екологічними ризиками в режимі реального часу;

- глибинний вектор: цифровізоване управління надрами та водними ресурсами, що перебувають у комунальній власності. Заслуга такого підходу полягає у розумінні того, що управлінські рішення на рівні локальної громади стають частиною глобальної мережевої системи соціальної стабільності.

У контексті об'єкта державного регулювання територіальні громади класифікуються за інституційно-спроможними критеріями, що корелюють із рівнем їхньої цифрової зрілості:

1. Рівень інституційно-цифрової зрілості: громади-лідери (з високим рівнем е-врядування), адаптивні громади та «аналогові» території, що потребують прискореної цифрової трансформації.

2. Управлінсько-сервісна спроможність: громади з розвиненою мережею ЦНАП та е-послуг (донори досвіду) та реципієнти, чий розвиток залежить від централізованих державних платформ.

3. Вектор інноваційного потенціалу: громади Smart-типу, аграрно-орієнтовані (з використанням AgTech) та території зі спеціальним статусом.

4. Функціонально-ресурсна спеціалізація: громади, що базують управління на цифрових реєстрах майна та розвитку людського капіталу. Така типізація дозволяє розглядати громаду як цифрового суб'єкта, здатного до саморегулювання та активної участі у формуванні державної політики через механізми зворотного зв'язку.

Резолюція Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року» слугує глобальною методологічною базою. Вона постулює, що досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) можливе лише за умови цифрової координації зусиль держави та ОМС. Громада має право адаптувати глобальні цілі, трансформуючи їх у цифрові управлінські КРІ для посадових осіб, що інтегруються у місцеві автоматизовані системи контролю. Стратегічні орієнтири сталого розвитку щодня втілюються у процесах прийняття рішень щодо модернізації ЖКГ на основі інтернету речей (IoT) чи захисту

населення. Публічне управління в громаді, базуючись на концепції Smart Governance, підносить проблематику життєдіяльності території до рівня стратегічної стійкості. Це вимагає впровадження політики «build back better» за допомогою технологій інформаційного моделювання (BIM).

Перетин економічного, соціального та екологічного вимірів у сучасній моделі врядування формує нові ціннісні імперативи:

1. Прийнятність: гармонізація індустріальних об'єктів через екологічний е-моніторинг.
2. Справедливість: забезпечення рівного доступу мешканців до електронних публічних послуг.
3. Життєздатність: стійкість системи управління до кіберзагроз та зовнішніх шоків.

Принципами функціонування громади як активного суб'єкта є прозорість, цифрова відкритість та підзвітність. Кінцева мета — перехід до моделі циркулярного розвитку на базі Smart-технологій, де сталий розвиток є стратегічним вибором громади як самостійного інституційного гравця. У межах спеціальності 281 необхідно враховувати українські детермінанти: низьку цифровий грамотність частину населення, системний конфлікт інтересів та потребу у створенні єдиного інформаційного контуру. Сталий розвиток інтерпретується нами як цільова парадигма публічної політики, підкріплена цифровим інструментарієм.

Ретроспективний аналіз періоду 1800–2015 рр. доводить, що масштабні зміни в системі управління та технологій (від пари до інтернету) впливають на прогрес. Сьогодні світовій спільноті та громадам України необхідно змінити застарілу парадигму «ресурсного споживання» на сервісну модель цифрового сталого розвитку, орієнтовану на довгострокову інституційну тривалість. Стійкий розвиток розглядається нами як результативний рух суспільства, де публічне управління через механізми алгоритмічного менеджменту виступає головним координатором. Для громад цей відлік може починатися з різних точок: від депресивної стагнації до інтенсивної

активності. Ключовим завданням суб'єктів влади є формування етапів системного переходу до принципів сталості через цифрові механізми контролю та міжсекторальної координації.

Прикладом галузевого підходу, адаптованого до муніципального рівня, є лісове господарство з його базовим принципом еквівалентного відновлення: «скільки вилучено ресурсів — стільки має бути рекультивовано чи відтворено». У сучасних умовах цей принцип має бути доповнений цифровим моніторингом природокористування, де кожен вилучений ресурс фіксується у геоінформаційних системах (ГІС). Хоча на рівні особистісних цінностей турбота про майбутнє є етичною нормою, у публічно-правовій сфері посадовець, банківська установа чи великий підприємець не завжди демонструють готовність добровільно інвестувати у проекти з відкладеним соціальним ефектом. Це обумовлює необхідність запровадження адміністративних та регуляторних механізмів примусу до сталості, які на сучасному етапі реалізуються через автоматизовані системи екологічного та фінансового комплаєнсу.

У зв'язку з цим ми пропонуємо авторський підхід, що обґрунтовує поетапне вдосконалення системи публічного управління стійким розвитком територій. Цей алгоритм трансформації має включати наступні стадії:

1. Стійка стагнація (інерційне адміністрування з використанням застарілих паперових форм звітності).
2. Нестійка стагнація (поява перших точкових цифрових реформ та фрагментарне впровадження е-сервісів).
3. Екстенсивний розвиток (зростання показників за рахунок виснаження активів за відсутності аналітичного прогнозування).
4. Інтенсивний сталий розвиток (інституційна зрілість, що базується на Big Data аналітиці та інтелектуальних системах управління). Реалізація фінального етапу на рівні територіальних громад має здійснюватися через механізми проєктного управління із використанням цифрових екосистем (типу DREAM), що дозволяє публічним службовцям чітко фокусувати

обмежені ресурси на стратегічних цілях сталості у часовому та просторовому вимірах на основі точних розрахунків.

Складність переходу між стадіями розвитку обумовлена багатоаспектністю та ієрархічністю рівнів публічного управління. Мова йде про складну вертикаль: від загальнодержавного та регіонального рівнів до муніципального (рівня територіальної громади) та корпоративного (рівня соціально відповідального бізнесу). Саме тому пошук адекватних стратегій формування гармонійних взаємин у системі «природа–суспільство–людина» потребує єдиного інформаційного контуру, який є критично важливим для подолання управлінської фрагментарності.

Вироблення надійних і дієвих регламентів скоординованих дій з управління енергетичними, матеріальними та інформаційними потоками є завданням, що трансформує теоретичну концепцію у практичну результативність врядування. Жодна держава не здатна вирішити глобальні виклики сталого розвитку виключно методами централізації; майбутнє територій має базуватися на прогностичних моделях соціально-економічного розвитку. Необхідно на всіх управлінських рівнях нівелювати орієнтацію на короткострокове екстенсивне зростання, замінивши її на модель Data-driven Decision Making (прийняття рішень на основі даних).

Окремі дослідники в галузі державного управління пропонують критичну трансформацію західної цивілізаційної моделі. Ми пропонуємо власну концептуальну модель «стійкого розвитку суспільства», де об'єкти взаємодії згруповані у трикутник: «культура цифрового врядування — цифрова економіка — цифрова соціальна згуртованість». Ця модель спирається на три фундаментальні опори: суспільну самоорганізацію через інструменти е-демократії, професійну публічну службу з високим рівнем цифрової компетентності та стимулююче регулювання економіки через державну підтримку High-Tech інновацій.

У цьому контексті показовим для вітчизняних ОМС є досвід Європейської економічної комісії (ЄЕК) ООН, яка в межах програм до 2025

року надає підтримку через секторальні політики, де чітко простежується акцент на цифровій статистиці та сталій урбаністиці. Для України доцільно запозичити цей підхід, де ключовими напрямками публічно-управлінської діяльності стануть: розбудова архітектури «розумних» (smart) та стійких міст, а також впровадження автоматизованих систем моніторингу прогресу (Dashboard) на місцевому рівні.

Розглянута система покликана змінити норми поведінки влади, бізнесу та громадян. Фактично йдеться про впровадження нового цифрового інституту сталого розвитку. Якість функціонування такого інституту повинна оцінюватися за критеріями територіальної адекватності та адміністративної результативності, що підтверджується об'єктивними показниками цифрового моніторингу. Головний виклик для спеціальності 281 полягає у запобіганні створенню «інститутів-інвалідів» із розмитими функціями, що долається через впровадження чітких алгоритмів електронної взаємодії.

Аналізуючи 169 завдань ЦСР, можна відзначити тренд до зміцнення глобального партнерства (Ціль 17), що передбачає створення спільних інформаційних платформ. Ідеологія державно-приватного партнерства (ДПП) має бути експонована на загальну сферу сталого розвитку територій через механізми цифрової корпоративної відповідальності. Розгляд територіального рівня як базового дозволяє гармонізувати інструменти державної політики зі стратегічними завданнями громади в межах єдиної національної системи даних.

Реалії війни та виклики повоєнного відновлення диктують необхідність радикального перегляду стратегічних завдань. Забезпечення сталості територій у таких умовах вимагає активізації цифрових внутрішніх резервів. Сталий розвиток територіальних громад доцільно досліджувати як складний комплекс економічних, соціальних, екологічних та інформаційно-цифрових факторів. Саме вони формують параметри життєдіяльності сучасного соціуму та визначають межі спроможності органів публічної влади у форматі Agile-врядування.

Варто наголосити, що для забезпечення поступального суспільного прогресу необхідним є створення комфортних умов проживання та екологічної безпеки, що вимагає переходу всієї вертикалі влади до стандартів доброго врядування (Good Governance). Історично сталий розвиток розглядався переважно через призму кількісного зростання економічних індикаторів, зокрема через технічну реконструкцію сільськогосподарських підприємств [38]. Проте сьогодні вимірювання прибутків і витрат є недостатнім — необхідна оцінка якості людського капіталу в цифровому вимірі. Це стало поштовхом до розвитку міждисциплінарного співробітництва у розв’язанні проблем територіального розвитку [178, 193] на основі мережевих структур управління.

Окремі дослідники фокусують увагу саме на соціальній складовій, стверджуючи, що пріоритетом публічної політики є подолання бідності через інклюзивне цифрове врядування. Справедливим є твердження, що сталий розвиток дозволяє інтегровано вирішувати завдання, оскільки без сучасної цифрової соціальної інфраструктури неможливо нівелювати негативні демографічні тренди та забезпечити повернення людського капіталу в громади [122].

Отже, такий підхід відображає сутність впливу територій на загальносистемний поступ, орієнтований на збалансоване вирішення всіх груп завдань. Своєю чергою, науковці, що акцентують на екологічній компоненті, вбачають сенс стратегії врядування не лише у пріоритетах економіки, а й у збереженні природного середовища як основи життєдіяльності [156]. Фактично, йдеться про пошук «балансу інтересів» природи та людини — створення управлінських умов для гідного існування без перевищення гранично допустимих навантажень на екосистеми, що сьогодні неможливо без автоматизованих систем екологічного моніторингу. Дослідники вважають за можливе знайти таку точку рівноваги, за якої динамічно розвивається економіка і водночас покращується екологічний стан території, спираючись на інструменти предиктивної аналітики. Існує

обґрунтована думка, що саме позаміські території мають найвищий потенціал сталого розвитку завдяки своїй екологічності, що гарантує безпечність продукції та сприятливе середовище, особливо за умови їхньої цифрової інтеграції у глобальні ринки.

Наразі підхід, що базується на «балансі інтересів», отримав найширше визнання у теорії публічного управління [137]. Сталий розвиток визначається як соціально-економічний поступ, що супроводжується збереженням якості довкілля. Подальша еволюція наукової думки в межах спеціальності 281 пов'язана з посиленням організаційно-управлінської функції та акцентом на цифрову інституційну складову. Науковці наголошують на необхідності розробки комплексу політичних заходів та інструментів (інституційних умов), які включають електронні сервіси та цифрові регламенти, що використовуються у територіальному просторі для досягнення триєдиної вигоди [165].

На нашу думку, інституційна складова в системі публічного управління територіями покликана забезпечувати системну збалансованість розвитку громад, зокрема їхню здатність до самовідновлення. У зв'язку з цим, здатність територіальних систем до відновлення дедалі частіше розглядається через концепцію резильєнтності (інституційної життєстійкості) [153]. Це передбачає формування такої моделі врядування, яка здатна адаптувати структуру управління громадою до нових реалій, використовуючи гнучкі цифрові методології (Agile-врядування).

Аналіз сучасних наукових джерел свідчить, що розуміння рівноцінності економічної, соціальної, екологічної та інституційної складових стає панівною практикою. У програми відновлення громад, поряд із традиційними заходами, тепер обов'язково інтегруються цифрові проекти розбудови інститутів місцевої демократії та е-врядування.

Враховуючи об'єкт нашого дослідження, сталий розвиток територіальної громади слід розглядати як динамічний процес переходу до резильєнтної структури врядування. Для позаміських територій це означає

трансформацію до багатофункціональної моделі, що поєднує сервісну інфраструктуру та цифровізовані інститути самоврядування. Таким чином, сталий розвиток — це стабільно-поступальний процес трансформації громади, спрямований на підвищення якості публічних послуг через впровадження інформаційно-комунікаційних технологій [111].

Дане трактування дозволяє уточнити понятійно-категорійний апарат спеціальності 281. Запропоновані дефініції характеризуються наступними ознаками:

1. Фокусують просторову політику на дотриманні принципу інституційної рівнозначності всіх складових, підкріпленого єдиною системою цифрових індикаторів.

2. Конкретизують управлінську спеціалізацію територій з урахуванням сучасних безпекових викликів через механізми ситуаційного цифрового моделювання.

3. Обґрунтовують фактори для формування вдосконаленої організаційно-правової моделі державного регулювання, де інформатизація виступає драйвером прозорості.

Поняття «територія» трансформується у категорію «цифровий інституційний простір громади». Це складний геопростір, де територія громади має чіткий правовий, ресурсний та інформаційний вимір, що робить її базовим об'єктом для системи публічного управління.

З позицій сталого розвитку територіальна громада виступає одиницею, на якій реалізуються державні політики. Саме територіальний підхід дає змогу забезпечити раціональне врядування локальними ресурсами. Проте інституційна нерівномірність та цифровий розрив залишаються викликами. Як наголошує Л. Комаха (2024), територія сьогодні є насамперед інституційним простором, через який держава реалізує ключові функції, включаючи цифрову міжсекторальну координацію [104].

Державне управління розвитком територій має інтегрований характер. У дослідженні Н. Крайник (2021) підкреслюється, що ефективно

регулювання неможливе без урахування інституційної та цифрової спроможності місцевої влади [117]. Роль держави полягає у гнучкій адаптації інструментів врядування. На думку І. Пастуха (2022), публічне управління виступає модератором взаємодії між підсистемами [162]. Ефективне врядування на рівні громади передбачає реалізацію чотирьох функцій:

1. Стратегічне планування — розробка програм на основі Big Data.
2. Адміністративне регулювання — впровадження е-регламентів, що стимулюють відповідальність.
3. Координація та комунікація — через цифрові платформи взаємодії.
4. Системний моніторинг — оцінка результатів через онлайн-дашборди індикаторів сталості.

Територіальна громада одночасно є об'єктом регулювання та активним суб'єктом управління. На основі аналізу ЗУ «Про місцеве самоврядування» та ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2023 р.), нами сформульовано ключові ознаки громади як суб'єкта:

- Конституційна легітимність;
- Територіальна визначеність;
- Правосуб'єктність;
- Ресурсна автономія;
- Фінансова самостійність;
- Демократичне волевиявлення;
- Інституційно-цифрова гнучкість;
- Цифрова проєктна спроможність (вимоги 2023 року);
- Нормативна суб'єктність;
- Публічна відповідальність;
- Адаптивність та резильєнтність.

Нами запропоновано визначення адміністративно-правового статусу територіальної громади як її системного правового положення, що

характеризується сукупністю прав та цифрових інструментів, спрямованих на реалізацію цілей сталого розвитку.

Особливий інтерес становить генезис української моделі управління. Нами систематизовано етапи:

- Перший етап (1991–1996 рр.) — Початковий: інституційний транзит.
- Другий етап (1996–2004 рр.) — Конституційне закріплення та ратифікація Хартії.
- Третій етап (2004–2014 рр.) — Управлінська стагнація («інституційний голод»).
- Четвертий етап (2014–2020 рр.) — Активна децентралізація: ОТГ та фіскальна автономія.
- П'ятий етап (2020–2022 рр.) — Завершення реформи: спроможні громади та старт системної цифровізації.
- Шостий етап (з 2022 р.) — Резильєнтність та відновлення: функціонування в умовах війни. Сталість трансформується у життєстійкість, а закон 2023 року закріплює перехід до цифрового проєктного менеджменту.

Трансформація територіальної громади у проактивного суб'єкта врядування є ключовою ознакою сучасної моделі. В умовах війни цей статус дозволяє ОМС реалізовувати стратегії на принципах «build back better», використовуючи цифрові інструменти відновлення. На наше переконання, загальні принципи організації територіальних підрозділів ЦОВВ мають бути кодифіковані та синхронізовані з нормами про муніципальну службу та цифрову трансформацію, що забезпечить інституційну стабільність публічного управління.

У контексті реформи децентралізації критично важливо розмежувати повноваження щодо формування територіальної мережі ЦОВВ. Ми пропонуємо систематизувати їх за функціональним спрямуванням, що безпосередньо впливає на керованість процесів сталого розвитку через інтегровані цифрові вертикалі:

- Територіальні підрозділи загальної компетенції, що забезпечують реалізацію галузевих політик під координацією Кабінету Міністрів, спираючись на єдині державні реєстри та бази даних;
- Органи зі спеціальним правовим статусом (зокрема підрозділи ДСНС), що формують безпековий каркас сталого розвитку, використовуючи системи раннього оповіщення та ситуаційного цифрового моделювання;
- Міжрегіональні структури, чия юрисдикція визначається не адміністративними, а природними чи функціональними межами (наприклад, басейнові управління водних ресурсів), що є стратегічно важливим для екологічної складової сталості та потребує впровадження транскордонних систем екологічного моніторингу.

Авторська класифікація поділяє територіальні органи на типові (управління, відділи) та нетипові (сервісні центри, центри комплектування). Саме нетипові структури сьогодні стають ключовими вузлами підтримки стійкості громад через цифрову координацію гуманітарних та мобілізаційних ресурсів.

Принципи територіальної організації в умовах обмеженості ресурсів вимагають відмови від надмірної бюрократизації. Автор виокремлює обставини, за яких заснування окремого територіального підрозділу ЦОВВ є недоцільним з позицій сучасного публічного врядування:

1. Функціональна обмеженість: якщо діяльність органу зводиться виключно до розробки політики, яка реалізується через електронні алгоритми.
2. Цифрова трансформація: можливість надання послуг через платформу «Дія», хмарні сервіси або мережу муніципальних ЦНАПів.
3. Дистанційний нагляд: коли контрольні функції не потребують фізичної присутності інспектора завдяки застосуванню засобів дистанційного зондування та цифрового аудиту.

4. Ефективне делегування: коли функції успішно передані спроможним громадам у межах децентралізації з відповідним інформаційно-технологічним супроводом.

Узагальнення підходів до побудови системи територіальних органів дозволяє виділити наступні способи їх організації, що відповідають цілям сталого розвитку: обласний, районний, кущовий, басейновий та екстериторіальний (цифровий) принципи. Останній передбачає надання послуг незалежно від місця реєстрації особи на основі хмарної архітектури управління. Басейновий принцип управління природними ресурсами є фундаментальною основою сталого розвитку, оскільки нівелює конфлікти між адміністративними межами та екосистемами за допомогою єдиного цифрового кадастру ресурсів.

Нова компетенція органів влади, закріплена законодавством 2023 року, вимагає від керівників територіальних підрозділів опанування навичок цифрового ризик-менеджменту. Особливо це стосується громад із високим міграційним навантаженням. У таких випадках органи ЦОВВ мають трансформуватися з контролерів у партнерів громад у питаннях розподілу критичних ресурсів на засадах Data-driven підходу.

Нами розкрито структуру компетенції територіальних органів ЦОВВ у системі сталого розвитку. Встановлено, що в умовах децентралізації їхня компетенція набуває специфічних рис адаптивності. Ключовими характеристиками цієї компетенції в Україні є: похідний характер; обмеженість; просторова детермінація; ієрархічна підпорядкованість; контрольна специфіка (акцент на цифрових стандартах безпеки); функціональна тривалість та динамічність (здатність до Agile-трансформації меж повноважень).

Нами виділено чотири моделі встановлення компетенції: універсальна, спеціалізована, контрольна та сервісна. Кожна з них застосовується залежно від стратегічної значущості галузі для сталого поступу. Окрему увагу приділено правовому регулюванню взаємодії територіальних органів ЦОВВ

із місцевими державними адміністраціями та ОМС. В умовах воєнного стану ця взаємодія має бути переведена з формально-листувального режиму в режим оперативного цифрового проєктного партнерства.

Виявлено суттєві інституційні «прогалини» у чинній схемі взаємодії суб'єктів публічної влади:

1. Функціональна неузгодженість: відсутність координації між безпековим сектором та цивільними стратегіями громад через несумісність інформаційних систем.
2. Регламентна невизначеність міжрегіональних структур: брак чітких цифрових адміністративних протоколів для органів, юрисдикція яких поширюється на декілька областей.
3. Дублювання представницьких функцій: ускладнення системи комунікації через паралельні ієрархії, що створює інформаційний шум та бюрократичне навантаження.
4. Інституційна розмитість «квазі-територіальних» структур: функціонування організацій, які реалізують державні функції поза єдиним контуром цифрової підзвітності.

На нашу думку, для нівелювання цих деструктивних чинників у Законі «Про центральні органи виконавчої влади» необхідно нормативно закріпити уніфіковані вимоги до міжвідомчої взаємодії. Це має передбачати розробку та впровадження обов'язкових цифрових адміністративних регламентів, які детермінуватимуть:

- Принципи та пріоритетні сфери спільної діяльності: фокусування на екологічній безпеці, соціальній адаптації ВПО, енергоефективності та відновленні інфраструктури з використанням BIM-технологій;
- Інформаційно-комунікаційний протокол: встановлення чіткого порядку обміну даними через єдині цифрові платформи (типу DREAM) та системи електронного документообігу, що забезпечить прозорість прийняття рішень;

- Механізми медіації та вирішення спорів: запровадження онлайн-процедур врегулювання розбіжностей між територіальними підрозділами ЦОВВ, місцевими адміністраціями та ОМС.

Запропонована систематизація дозволить трансформувати територіальні органи ЦОВВ із закритих «відомчих вертикалей» у проактивних учасників горизонтальної цифрової координації сталого розвитку. Такий підхід забезпечить синергію державних та місцевих інтересів, де кожне управлінське рішення оцінюватиметься через призму його внеску у резильєнтність та довгострокову стабільність територіальної громади на основі об'єктивних метрик та аналізу даних.

1.3. Трансформація цілей та індикаторів публічного управління сталим розвитком у територіальному вимірі інформаційного суспільства

У сучасному науковому дискурсі трансформація цілей публічного управління сталим розвитком обумовлена переходом від декларативних намірів до конкретних механізмів реалізації на рівні територій, що в умовах інформаційного суспільства базуються на цифровій архітектурі даних. Внутрішнє середовище територіальних громад сьогодні чітко структурується через тріаду: управління виробничими процесами, соціальною сферою та охороною довкілля. Державне управління в цьому контексті виконує роль цифрового архітектора, який задає реперні точки розвитку через інформаційні системи моніторингу, забезпечує координацію ресурсів та здійснює контроль за досягненням цільових показників у просторі й часі на основі Big Data.

Ця теза знаходить своє відображення у глибокій трансформації нормативно-правового поля України. Зокрема, стаття 1 Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» закріплює поняття «сталого розвитку території територіальної громади» як збалансований соціально-економічний

та екологічний поступ. В умовах цифровізації це передбачає не лише раціональне використання ресурсів, а й технологічне оновлення інфраструктури (Smart Grids), збереження біорізноманіття та культурного коду громади через цифрову паспортизацію об'єктів [85].

Важливим кроком у територіальній детермінації цілей стало введення категорії «території сталого розвитку» (Закон № 2389-IX від 09.07.2022). Мова йде про громади чи мікрорегіони, які володіють достатнім потенціалом для самостійного збалансованого зростання. Законодавство 2022 року, що регулює політику відновлення, запроваджує функціональну типізацію територій, де кожна категорія потребує специфічного інформаційно-аналітичного супроводу:

- території відновлення (потребують систем цифрового обліку руйнувань та управління проєктами відбудови);
- регіональні полюси зростання (вимагають інтеграції в цифрові ланцюги доданої вартості);
- території з особливими умовами для розвитку (потребують специфічних цифрових інструментів підтримки);
- території сталого розвитку (орієнтовані на зразкові моделі е-врядування та еко-моніторингу) [78].

Така типізація дозволяє державі диференціювати цілі управління: від алгоритмічного кризового менеджменту на територіях відновлення до стимулювання інновацій у «полюсах зростання». Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» (ст. 19) підсилює цей вектор, вимагаючи врахування екологічної безпеки при плануванні, що в сучасних умовах реалізується через технології цифрових двійників міст (Digital Twins) [94]. Слід також відзначити міжнародний аспект, зокрема приєднання України до Протоколу про сталий розвиток сільського господарства Карпатського регіону, що накладає зобов'язання щодо впровадження Precision Agriculture (точного землеробства).

Стратегічна рамка трансформації цілей задана Указом Президента «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». Вона деталізується через систему актів (Постанови № 931 та № 932), що визначають методологію моніторингу регіональних стратегій через онлайн-дашборди. Сучасні методичні рекомендації вже містять інструменти перенесення глобальних ЦСР на локальний рівень, трансформуючи їх у конкретні електронні проєктні портфелі та операційні плани.

Розроблені ООН Цілі сталого розвитку демонструють взаємопов'язаність внутрішнього середовища території. Об'єктивна необхідність управління цими процесами з боку держави базується на цінностях Open Government (Відкритого уряду). Якість публічного управління стає визначальним фактором, що поєднує обґрунтованість та результативність через інтелектуальний аналіз даних.

У цьому контексті ефективність розуміється як багатогранна категорія:

1. Економічна ефективність (зростання локального ВВП, залучення інвестицій через е-платформи).
2. Соціальна ефективність (якість життя, інклюзія через цифрову доступність послуг).
3. Екологічна ефективність (зниження карбонового сліду через IoT-моніторинг).
4. Інституційна ефективність (прозорість, партисипативність через системи е-демократії).

Поєднання демократичних цінностей із класичною управлінською ефективністю дозволяє реалізовувати національні проєкти. Проте якісно-кількісне оцінювання залишається складним завданням через залучення великої кількості стейкхолдерів, що потребує впровадження платформ спільної участі (Collaborative Platforms).

До апробованих способів оцінки якості трансформації цілей у територіальному вимірі належать:

- автоматизований аналіз електронних звітів ОМС;

- онлайн-моніторинг громадської думки через соціальні мережі та е-опитування;
- Big Data аналіз медіа-простору та звернень громадян через «Електронні петиції» та системи «1551».

Для досягнення прогресу в умовах «часового стискання» необхідно перейти до стратегії паралельно-послідовної реалізації. Це означає, що заходи з ліквідації бідності повинні впроваджуватися одночасно з проєктами цифрової трансформації (EdTech, HealthTech) та боротьби зі зміною клімату.

Така стратегія потребує декомпозиції цілей на змістовні, територіальні та часові підетапи через хмарні сервіси управління проєктами. Участь усіх акторів спрямована на формування ефективної просторової структури економіки, що забезпечує баланс інтересів та враховує унікальні потреби кожної локальної території через механізми територіального маркетингу.

Перед органами влади постає завдання забезпечення збалансованого розвитку через призму ЦСР. Складність розв'язання цієї задачі посилюється дефіцитом стійкості, що потребує удосконалення механізмів реалізації програм розвитку на основі предиктивної аналітики. Труднощі прогнозування безпосередньо корелюють із відсутністю стабільних потоків достовірних даних.

Підтвердженням цієї тези є Хартія європейських міст «Вперед до стійкості» (Towards Resilience). У документі акцентується, що соціальна справедливість має ґрунтуватися на стійкості розвитку, що неможливо без цифрового контролю за станом довкілля [178].

Основними трендами, які необхідно інтегрувати в порядок денний на середньострокову перспективу, є:

- технологічний прогрес та всеохопна цифровізація управлінських процесів (AI, Blockchain);
- перехід до розбудови «зеленої цифрової економіки»;
- пріоритезація людського капіталу через Learning Management Systems;

- якість Smart-середовища міст та сіл;
- підвищення інституційної ефективності через GovTech рішення.

Виокремлення якості середовища підкреслює важливість рівня територіальної громади. Більшість науковців погоджуються, що цілі регіонів потребують специфікації через регіональні інформаційні профілі. Зокрема, О. Пронько розглядає регіон як «антропоекосистему» [173], а О. М. Гацуля — як збалансований процес зростання добробуту [38].

Ми вважаємо, що при впровадженні політики сталого розвитку слід враховувати природно-економічну специфіку та місцеві інститути. Облік територіальних особливостей України сьогодні є критичним, що підтверджується розробкою цифрових стратегій відновлення для різних типів територій.

Органи публічної влади мають стати провідниками порядку денного для бізнесу, впроваджуючи «зелені» фінансові інструменти та цифрову податкову звітність. Цифровізація системи управління дозволить зробити цей процес прозорим, а використання автоматизованих рейтингів сталого розвитку — об'єктивно оцінити діяльність влади.

Авторське трактування поняття «стійкий розвиток територій в інформаційному суспільстві» полягає у всебічному врахуванні еколого-соціально-економічних особливостей через інтегровану систему управління даними для забезпечення гармонійного поступу одиниці.

Важливим елементом оцінки якості управління є місце існування людини. В управлінському контексті до тріади факторів (абіотичні, біотичні, антропогенні) необхідно додати цифровий чинник — доступність віртуального ринку праці та е-сервісів. Відсутність можливості реалізації потенціалу через цифрові канали робить територію менш придатною для життя в сучасних реаліях.

Цей підхід підтверджує «гігієнічний» характер комфорту. Ще у 2003 році С. Рейтер та А. Д. Херде зазначали, що комфортність пов'язана із психологічною адаптацією [246]. Пізніше Т. Діксон (2011) вказав, що

ключовою проблемою міст до 2050 року стане саме дисбаланс на ринку праці, що в умовах інформаційного суспільства вимагає розвитку дистанційних форм зайнятості та цифрової інфраструктури [235]. Багато вчених звужують комфорт лише до екології, проте ми розширюємо його до поняття «цифрова комфортність середовища» [243].

Ми пропонуємо глибший поділ елементів міського середовища, що базується на методах об'єктивної та суб'єктивної цифровізованої оцінки:

1. Матеріальні — об'єкти, що підлягають нормативному регулюванню (інфраструктура, забудова, мережі), стан яких фіксується через цифрові інвентаризаційні системи та геопортали.

2. Нематеріальні — фактори, що формують суб'єктивне сприйняття (безпека, естетика, соціальний клімат), які оцінюються через інструменти цифрового зворотного зв'язку (е-опитування, аналіз соціальних медіа).

Якщо публічне управління враховуватиме обидві групи факторів, міське середовище стане максимально пристосованим під потреби мешканців. Таким чином, комфортне середовище громади — це простір, де гармонійно поєднані матеріальна інфраструктура, екологічна безпека та цифрові можливості для самореалізації людини.

Комфортність сучасного міста для його мешканців сьогодні визначається не лише технічними параметрами, а насамперед сукупністю таких критичних факторів:

- Транспортна доступність: швидкість переміщення, що оптимізується за допомогою інтелектуальних транспортних систем (ITS);
- Різноманітність послуг: насиченість території сервісами, доступ до яких забезпечується через єдині муніципальні платформи;
- Інклюзивність: доступність інфраструктури, що верифікується за допомогою цифрових карт доступності;
- Якість публічних просторів: наявність зон для соціальної взаємодії, обладнаних безкоштовним Wi-Fi доступом та "розумними" елементами благоустрою;

- Безпечне планування: логічна мережа вулиць, що моніториться системами відеоаналітики та превентивної безпеки.

Виходячи із запропонованого системного підходу, комфортність як результат публічного управління можна структурувати через блоки критеріїв для комплексної Data-driven методики оцінювання середовища.

Слід зауважити, що більшість західних методик часто грішать або занадто вузьким набором технічних показників, або ігнорують антропогенні навантаження. Спільним недоліком багатьох підходів є обмеженість вибірки при анкетуванні. Ми пропонуємо подолати цей розрив через використання Big Data, що дозволяє бачити реальну динаміку потреб громади в режимі реального часу.

На особливу увагу заслуговує методика данського урбаніста Я. Гейла (захист, комфорт, насолода) [240]. Порівняльний аналіз за цією методикою в поєднанні з ГІС-аналізом дозволяє органам влади чітко ідентифікувати зони «депресивності». Аналогічні ідеї К. Елларда та Дж. Садік-Хан підкреслюють, що якість життєдіяльності є магістральною метою політики, де місцева спільнота стає головним суб'єктом трансформацій через інструменти партисипативного бюджетування [236].

Проте об'єктивна оцінка на основі лише статистики часто випускає з уваги живий досвід мешканців. Ми пропонуємо розширене управлінське трактування комфортності, що базується на трьох вимірах:

1. Управлінський вимір (Інституційна стабільність):
 - гарантування безпеки через системи «Безпечне місто»;
 - забезпечення різноманітності послуг через розвиток мережі е-сервісів;
 - створення умов для зростання доходів у цифровій економіці;
 - адаптивність ринку праці до умов дистанційної зайнятості;
 - рівний доступ до прав через механізми е-демократії.
2. Соціальний вимір (Якість простору):

- енергоефективність забудови з використанням Smart Home технологій;
- принцип «15-хвилинного міста», підсилений цифровою навігацією;
- естетика дизайну та візуальна привабливість, оцінена через краудсорсингові платформи;
- розвинені горизонтальні комунікації у віртуальних спільнотах громади.

3. Екологічний вимір (Сталість ресурсів):

- якість озеленення, що моніториться за допомогою супутникових даних (NDVI);
- політика мінімізації відходів через "розумні" системи управління відходами;
- розвиток інфраструктури рециклінгу та цифрових платформ «економіки обміну».

Узагальнюючи, ми виділяємо такі інтегральні критерії: масштаб, безпека, доступність транспорту, соціальна активність, «Здорове місто» (веломережі) та захист від дискомфорту (шуму, пилу), що вимірюється мережею автономних еко-датчиків.

Таким чином, комфортне середовище — це простір, максимально адаптований під потреби мешканців, де якісні характеристики цифрового врядування конвертуються у стабільність та високий рівень задоволеності громадян.

Ретроспективний аналіз кризових явищ в Україні дозволив виділити системні деструктивні чинники. Сучасна трансформація цілей відбувається в умовах безпекових викликів, що потребує впровадження цифрових систем управління ризиками. Основними факторами, що потребують корекції, є:

- Деформована структура економік: потреба у переході до High-Tech сектору;

- Технологічний розрив: необхідність негайної цифрової модернізації підприємств;
- Інституційна слабкість: потреба в автоматизованих механізмах взаємодії «центр–громада»;
- Відсутність «довгих грошей»: що потребує впровадження прозорих е-інструментів залучення інвестицій (краудфандинг, блокчейн-облігації).

Трансформація цілей сьогодні — це формування нового «суспільного договору», де вихід із кризи лежить у зміні ідеології: від експлуатації до цифрового відтворення та стійкості.

У цьому контексті автором пропонується використання інституційних матриць. Для України такою матрицею стає європейська модель інклюзивного розвитку, де ринкові інститути адаптуються через принципи субсидіарності та цифрової солідарності. Врахування механізмів самопідтримки інституційної матриці забезпечує прогнозованість руху громади, роблячи реформи незворотними завдяки цифровій фіксації прогресу.

Іншим критично важливим інструментом є форсайт-технології. Сучасна практика прогнозування базується на аналізі Big Data та виявленні «слабких сигналів» трендів. Найбільш успішні громади вже використовують Форсайти як інструмент налаштування мешканців на «зелений перехід» та цифрову трансформацію.

Трансформація цілей на національному рівні задає напрями вдосконалення стратегічного планування в громадах. Ключовою метою стає не лише адаптація до криз, а формування цифрової резильєнтності територій — здатності до самовідновлення на засадах сталого розвитку, що включає енергонезалежність, соціальну інклюзію та автоматизовану екологічну безпеку.

У межах дисертаційного дослідження було здійснено поглиблений аналіз поняття «регіон» крізь призму теорії систем та публічного управління.

В контексті даної роботи під регіоном (територією) розуміється цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів (економічних, соціальних, екологічних), що активно взаємодіють між собою, мають власні легітимні органи управління та володіють властивістю системної єдності. Регіон виступає ключовим об'єктом стратегічного планування. Враховуючи положення Конституції України та результати адміністративно-територіальної реформи, у межах цього дослідження поняття «регіон», «територія області» та «територіальна громада» (як базова одиниця) розглядаються як взаємопов'язані рівні єдиного управлінського простору, де реалізуються цілі сталого розвитку.

Досліджено сутність та зміст терміна «стратегічне планування», який визначено як фундаментальну складову системи стратегічного управління територіями. Доведено, що стратегічне територіальне планування є циклічним процесом, який охоплює етапи від аналізу поточного стану до коригування цілей на основі зворотного зв'язку.

Аналіз сучасних процесів стратегічного управління розвитком територій в Україні дозволив виявити низку причин, що знижують його ефективність:

1. Відсутність повної синхронізації з національною стратегією: Часто локальні стратегії громад існують відірвано від загальнодержавних пріоритетів, що створює конфлікт цілей.

2. Вузьковідомчий підхід: Стратегічне планування часто розглядається як виключна прерогатива органів виконавчої влади та ОМС. У процес недостатньо залучені ключові стейкхолдери: інститути громадянського суспільства, внутрішньо переміщені особи та малий бізнес.

3. Обмеженість цільових орієнтирів: Регіон часто сприймається лише як соціальна система. Цільовим орієнтиром виступає лише підтримання мінімальних соціальних стандартів, тоді як екологічна та інноваційна складові сталого розвитку залишаються на другому плані. В умовах кризи

(війни) планування часто звужується до «виживання», а не «розвитку через відновлення».

4. Методологічна невідповідність: Використання інструментів бізнес-планування (SWOT, PEST) без адаптації до специфіки публічного сектору. Закони розвитку територій, на відміну від приватних підприємств, базуються на принципах інклюзивності та суспільного блага, а не лише на отриманні прибутку.

5. Посилення територіальної конкуренції: З впровадженням ринкових механізмів та децентралізації громади почали гостро конкурувати за обмежені ресурси:

- інвестиції в інженерну та цифрову інфраструктуру;
- залучення кваліфікованих кадрів та збереження людського капіталу в умовах міграції;
- доступ до міжнародних грантів та програм відновлення.

6. Відсутність дієвих механізмів реалізації: Стратегічні документи часто залишаються декларативними через відсутність покрокових планів дій та закріплених джерел фінансування.

Все це вимагає докорінної модернізації управління територіями. Необхідні системні перетворення, що забезпечать перехід до моделі соціального партнерства та ітераційного планування.

Комплексний механізм реалізації стратегії має включати такі складові:

- Організаційно-управлінський механізм: Центральна ланка, що забезпечує координацію всіх суб'єктів.
- Нормативно-правовий механізм: База для легітимізації рішень (місцеві нормативні акти).
- Фінансово-економічний та інвестиційний механізми: Джерела наповнення бюджету розвитку та залучення капіталу.
- Інноваційно-інформаційний механізм: Використання цифрових інструментів та технологій Smart City.

- Механізм соціального партнерства: Пряма участь громади у прийнятті рішень.

Для практичної організації виконання намічених стратегій пропонується впровадити процесно-процедурний підхід, який передбачає чітку регламентацію таких процедур:

1. Організація системи моніторингу: Створення спеціалізованих підрозділів або призначення відповідальних осіб, визначення їхніх функцій та прав.
2. Програмно-проектне управління: Перехід від фінансування «установ» до фінансування конкретних «проектів розвитку» з чіткими KPI.
3. Нормативне оформлення: Процедури регулярного перегляду та коригування стратегії відповідно до змін умов безпеки.
4. Стратегічне бюджетування: Ув'язка середньострокового бюджетного планування з цілями сталого розвитку.
5. Комунікаційна діяльність: Впровадження інструментів «мозкових штурмів», громадських слухань та цифрових платформ для зворотного зв'язку.

Наявність таких чітко прописаних процедур підвищує оперативність управління та вносить визначеність у роботу ОМС, що є критично важливим в умовах обмежених ресурсів та кризових явищ. Формування та запуск цих механізмів робить процес реалізації стратегії керованим, прозорим та результативним.

На додаток до загальноприйнятих принципів, зафіксованих у Законі України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» та Законі України «Про засади державної регіональної політики» (єдність, цілісність, прозорість, фінансова забезпеченість), у роботі сформульовано низку нових та уточнено існуючі принципи стратегічного планування в контексті сталого розвитку територій.

Принцип прозорості (відкритості) пропонується прийняти у редакції «прозорості (відкритості) та інформаційної доступності». Трактуються

«стратегії» як суспільного договору між громадянським суспільством, бізнесом та державою означає нову якість реалізації цього принципу. Він базується на використанні відкритих мережових інформаційних систем (е-демократія, цифрові платформи громад), що дозволяють забезпечити не лише ознайомлення з документами, а й активну участь членів громади у виробленні пропозицій по суті стратегічних пріоритетів.

Нами запропоновано та обґрунтовано такі принципи, що мають стати основою трансформації публічного управління:

- Принцип інституціоналізації — передбачає, що регламенти стратегічного планування мають бути впроваджені на всіх рівнях: від національного до муніципального. Це впорядковує процес розробки цілей, закріплює ієрархію відносин між стейкхолдерами та встановлює правила поведінки у межах реалізації стратегії.
- Принцип пріоритетності соціальної політики та людського капіталу — означає, що будь-яке стратегічне рішення повинно оцінюватися через призму підвищення якості життя населення регіону. Економічний потенціал розглядається не як самоціль, а як засіб досягнення добробуту мешканців.
- Принцип прогресивності та наукової обґрунтованості — вимагає використання передових методів прогнозування (футурологія, Форсайт, сценарне моделювання) та сучасних технологій Big Data для аналізу інформації. Це забезпечує єдність національної та регіональних стратегій.
- Принцип інноваційності та «зеленого» переходу — стратегічні рішення мають стимулювати створення інфраструктури інноваційної економіки, орієнтованої на енергоефективність та екологічну безпеку.
- Принцип субсидіарності та солідарної відповідальності — у контексті українського децентралізованого устрою цей принцип означає не лише автономію громад у бюджетному процесі, а й відповідальність за горизонтальну координацію планів між сусідніми регіонами для досягнення загальнодержавних цілей.

- Принцип зворотного зв'язку та адаптивності — створення сталої системи моніторингу, яка дозволяє оперативно коригувати стратегію у відповідь на зовнішні загрози чи зміну внутрішніх умов, забезпечуючи неперервність процесу управління.

У межах дослідження трансформації цілей публічного управління сталим розвитком на територіальному рівні, фундаментальним є розмежування понять «державний орган» та «орган державної влади». Відповідно до ст. 6 Конституції України, державна влада здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову. Проте архітектура публічного управління в Україні є ширшою: існують органи держави, які за своїм функціональним призначенням не входять безпосередньо до жодної з гілок влади, але відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку (наприклад, Рахункова палата України, що здійснює контроль за використанням коштів на екологічні та соціальні програми, або Офіс Генерального прокурора). Це підтверджує, що категорія «державний орган» є родовою щодо «органу державної влади».

Особливе місце в системі забезпечення сталого розвитку займають органи виконавчої влади. В управлінському контексті орган виконавчої влади визначається як сформований державою колектив публічних службовців, наділених повноваженнями здійснювати функції держави (зокрема, екологічну, соціальну та економічну) у процесі регулювання сфер життєдіяльності суспільства на основі та на виконання чинного законодавства України.

Сучасна трансформація публічного управління в Україні базується на принципах децентралізації, що докорінно змінює територіальний вимір сталого розвитку. Система органів виконавчої влади в Україні є однорівневою на центральному рівні, але має дворівневу структуру територіального представництва:

1. Центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ) — міністерства, служби, агентства.

2. Територіальні органи ЦОВВ (місрегіональні та обласні підрозділи).

3. Місцеві державні адміністрації, які наразі перебувають у процесі трансформації в органи префектурального типу з наглядовими функціями.

Відповідно до Концепції реформування місцевого самоврядування (2014 р.) та ЗУ «Про утворення та ліквідацію районів» (2020 р.), відбулася концентрація управлінського ресурсу. Укрупнення районів дозволило громадам відійти від дріб'язкового вирішення господарських питань до стратегічного управління проєктами сталого розвитку. Це забезпечує ефект масштабу при впровадженні екологічних ініціатив (наприклад, міжмуніципальне співробітництво у сфері поводження з відходами).

Для ефективної реалізації еколого-орієнтованих проєктів (ЕОП) важливим є розуміння функцій різних типів ЦОВВ, чиї територіальні органи діють у громадах:

- Міністерство (напр., Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України) — формує державну політику та нормативно-правове поле сталого розвитку.
- Державна служба (напр., Держекоінспекція) — здійснює контрольно-наглядові функції, забезпечуючи дотримання екологічних стандартів на територіях.
- Державне агентство (напр., Держенергоефективності) — надає публічні послуги, управляє державним майном та реалізує конкретні інвестиційні програми.

Важливим етапом трансформації стало прийняття ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2023 р.), який посилив вимоги до професійної компетентності управлінців у громадах. Тепер органи місцевого самоврядування (ОМС) мають ширші повноваження щодо розробки програм сталого розвитку, що є критичним в умовах воєнного стану.

Сучасний територіальний вимір управління передбачає розв'язання проблем надмірного навантаження на ресурси у громадах-реципієнтах, де

через велику кількість ВПО виникла потреба в екстреній модернізації систем водопостачання, водовідведення та енергозабезпечення. Публічне управління тут трансформується з планового в антикризове, де ОМС виступають головними замовниками еколого-орієнтованих проєктів, залучаючи ресурси через механізми ДПП та міжнародну технічну допомогу.

Таким чином, територіальний вимір сталого розвитку сьогодні зміщується від централізованого виконання вказівок до субсидіарної відповідальності громад, де територіальні органи ЦОВВ виконують сервісну та контрольну роль, а ОМС — роль стратегічного менеджера території.

Продовжуючи аналіз трансформації цілей публічного управління, необхідно деталізувати ознаки та роль територіальних структур у забезпеченні сталого розвитку громад. В українському контексті, з урахуванням реформи децентралізації та європейського курсу, природа цих органів суттєво еволюціонувала від «вертикального контролю» до «партнерської підтримки та нагляду».

Територіальні органи центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) в Україні (наприклад, територіальні підрозділи Держекоінспекції, Держгеокадастру або Держагентства водних ресурсів) на сучасному етапі характеризуються такими рисами:

1. Порядок утворення та функціональна підпорядкованість: Вони утворюються як структурні підрозділи апарату ЦОВВ, що не мають статусу юридичної особи, або як територіальні органи (юридичні особи публічного права) у випадках, визначених Кабінетом Міністрів України.

2. Територіальна юрисдикція: Їхня діяльність поширюється на визначену частину території України — область, декілька областей (міжрегіональні управління) або окремий район/громаду. В умовах ЗУ «Про утворення та ліквідацію районів» (2020 р.) межі діяльності цих органів були оптимізовані для забезпечення відповідності новому адміністративно-територіальному устрою.

3. Підзвітність та контроль: Територіальні органи є підконтрольними відповідному ЦОВВ, проте у питаннях реалізації стратегій місцевого розвитку вони зобов'язані координувати свою діяльність з місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування (ОМС).

4. Правозастосовна та контрольна функція: На відміну від міністерств, територіальні органи безпосередньо здійснюють державний нагляд за дотриманням екологічного та земельного законодавства суб'єктами господарювання та громадянами на місцях.

Згідно з сучасними вимогами публічного управління, територіальні органи можна класифікувати за рівнем компетенції, територіальним охопленням та роллю у кризовому менеджменті. Особливої актуальності набуває оновлення цих критеріїв у зв'язку з воєнним станом та необхідністю відновлення територій:

- Міжрегіональний рівень: Орієнтований на стратегічне управління великими екосистемами (наприклад, басейнові управління водних ресурсів), що є критичним для забезпечення екологічної безпеки цілих регіонів.
- Локальний рівень: Співпраця з ОМС у розв'язанні нагальних проблем громад, таких як утилізація відходів, що виникли внаслідок руйнувань, або забезпечення життєдіяльності в умовах значного припливу ВПО.

Управлінський висновок полягає в тому, що створення та функціонування територіальних органів в Україні зумовлено потребою деконцентрації влади: ЦОВВ делегують частину повноважень на місця для забезпечення оперативності прийняття рішень. Однак, на відміну від «жорсткої вертикалі», українська модель передбачає субсидіарність — територіальні органи держави не мають дублювати повноваження громад, а повинні забезпечувати дотримання державних стандартів сталого розвитку там, де ресурсів однієї громади недостатньо.

Трансформація територіальних органів виконавчої влади відбувається в межах адміністративної реформи, спрямованої на сервісну орієнтацію держави. Замість суто каральних функцій, органи (наприклад, територіальні підрозділи Держенергоефективності) мають ставати центрами експертної підтримки для ОМС у розробці еколого-орієнтованих проєктів (ЕОП).

У контексті сталого розвитку громад, ці органи виконують роль гарантів «екологічного запобіжника», не дозволяючи економічному відновленню відбуватися ціною знищення природних ресурсів регіону. Це забезпечує баланс між швидким повоєнним відбудуванням та довгостроковою екологічною стійкістю.

Висновки до розділу 1

1. Удосконалено класифікацію науково-теоретичних підходів до визначення ролі держави у забезпеченні сталого розвитку в територіальному вимірі. На відміну від традиційних моделей, запропонована класифікація інтегрує: еколого-системний підхід (перехід до інтенсивного, екологобезпечного типу відтворення на основі закритих циклів); еколого-економічний (функціональна єдність виробничих та біосферних процесів, підкріплена системами екологічного моніторингу); тріалектичний (економіко-соціально-екологічний) підхід (динамічна збалансованість трьох векторів розвитку); корпоративний (трансформація бізнес-стратегій у напрямі ESG-стандартів, соціальної відповідальності та цифрового державно-приватного партнерства); кластерний (стимулювання територіальної конкурентоспроможності через інноваційні мережі) та інституційний підхід. Останній визначено як домінуючий у сучасних умовах інформаційного суспільства, оскільки він забезпечує сталість формальних і неформальних норм, цифрових регламентів та алгоритмів, що регулюють прийняття

управлінських рішень та забезпечують інституційну резильєнтність (життєстійкість) територіальних систем до динамічних змін та безпекових викликів зовнішнього середовища.

2. Дістало подальшого розвитку визначення понятійно-категоріального апарату публічного управління у сфері сталого розвитку шляхом авторського уточнення змісту ключових категорій: «територіальна громада як об'єкт та суб'єкт управління» — трактується як базовий цифровий, інституційний та ноосферний простір реалізації публічної влади, що на відміну від суто географічного поняття «територія» чи адміністративного «регіон», володіє потенціалом до інтелектуальної самоорганізації, має власну цифрову суб'єктність та є первинною ланкою впровадження Цілей сталого розвитку через механізми е-демократії; «комфортність середовища громади» — розглядається як багатовимірна управлінська категорія інформаційної епохи, що інтегрує матеріальні (технологічна інфраструктура, Smart-забудова) та нематеріальні (цифрова доступність, безпековий клімат, суб'єктивне сприйняття якості життя) чинники. Встановлено, що в системі публічного управління комфортність є не лише екологічним параметром, а комплексним результатом ефективного поєднання соціальної справедливості, економічної інклюзивності та технологічної досконалості управлінських процесів.

3. Обґрунтовано науково-методичний підхід до оцінювання комфортності проживання як інструменту публічного управління сталим розвитком територій у вимірі інформаційного суспільства. Підхід базується на декомпозиції стратегічних цілей на систему інтегральних критеріїв (масштаб, безпека, цифрова доступність, соціальна активність, «здорове місто», захист від негативних впливів), що дозволяє перевести декларативні принципи ООН у площину вимірюваних Data-driven показників локальної політики. Це створює методичне підґрунтя для переходу від традиційного адміністративно-командного контролю до стратегічного територіального менеджменту, орієнтованого на підвищення якості життя населення через механізми проєктного управління, автоматизованого моніторингу та

постійного аналізу прогресу досягнення ЦСР на рівні конкретних територіальних одиниць. Такий підхід забезпечує прозорість врядування та дозволяє оперативно адаптувати муніципальні стратегії до мінливих потреб мешканців та викликів відновлення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

2.1. Світові практики цифровізації та механізми реалізації стратегій сталого розвитку на місцевому рівні

За минулі десятиліття країни з різним рівнем економічного потенціалу розпочали рух до сталого розвитку, маючи суттєво відмінні соціально-економічні та організаційно-технологічні стартові позиції. Як наслідок, на сьогодні світова спільнота демонструє диференційовані успіхи у досягненні Цілей сталого розвитку (ЦСР), що значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості публічного управління. Досвід кожної держави щодо імплементації принципів сталості на рівні територіальних громад є унікальним, проте його узагальнення дозволяє виробити універсальні рекомендації. Зокрема, це стосується формування цифрових моделей міждержавного партнерства та механізмів державно-приватного співробітництва, що базуються на прозорому обміні даними для забезпечення життєстійкості територій.

Трансформація поглядів ООН на цілі сталого розвитку полягає у докорінній зміні управлінської парадигми: від моделі «споживання тут і зараз» до стратегії відповідальної наступності поколінь, де інформаційні технології виступають гарантом збереження ресурсів. Сучасне публічне управління має базуватися на логіці прогнозування, де поточні потреби задовольняються за допомогою предиктивної аналітики, що мінімізує шкоду для майбутніх мешканців. Це вимагає концентрації зусиль на триєдиному завданні: стабілізації споживання через Smart Metering, забезпеченні

відновлення ресурсів та радикальному скороченні антропогенного тиску за допомогою цифрового еко-моніторингу.

Цілі сталого розвитку мають бути органічно вплетені у стратегії на всіх рівнях владної вертикалі через єдиний цифровий контур врядування. На сьогодні сформовано потужну базу міжнародних стандартів ISO, які синхронізують управлінські практики у сфері територіального розвитку, перетворюючи їх на алгоритмізовані процеси:

- ISO 37100 — термінологічна база для цифрових громад;
- ISO 37101 — вимоги до інтегрованих систем управління сталим розвитком;
- ISO 37120 — ключові індикатори міських послуг, що базуються на об'єктивних даних;
- ISO 37122 — показники для «розумних» міст (Smart Cities), що використовують IoT та Big Data;
- ISO 37123 — показники для адаптивних міст (Resilient Cities), орієнтованих на управління ризиками.

Використання цих стандартів дозволяє уніфікувати підходи до моніторингу прогресу територій. Проте зусилля публічної влади будуть недостатніми без залучення корпоративного сектору через цифрові інструменти ESG-звітності. Концепція ESG (Environmental, Social, and Corporate Governance) стала формою автоматизованого аналізу ризиків та прозорості звітності бізнесу перед громадою.

Звітність у форматі ESG є інструментом гармонізації інтересів держави та бізнесу на локальному рівні, що реалізується через чотири стратегічні блоки:

1. Управління (Governance): розкриття цифрових практик моніторингу ризиків.
2. Стратегія (Strategy): опис підходів до використання інноваційних можливостей у сфері сталості.

3. Ризик-менеджмент (Risk Management): алгоритми нейтралізації загроз, інтегровані в інформаційні системи підприємств.

4. Показники та цілі (Metrics and Targets): кількісні дані про прогрес, доступні для публічного аудиту.

Для адекватної оцінки світового досвіду необхідна чітка градація країн, оскільки цифровий розрив суттєво впливає на імплементацію ЦСР. Класифікація МВФ розмежовує розвинені країни та країни з високим доходом, проте часто ігнорує стандарти демократичного врядування та рівень розвитку інститутів е-демократії у країнах арабського світу.

За формальними ознаками до групи «розвинених» належать члени ОЕСР. Їхні системи базуються на економічному зростанні, що підкріплюється високотехнологічним експортом та глибокою інтеграцією у світові цифрові фінансові ринки. Важливими індикаторами тут також виступають цифрова грамотність та рівень доступу до широкосмугового інтернету.

Згідно з класифікацією МВФ, Україна віднесена до категорії країн, що розвиваються (Emerging and Developing Economies). На цю групу припадає близько 50% світового ВВП, проте вона є надзвичайно неоднорідною за рівнем цифровізації публічного сектору. Якщо ядром розвиненого світу залишається G7, то список країн з високими стандартами врядування розширився за рахунок країн Балтії (лідерів е-урядування), Чехії та Словаччини. Станом на сьогодні кількість учасників ОЕСР зросла до 38, що демонструє поширення стандартів Smart-врядування на нові території.

Слаборозвинені країни у контексті дослідження не розглядалися через критично низький рівень інституційно-цифрової спроможності. Водночас для пошуку шляхів переходу України та її громад на принципи сталого розвитку життєво необхідним є аналіз траєкторій руху як розвинених країн, так і тих, що демонструють технологічний стрибок. Кожна з цих держав виробила власну модель реалізації глобальних цілей через локалізацію інновацій.

Проведений аналіз виявив відмінності у підходах, які вимагають від України відповідальної адаптації, а не сліпого копіювання. Проте спільним є наявність високого рівня довіри, що підкріплений налагодженими цифровими каналами зворотного зв'язку та крос-культурним навчанням.

Варто акцентувати увагу на проблемі нерівномірності збору даних. Згідно з Доповіддю ООН за 2022 рік, по 8 із 17 ЦСР дані були доступні менш ніж для половини країн. Це підкреслює критичну важливість розбудови національних та локальних систем Data-мониторингу. Поки дані щодо Ціль 3 та Ціль 7 є у наявності у 80% держав, інформацію щодо Ціль 13 (клімат) мають лише 20%, що вимагає впровадження мереж інтелектуальних датчиків та супутникового спостереження.

Розглянемо лідерів у досягненні ЦСР за 2024 рік. Лідерами є країни Північної Європи з найвищим рівнем інформатизації суспільства: Фінляндія (86,35 бала), Швеція (85,70) та Данія (85,2) [249].

Яскравим прикладом є Фінляндія, де успіх забезпечується через інтеграцію ЦСР у кожне рішення муніципального рівня за допомогою хмарних систем стратегічного планування. Швеція суворо дотримується декарбонізації, використовуючи цифрові мережі управління енергоспоживанням, що дозволило перейти на ВДЕ. Нідерланди продемонстрували досвід у побудові Smart-транспортних систем, де пріоритет надається електромобільності та цифровій навігації. Німеччина реалізує стратегію «економіки з високою продуктивністю ресурсів», що базується на принципах цифрового замкненого циклу (Circular Economy 4.0) та інвестиціях у «зелені» ІТ-технології.

Як свідчить аналіз, формальне копіювання закордонного досвіду не є раціональним, проте глибоке вивчення причин успіху допомагає адаптувати ефективні стратегії в українських реаліях через призму цифрової трансформації. Важливо, з урахуванням динамічного зовнішнього оточення, прагнути до спільного вироблення державою, бізнесом і суспільством таких

політик, які б базувалися на прозорих алгоритмах балансування інтересів економічного прогресу та охорони довкілля.

Ключовим аспектом, який необхідно запозичити та тиражувати на муніципальному рівні в Україні, є активне залучення громадян (participatory governance) до прийняття рішень через інструменти е-демократії. У розвинених країнах громадяни не просто споживачі послуг, а активні учасники розробки політик, що реалізується через муніципальні цифрові платформи. Наприклад, фінська традиція прямої демократії, підкріплена цифровими сервісами народних ініціатив, суттєво підвищує рівень довіри до влади. Крім того, критично важливим є розвиток партнерства між державними органами та некомерційним сектором на засадах відкритих даних, що є фундаментом скандинавської моделі управління.

Окремо слід наголосити на важливості освіти та інформування. Громадяни з високим рівнем екологічної та цифрової грамотності усвідомлено беруть участь у соціальних проєктах. При цьому не можна ігнорувати традиції та менталітет — ці фактори безпосередньо впливають на швидкість адміністрування та ефективність запозичених практик у конкретних соціокультурних умовах.

Регіональна економіка як дисципліна охоплює широке коло досліджень, значимість яких зростає в умовах децентралізації [132]. Регіон сьогодні розглядається не лише через ознаки однорідності, а як складна цифрова екосистема зі специфічними просторовими факторами [69, 73, 154]. Питання сталого розвитку територій перебуває в епіцентрі уваги, оскільки динамізм сучасних процесів та швидкість передачі інформації прямо впливають на життєздатність конкретних громад.

Дослідження проблем сталого розвитку в Україні базується на комплексному підході, що враховує багатоплановість регіональної економіки [107]. Це зумовлює використання методів інтелектуального аналізу, які дозволяють виявляти роль позаміських територій у загальнонаціональних ефектах сталості. Ефективність територій визначається їхнім ресурсним

потенціалом (земельним, водним, трудовим), який у сучасних умовах має бути оцифрований через систему кадастрів. Тому встановлення цього потенціалу, виявлення бар'єрів та розробка завдань соціально-економічної політики на основі Big Data є пріоритетом для забезпечення стабільності [54].

На сталий розвиток громад впливає сукупність чинників, що виходять за межі локальної діяльності. Їхня дія поширюється на розвиток регіону та критично впливає на підтримку продовольчої і ресурсної безпеки держави [63]. Економічна активність на позаміських територіях, зокрема в аграрному секторі, виступає головним джерелом наповнення бюджетів. Вона є своєрідним стабілізатором рівноваги, де стратегія сталого розвитку реалізується через впровадження технологій точного землеробства та смарт-лісництва.

Важливо враховувати, що фундаментом зростання є відтворення демографічного потенціалу. Протилежна динаміка (депопуляція) ускладнює трансформацію, що вимагає від публічного управління впровадження цифрових інструментів залучення молоді та створення віддалених робочих місць. З огляду на це, дослідження має базуватися на інтегрованому аналізі ефектів у регіональному просторі, де інформаційний капітал стає рівноцінним природному.

Досягнення зазначених ефектів є результатом управлінського процесу, де до базових елементів ми відносимо: фактори впливу; специфічні умови реалізації стратегій; засадничі принципи цифровізованого просторового регулювання. Визначення факторів, що формують траєкторію розвитку, є ключовим аспектом [137]. Ми структуруємо їх у дві групи:

- Зовнішні фактори: зумовлюють макроекономічні зміни та трансформації у державній політиці (електронне податкове законодавство, автоматизовані субвенції через систему DREAM, глобальна кон'юнктура).
- Внутрішні фактори: поділяються на матеріальні (рівень доходів, якість IT-інфраструктури) та нематеріальні (рівень е-сервісів, доступність

цифрової освіти). Наявність якісних цифрових послуг є критичною для утримання людського капіталу.

Диференціація цих чинників на економічні, соціальні, екологічні та інституційні дозволяє глибше зрозуміти механіку розвитку [102]. Аналіз дозволив виокремити драйвери зростання: системна підтримка через цифрові грантові платформи; розвиток туристичних ніш на основі AR/VR технологій; активізація самоврядування через е-участь; використання потенціалу державних установ для стимулювання сервісної сфери.

Водночас існують суттєві обмежувальні фактори: виснаження ґрунтів; техногенне навантаження; гостра диференціація громад; міграційний відтік; критичне зношення інфраструктури. Головним стримуючим чинником є недостатня інституційна підтримка, що часто зумовлено браком єдиного інформаційного простору для перерозподілу ресурсів. Ми поділяємо думку вчених щодо неефективності менеджменту, який не здатен оперативно реагувати на ринкові зміни без аналітичних систем підтримки рішень.

З іншого боку, перехід до раціонального господарювання підвищує інвестиційну привабливість територій як екологічних активів. Застосування альтернативних підходів, зокрема біотехнологій та інтернет-речей (IoT) у сільському господарстві, відкриває нові перспективи для агробізнесу [15], знижуючи антропогенний тиск [19].

У контексті аналізу світових практик пропонуємо розглянути принципи організації публічного регулювання. Геоекономічні трансформації свідчать, що кожна держава самостійно визначає архітектуру політики, де виокремлюються два підходи: секторальний та інтегрований (крос-платформний). Перший підхід характерний для ЄС, де Спільна сільськогосподарська політика (CAP) фокусується на підтримці фермерів через фонди EAGF та EAFRD. Фінансова модель тут базується на цифровому моніторингу цільового використання коштів.

США демонструють іншу модель (USDA), де пріоритет надається покращенню якості життя через модернізацію сільських комунікацій та

широкосмуговий доступ до інтернету. На початку 2024 року було виділено 1,1 млрд доларів на проєкти водоочищення та енергопостачання, що реалізуються на засадах Smart Infrastructure. Аналіз підтверджує: без системної допомоги держави усунути диспропорції неможливо. Це обумовлює необхідність впровадження спеціальних принципів регулювання:

- Принцип стабілізації багатовимірних процесів: врівноваження компонентів через алгоритмічне управління.
- Принцип комплексного забезпечення: цілісний підхід до реалізації системних процесів.
- Принцип рівнозначності та рівноцінності: економічна складова не домінує над екологічною.
- Принцип раціонального просторового розміщення: подолання напруженості через цифрове моделювання локальної економіки.
- Принцип конвергенції рівнів життя: рівний доступ до цифрової інфраструктури та медицини.
- Принцип не погіршення умов для майбутніх поколінь: збереження природного та цифрового капіталу.

Дотримання цих принципів дозволяє розробити дієву організаційно-економічну модель, адаптовану до умов децентралізації та Data-driven менеджменту. Застосування цієї сукупності принципів дозволяє сформувати цілісну систему регулювання, яка виступає фундаментом для стабілізації регіону.

Розглянуті теоретичні засади дають підстави стверджувати, що регулювання сталого розвитку є ключовим інструментом стратегічного врівноваження територіальної системи. Відтак, під «системою регулювання сталого розвитку територій» ми пропонуємо розуміти інтегрований комплекс цифрового, нормативного та ресурсного забезпечення, розроблений на базі визначених принципів, що дає змогу імплементувати організаційно-економічну модель розвитку територій для досягнення цільових показників якості життя та екологічної безпеки.

Важливим контекстом реалізації цієї системи в Україні є реформа децентралізації та фундаментальна трансформація адміністративно-територіального устрою (АТУ). Протягом останніх років вектор державної політики змістився до делегування повноважень і ресурсів безпосередньо на рівень базових одиниць. Реформа, ініційована Концепцією № 333-р, еволюціонувала у масштабний процес інституційної реконфігурації, що створив передумови для фінансової автономії та впровадження інноваційних управлінських моделей на засадах субсидіарності [179].

За результатами соціологічного моніторингу (КМІС, 2024 рік), близько 77% громадян підтримують подальше розширення прерогатив громад [63]. Така висока легітимація децентралізації формує сприятливий соціальний капітал для реалізації стратегій сталого розвитку. Більше того, у 2025 році презентовано оновлену Концепцію реформування децентралізації, де громади визначено як стратегічні опорні вузли резильєнтності країни. Ця концепція адаптує реформу до викликів повоєнного відновлення та вимог майбутньої інтеграції України до єдиного європейського простору.

Фундаментом для цих процесів стала оптимізація АТУ. Постановою Верховної Ради № 807-IX було ліквідовано 490 районів, натомість створено 136 нових одиниць на базі спроможних територіальних громад [170]. Це стратегічне рішення дозволило усунути дублювання функцій та консолідувати ресурси. На початку 2024 року набув чинності Закон «Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою», який забезпечив динамічну гнучкість у зміні меж територій з урахуванням безпекових та економічних факторів [93]. Як зазначає Марцеляк (2025), така трансформація вимагає кореляції між державним наглядом та муніципальною ініціативою для підтримки стабільності системи [67].

У сучасному українському ландшафті ключову роль відіграють об'єднані територіальні громади (ОТГ), що стали центрами імплементації політики сталого розвитку. Одним із маркерів їхньої ефективності виступає цифрова трансформація (е-врядування). Станом на I квартал 2025 року

середній індекс цифровізації громад становив 30 балів, при цьому лідерами є Дніпропетровська (43 бали), Львівська (43 бали) та Тернопільська (42 бали) області [67]. Цифровізація тут розглядається як інструмент прозорості та адаптивності, що є невід'ємною частиною сталого поступу.

Незважаючи на значні руйнування внаслідок бойових дій, громади підтвердили свою високу суб'єктність. Проте залишаються критичні системні виклики:

- глибока асиметрія фінансового потенціалу різних типів громад;
- обмежений доступ до ресурсів та сервісів у прифронтових зонах;
- гострий дефіцит управлінських кадрів, здатних оперувати інструментами проєктного менеджменту.

Для нівелювання цих бар'єрів держава впровадила низку механізмів. По-перше, нормативне зміцнення: закони № 3703/2025 (про народовладдя) та № 3599/2025. По-друге, фінансові інструменти підтримки: у квітні 2025 року уряд спрямував 2 млрд грн на підтримку прифронтових територій та 1,5 млрд грн дотації. По-третє, стратегічні вектори Концепції-2025, що фокусуються на енергонезалежності та локальному відновленні [106].

Український досвід є унікальним, оскільки він інтегрує реформування в умови воєнного стану. Це змушує публічне управління переходити до гнучких моделей, де передача ресурсів громадам стає не просто актом демократії, а стратегічною необхідністю для виживання та сталого відтворення територій.

Підсумовуючи аналіз трансформації систем управління, необхідно виділити фундаментальні уроки, що визначають ефективність сучасної регіональної політики:

- Пріоритет місцевої спроможності: Громади з розвиненим стратегічним плануванням демонструють вищу резильєнтність до зовнішніх шоків.
- Інтеграція стратегій: Сталий розвиток неможливий без синергії децентралізації, цифровізації та енергетичної автономії.

- Адаптивне управління ризиками: Перехід до моделей швидкого реагування в умовах масових переміщень населення та інфраструктурних руйнувань.
- Мультиакторальність: Якість взаємодії між державою, бізнесом та міжнародними донорами визначає успіх локальних стратегій.
- Просторово-адміністративна основа: Реформований АТУ створив правове поле для реалізації власних траєкторій розвитку громад.

Водночас аналіз виявив низку бар'єрів: фінансову диференціацію, низьку цифрову інклюзію в депресивних регіонах та кадрові прогалини. Ці аспекти потребують наукового переосмислення в рамках теорії публічного адміністрування. Вітчизняна реформа місцевого самоврядування створює передумови для інтегрованого підходу, де синергія держави та приватної ініціативи стає драйвером сталого розвитку територіального простору.

Для досягнення стратегічної мети державне управління має еволюціонувати від жорсткої вертикалі до мережевої партнерської моделі, орієнтованої на специфічні потреби локальних спільнот. Ця трансформація передбачає зміну філософії влади — перехід до громад, здатних до стратегічного передбачення (форсайту) та прозорого врядування.

Продовжуючи порівняльний аналіз світового досвіду, нами було досліджено зарубіжні моделі територіальної організації виконавчої влади, що дозволило виокремити цінні орієнтири для реформування публічного управління в Україні. Зокрема, відзначено високий рівень стабільності територіальних підрозділів у США. У багатьох випадках ланки органів ключових департаментів закріплені актами Конгресу. Навіть при внутрішній організації структури спостерігається їх стабільна робота без радикальних змін з 1960-х років. Така інституційна пам'ять дозволяє ефективно впроваджувати довгострокові стратегії сталого розвитку, не перериваючи управлінські цикли.

Дослідивши організацію територіальних структур Німеччини, ми констатували, що федеральні органи не мають надмірно розгалуженої мережі. Це зумовлено:

1. Конституційними положеннями: Основний закон чітко розмежовує сфери компетенції федерації, земель та громад.
2. Принципом субсидіарності: створення нижчих адміністративних ланок дозволяється лише у виключних сферах (митна, податкова, прикордонна). В інших сферах перевага надається виконанню функцій силами місцевого самоврядування під державним наглядом, що є ідеальним орієнтиром для української моделі децентралізованого управління.

Узагальнення результатів дослідження досвіду США та Німеччини показує принципову відмінність від застарілих моделей централізації. Вказані держави використовують модель створення територіальних структур «не за адміністративно-територіальним поділом», а за функціональною доцільністю. Це означає, що юрисдикція територіального органу часто не збігається з кордонами штату чи землі, а охоплює економічні чи екологічні райони (наприклад, федеральні резервні округи в США або басейнові управління в Німеччині).

Для України цей досвід є критично важливим у контексті реалізації Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та адміністративно-територіальної реформи 2020 року. Перехід до укрупнених районів (136 одиниць) є кроком до німецької моделі деконцентрації, де державна присутність на місцях стає компактнішою, але професійнішою.

Ключові висновки з міжнародного досвіду для української практики:

- Інституційна спадковість: Стратегічне планування сталого розвитку потребує захисту територіальних структур від частих реорганізацій.
- Функціональна спеціалізація: Територіальні органи ЦОВВ мають створюватися під конкретні цілі (наприклад, відновлення зруйнованої інфраструктури, моніторинг природних ресурсів), а не просто дублювати адміністративну сітку регіонів.

- **Партнерська модель:** Досвід ФРН доводить, що сталий розвиток є ефективнішим, коли держава делегує більшість виконавчих функцій територіальним громадам, залишаючи за собою лише роль стратегічного координатора та контролера стандартів.

Таким чином, трансформація територіальних ланок ЦОВВ в Україні має рухатися шляхом оптимізації їхньої кількості та переходу до функціонального (зокрема, екологічного та міжмуніципального) принципу побудови, що відповідає кращим світовим стандартам публічного управління.

2.2. Вплив децентралізації та інформатизації публічних послуг на спроможність територіальних громад

Український вектор державного управління сталим розвитком територій у сучасних умовах набуває специфічних рис, зумовлених як внутрішніми трансформаціями, так і екстремальними зовнішніми викликами. Оцінка рівня успішності досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) та узагальнення вітчизняного досвіду свідчать про те, що говорити про повну сталість розвитку України наразі передчасно. Проблеми українських територій є переважно наслідком тривалого негативного впливу внутрішніх структурних чинників, що вимагає радикального розширення спектра управлінських інструментів, насамперед через інформатизацію систем моніторингу та управління. Необхідне комплексне вирішення економічних, соціальних та екологічних питань, де пріоритетними завданнями є: прискорення економічного зростання через зміну парадигми споживання ресурсів на основі цифрового обліку; задоволення базових потреб населення в умовах кризи через дистанційні сервіси; стабілізація демографічної ситуації та збереження ресурсної бази громад за допомогою геоінформаційних систем (ГІС).

Ймовірно, перехід України до моделі справжнього сталого розвитку буде тривалим і багатоетапним процесом, що передбачає безпрецедентні за масштабом завдання для органів публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. Пропонується виділити такі етапи цього переходу:

1. Перший етап (Адаптивно-стабілізаційний): розв'язання найгостріших соціально-економічних проблем через цифровізацію соціальних виплат та послуг, за умови жорсткого дотримання екологічних обмежень, що контролюються автоматизованими системами моніторингу.

2. Другий етап (Структурно-технологічний): проведення глибоких перетворень в економіці громад, впровадження технологій індустрії 4.0 та «зеленого» переходу на засадах енергоефективності, що керується інтелектуальними мережами (Smart Grids).

3. Третій етап (Гармонізаційний): повна інтеграція у світову спільноту на засадах гармонійної взаємодії суспільства та природи, що базується на відкритих даних та глобальному обміні екологічною інформацією.

Для об'єктивного дослідження стану виконання ЦСР з 2015 року необхідний порівняльний статистичний аналіз практик та механізмів контролю. Досвід показує, що тривалий час економічне зростання в Україні не мало стійкого характеру. Отже, вектор від нестійкого стану до сталого розвитку має бути заданий державним апаратом через переведення процесів прогнозування та планування у чітку концептуально-регламентну площину за допомогою інформаційно-аналітичних систем (IAS). Результативність цього процесу повинна оцінюватися через наскрізний цифровий моніторинг на всіх рівнях: від міжнародного до корпоративного.

Вивчення практики показує, що значна частина ЦСР уже інтегрована у національні проекти. Проте для їх ефективної реалізації необхідне створення спеціальної цифрової інфраструктури з міжвідомчого управління та координації. Це дозволить збалансувати пріоритети сталого розвитку,

уникаючи домінування одного сектору над іншими за рахунок використання єдиних баз даних.

Особливістю українського шляху є те, що реалізація ЦСР здійснюється переважно опосередковано. До 2030 року національні цілі розвитку сформульовані у таких напрямках:

- збереження населення та добробут (ЦСР № 3, 6, 11) — через е-медицину та еко-моніторинг;
- самореалізація та розвиток талантів (ЦСР № 8, 9, 10) — через платформи дистанційної освіти та онлайн-працевлаштування;
- комфортне та безпечне середовище (ЦСР № 6, 11, 14, 15) — через системи «Smart City» та відеоаналітику;
- цифрова трансформація (ЦСР № 9) — як базовий фундамент для всіх інших цілей.

Варто зауважити, що нормативна база України щодо окремих елементів сталості часто є змістовнішою за міжнародні рекомендації. Однак серйозною проблемою залишається відстороненість малого та середнього бізнесу, що потребує впровадження простих цифрових інструментів ESG-звітності. Великий бізнес має стати локомотивом, залучаючи партнерів до проблематики сталого розвитку на рівні муніципалітетів через спільні B2G (Business-to-Government) платформи.

Перехід до єдиної системи публічної влади в умовах децентралізації дозволить вибудувати ефективніші зв'язки. Головне питання сьогодні: як цифрова трансформація вплинула на динаміку показників окремих територій? Для прискорення цього процесу необхідно спиратися на громади-лідери, які впроваджують Cloud-native рішення для управління ресурсами. Потрібна «універсальна мова» взаємодії, якою стають стандартизовані цифрові протоколи.

Формування об'єктивних граничних умов для досягнення ЦСР є критичним кроком. Серед основоположних умов ми виділяємо:

- безумовне дотримання прав і свобод людини, зокрема права на доступ до інформації;
- вибудовування прозорих договірних відносин через Smart-контракти;
- радикальне зниження корупції шляхом автоматизації публічних послуг та е-закупівель;
- регулярне зростання інвестицій в охорону довкілля;
- мінімізацію впливу спекулятивного капіталу.

Лише за таких умов реформа децентралізації та інформатизація стануть реальним фундаментом для сталого розвитку громад. Ефективність цієї моделі має базуватися на стратегічній тріаді: конкуренції, співробітництві та довірі, що підкріплена прозорістю алгоритмів врядування. Вирішення проблем громад можливе лише на основі адресних нормативно-правових рішень, що супроводжуються системним зниженням рівня корупції завдяки переходу до Data-driven політики.

Офіційне трактування сталого розвитку в Україні закріплено Указом Президента № 722/2019, де він визначається як «стабільний соціально-економічний розвиток, що не руйнує своєї природної основи» [204]. Документ фокусується на формуванні цілісної соціо-еколого-економічної системи, де держава виступає модератором цифрової екосистеми взаємодії бізнесу й громадян. Важливим кроком стало Розпорядження КМУ № 1190-р від 29 листопада 2024 року, яке запровадило жорсткі цифрові механізми моніторингу та е-звітності, що критично важливо для поствоєнного відновлення.

Сьогодні сталий розвиток громад є запорукою економічної безпеки регіонів [19]. Комплексний підхід у цьому контексті передбачає вдосконалення інституційної складової, яка включає:

- адаптацію норм правового регулювання до умов цифрової децентралізації;

- розробку сучасного методико-аналітичного та програмного забезпечення;
- гарантування ресурсного супроводу через прозорі цифрові казначейські рахунки.

Ми солідарні з позицією науковців, які пов'язують стійкість територій із трансформацією ланцюга «держава — територія — населення» на основі платформного управління [35]. Враховуючи обмеженість ресурсів, досягнення стандартів безпеки силами виключно громад є неможливим. Це диктує необхідність регіонального територіального менеджменту, що реалізує функції планування та контролю крізь призму цифрової сталості.

Аналіз реалізації програм [36] свідчить про часту відсутність розуміння специфіки територій, що долається через впровадження цифрових двійників (Digital Twins) громад. Подолання антагонізму інтересів бізнесу та соціуму можливе через впровадження комплексу інституційного забезпечення системних процесів регулювання (таблиця 2.1), де кожен етап спирається на інформаційно-технологічний базис.

Деталізація етапів впровадження інституційного комплексу розкриває механіку переходу:

Перший етап: Комплексна діагностика та ідентифікація проблем. Проводиться за допомогою автоматизованого збору Big Data за чотирма векторами. На цьому етапі ГІС-технології дозволяють точно локалізувати «больові точки» (депопуляцію чи зношеність мереж) та змодельовати сценарії розвитку.

Другий етап: Аналітичний аудит та запобігання дублюванню. Передбачає ревізію заходів підтримки через єдиний державний реєстр програм. Такий підхід дозволяє автоматично виявити функціональне дублювання та оцінити реальну результативність витрачених ресурсів через КРІ-аналітику. Об'єктивна оцінка на основі даних є запобіжником проти неефективного використання бюджетних коштів.

Таблиця 2.1

Змістовна частина інституційного комплексу забезпечення системних процесів регулювання сталого розвитку територій

Елемент комплексу	Характеристика та зміст
Мета	Забезпечення сталого розвитку територій
Об'єкт	Територіальні громади; економічна, соціальна, екологічна та інституційна підсистеми
Суб'єкт	Органи публічного управління (держава та МСВ), бізнес-спільнота, мешканці громад
Принципи регулювання	1. Формування системи як фактора стабілізації процесів. 2. Комплексність забезпечення системних процесів. 3. Рівнозначність усіх складових сталого розвитку. 4. Раціональне просторове розміщення суб'єктів господарювання. 5. Позачергове подолання соціальної диференціації та вирівнювання інфраструктури. 6. Непогіршення умов життєдіяльності майбутніх поколінь.
Етапи реалізації	1. Діагностика та виявлення проблем конкретних територій. 2. Аудит реалізованих напрямів підтримки розвитку. 3. Проектування комплексу інституційного забезпечення регулювання. 4. Забезпечення фінансового супроводу системних процесів. 5. Впровадження інституційного комплексу в управлінську практику. 6. Моніторинг, оцінка результативності та налагодження зворотного зв'язку.

Третій етап: Консолідація стейкхолдерів та місцева ініціатива. На цій стадії пріоритет надається принципу субсидіарності. Важливо активувати ініціативу «знизу» — від органів місцевого самоврядування, громадського сектору та самих жителів. Об'єднання зусиль усіх стейкхолдерів дозволяє мінімізувати конфлікти інтересів (наприклад, між екологічними вимогами громади та комерційними цілями бізнесу) і забезпечити інклюзивність прийняття рішень.

Четвертий етап: Фінансовий супровід та диверсифікація джерел. Фінансування є критичним вузлом системи. Ефективний супровід сталого розвитку не може спиратися виключно на бюджетні дотації. Необхідно впроваджувати інструменти залучення позабюджетних інвестицій, грантів міжнародних донорів, ресурсів державно-приватного партнерства та власних коштів підприємств. Це невід’ємна функція сучасного муніципального менеджменту.

П'ятий етап: Документальне оформлення та оперативний контроль. Процес сталого розвитку вимагає чіткої інституалізації у формі «дорожніх карт», програм або планів дій. Важливо визначити не лише кінцеві цілі, а й «контрольні точки» (milestones). Впровадження інструментів моніторингу на цьому етапі дозволяє здійснювати адаптивне управління — оперативно вносити зміни в проєкти, не чекаючи їх завершення, якщо проміжні результати демонструють відхилення від цільових параметрів.

Шостий етап: Оцінка ефектів та запуск зворотного зв'язку. Це фінальна стадія циклу, де проводиться оцінка отриманих економічних та соціальних ефектів. Тут вимірюється ступінь досягнення кінцевої мети та запускається механізм рефлексії. Якщо очікувані результати не досягнуті, процедура зворотного зв'язку дозволяє систематизувати фактори невдачі (економічні, інституційні тощо) та повернути систему на етап коригування доти, доки сталий розвиток не стане реальним показником життєдіяльності території.

Розроблений комплекс інституційного забезпечення має цілісний характер і структурується за чотирма векторами управління: інституційним (державно-регіональна вертикаль), економічним, соціальним та екологічним. Виконавцями виступають органи публічної влади всіх рівнів, які координують свої дії з громадою.

Система інституційного забезпечення включає три ключові компоненти:

1. Нормативне регулювання: Створення правового базису для закріплення рівноцінності складових ЦСР, затвердження критеріїв сталого розвитку та регламентація міжвідомчої взаємодії.

2. Методико-аналітичне забезпечення: Набір інструментів для діагностики, прогнозування та аналізу інтересів стейкхолдерів. Це «інтелектуальне ядро» системи, що дозволяє приймати рішення на основі даних (data-driven decisions).

3. Ресурсний супровід: Механізми фінансової еквалізації в тріаді «держава–регіон–населення», включаючи інструменти самооподаткування, цільові інвестиції та механізми фінансової стійкості громад.

В основі цієї системи лежать принципи стабільності, адаптивності та прозорості. Вона орієнтована на досягнення балансу інтересів, де державне управління трансформується у партнерську мережу, здатну до консолідації адміністративних та інформаційних ресурсів задля забезпечення високої якості життя нинішніх і майбутніх поколінь.

Таким чином, у процесі подолання системних проблем, що гальмують розвиток і життєстійкість громад, в інтересах економічної безпеки регіону доцільно здійснювати управлінську діяльність через впровадження комплексу інституційного забезпечення. Це потребує синхронізації економічних, соціальних та екологічних аспектів, які є нерозривно взаємопов'язаними. Реалізація такого комплексу має спиратися на успішний український та закордонний досвід, інтегрований у науково обґрунтовану організаційно-економічну модель сталого розвитку територій.

У сучасному українському контексті перехід до моделі сталого розвитку стає не просто стратегічним орієнтиром, а нагальною потребою виживання та відновлення. Виклики, зумовлені повномасштабною агресією, руйнуванням інфраструктури та безпрецедентною міграцією, вимагають від державного управління нової якості. Стратегія розвитку громад сьогодні тримається на «чотирьох китах»: нормативно-правовому забезпеченні,

фінансовій спроможності, кадровому потенціалі та сучасних організаційних інструментах.

Нормативно-правовий та стратегічний фундамент

Ключовим кроком стала активізація законодавчих ініціатив, що зміцнюють суб'єктність громад. У січні 2025 року набрали чинності знакові закони: № 3703 «Про народовладдя на рівні місцевого самоврядування» та № 3599, що розширив повноваження виконавчих органів рад у сфері містобудування [64]. Важливим дороговказом стала оновлена Концепція реформи децентралізації (червень 2025 р.), адаптована до умов воєнного стану та вимог вступу до ЄС. Ці зміни фіксують трансформацію ролі держави: від жорсткого централізованого регулятора до партнера та фасилітатора розвитку громад.

Фінансова спроможність через призму цифровізації бюджетного процесу

Фінансова автономія, підкріплена сучасними інформаційними інструментами управління, є фундаментом реальної децентралізації. У 2024 році надходження до місцевих бюджетів продемонстрували позитивну динаміку завдяки автоматизації адміністрування податків: до загального фонду надійшло близько 451 млрд грн, що на 87,6 млрд грн більше порівняно з попереднім роком [64]. Показовим є досвід Рівненщини, де у першому півріччі 2025 року доходи громад зросли на 21,7% завдяки впровадженню аналітичних систем моніторингу платників податків, а 11 територій повністю відмовилися від дотацій. Проте ризики залишаються: публічні дискусії серпня 2025 року («Місцеві бюджети 2025 – тенденції та ризики») підкреслюють необхідність вдосконалення цифрових механізмів горизонтального вирівнювання на основі *Data-driven* підходу, щоб уникнути інформаційної та фінансової поляризації між багатими та прифронтовими громадами.

Інституційна спроможність та цифровий капітал

Реформа децентралізації — це не лише гроші, а й цифрові компетенції. Серед пріоритетів 2025 року Міністерство розвитку громад та територій виділило: енергонезалежність, тотальну цифровізацію публічних послуг та інтеграцію у міжнародні фінансові платформи [99]. Якісне управління в умовах інформаційного суспільства потребує нових навичок у роботі з Big Data, залученні інвестицій через цифрові майданчики та управлінні проєктами відновлення в екосистемі DREAM. Важливим інструментом є міжнародне партнерство: наприклад, меморандум зі Швейцарією (проєкт DECIDE) на суму 33,6 млн франків у 2025 році демонструє готовність донорів інвестувати у цифровий розвиток та професійну ІТ-грамотність українських громад [99].

Аналіз викликів та обмежень в епоху інформатизації

Попри значний прогрес у розбудові е-урядування, існують суттєві перешкоди:

1. Цифровий розрив та ресурсна нерівність: Глибока дистанція між територіями з розвиненою ІТ-інфраструктурою та громадами, що постраждали від бойових дій і мають критичні пошкодження телекомунікаційних мереж.
2. Кадровий голод у сфері ІТ-менеджменту: Гостра недостатність фахівців публічного управління, здатних професійно працювати з міжнародними грантами, блокчейн-технологіями та складними цифровими платформами територіального планування.
3. Бюрократичний формалізм: Ризик того, що складні нормативи електронної звітності випереджатимуть реальні технічні можливості місцевого апарату, перетворюючи збір даних на самоціль замість інструменту прийняття рішень.

Найближчі перспективи та вектор цифрової трансформації

Для переходу від кон'юнктурної моделі до справді сталого розвитку, що базується на знаннях та інформації, пріоритетними залишаються:

- Формування моделі «спроможної цифрової громади» з гарантованим рівнем е-сервісів (адміністративних, освітніх, медичних);
- Повна інформатизація енергетичної інфраструктури та енергетична децентралізація через системи *Smart Grid*;
- Створення прозорої автоматизованої системи моніторингу внеску кожної громади у досягнення національних ЦСР через інтеграцію локальних баз даних у загальнодержавний контур.

Українська система управління територіями переживає глибоку трансформацію, де інформація стає ключовим ресурсом розвитку. Держава перестає бути просто розподільником коштів, стаючи модератором цифрової взаємодії між бізнесом, громадою та міжнародними партнерами. Сталий розвиток у поствоєнних реаліях можливий лише через синергію активного е-суспільства та професійного самоврядування, озброєного передовими технологіями. Ключовим ресурсом у цьому процесі є люди — саме їхня здатність адаптуватися до вимог інформаційної епохи перетворює територію з об'єкта на активного суб'єкта змін.

2.3. Сучасний стан та методичні підходи до оцінки ефективності управління територіями на основі відкритих даних

Сучасні підходи до оцінки ефективності державного управління сталим розвитком територій вимагають глибокого переосмислення класичних управлінських категорій крізь призму доказової політики (Evidence-based policy). Ефективність сьогодні виступає не лише характеристикою результату, а й похідною від транспарентності та доступності машиночитаних даних. У контексті сталого розвитку позаміських територій оцінка якості державного управління має базуватися на верифікованих показниках, що публікуються у форматі відкритих даних, забезпечуючи підзвітність влади перед громадянським суспільством та бізнесом.

Важливо зауважити, що поняття «ефективності управління» у науковій літературі найчастіше корелює з дефініціями «якості» та «результативності», де критерієм істини стає дата-центричність. Відтак, якість державного управління охоплює як інституційну спроможність, так і якість кінцевого результату, що підтверджується через автоматизовані системи моніторингу. Нерідко виникає дихотомія: результативність, оцінена за формальними звітами, може бути високою, проте відкриті дані про стан довкілля чи міграційні потоки вказують на відсутність реальних якісних змін у життєдіяльності територій.

Класичний підхід виокремлює економічну ефективність як співвідношення результатів та витрат. Проте у сфері публічного управління, завдяки впровадженню порталів відкритих даних, результат набуває багатовимірного виміру. У межах бюрократичного підходу домінував критерій «відповідності правилам», але сьогодні мірилом якості стає цифрова прозорість — можливість кожного стейкхолдера в режимі реального часу відстежувати ефективність використання публічних ресурсів.

Трансформація парадигми відбулася з появою концепції «Нового державного менеджменту» (New Public Management), де питання ефективності перейшло у площину суспільних витрат. Суспільство виступає «замовником», який через інструменти цивільного контролю на основі Open Data вимагає віддачі за сплачені податки. Подібне розуміння підтримується новою інституційною теорією (Т. Берцель, Р. Келлі), де якість розглядається як мінімізація транзакційних витрат через автоматизацію та дебюрократизацію процесів.

Сучасні автори [66] досліджують різні типи витрат через призму цільового підходу, де ефективність спрямовується на стратегічні орієнтири. Проте сьогодні витрати — це не лише бюджет, а й ресурси бізнесу в межах ДПП, ефективність яких має підтверджуватися через публічні реєстри та відкриту звітність. Фокус лише на кількісній стороні є недостатнім; необхідно враховувати «цифровий слід» кожного управлінського рішення.

Еволюція управлінської думки привела до концепції «Належного врядування» (Good Governance). Тут сформульовано соціальний підхід, де якість управління розкривається через «дієвість», що базується на відкритості інформації. У цьому ракурсі якість управління сталим розвитком територій слід розглядати як результат гармонійної взаємодії соціуму та біосфери, відображеної у цифрових індикаторах сталого поступу.

Підсумовуючи методичні підходи, можна виділити три ключові площини оцінки, інтегровані з відкритими даними:

- Економічна: верифікація кількісних результатів через електронні системи закупівель та бюджетні портали.
- Соціальна: аналіз задоволеності населення через цифрові інструменти е-демократії та відкриті соціологічні панелі.
- Управлінська: прозорість внутрішніх процедур, що вимірюється через індекси відкритості та доступності публічної інформації.

Відповідно до концепції «Good Governance», базовими принципами оцінки якості управління на основі відкритих даних є:

1. Результативність (Efficiency) — досягнення цілей, що відображаються у діагностичних дата-сетах, узгоджених зі стейкхолдерами.
2. Ефективність (Effectiveness) — оптимізація витрат через використання аналітичних алгоритмів та вдосконалення цифрових структур.
3. Справедливість (Equity) — рівномірний розподіл благ, що контролюється через публічні карти та реєстри ресурсів.
4. Включеність (Social involvement) — участь громади у контролі за рішеннями через доступ до первинних даних без посередників.
5. Стійкість (Sustainability) — стабільність інституцій, що гарантується відкритими регламентами та довгостроковим моніторингом впливу політик.

Таким чином, методичний підхід до оцінки ефективності має виходити за межі фінансового аудиту. Він повинен базуватися на інтегрованому

моніторингу відкритих даних, що поєднує індикатори економіки, інклюзії та екології, забезпечуючи безперервний зворотний зв'язок.

Наведені принципи дозволяють сформувати конкретні параметри оцінки якості управління. Для цього доцільно використовувати метод експертної бальної оцінки, що базується на синтезі об'єктивних метрик з порталів відкритих даних та суб'єктивних результатів соціологічних моніторингів.

Відповідно до європейської концепції «Good governance», набір інструментів забезпечення якості передбачає циклічний процес, що базується на Data-циклі:

1. Декомпозиція та виділення релевантних індикаторів: Визначення вагомих показників сталого розвитку, що піддаються автоматизованому збору та оцифруванню.
2. Безперервне спостереження на основі Open Data: Систематичний контроль через Dashboards, що дозволяє миттєво виявляти відхилення від траєкторії сталого розвитку.
3. Адаптивне реагування на основі аналітики: Корекція моделі управління територією, що ґрунтується на уточненні прогностичних моделей за результатами опрацювання великих масивів даних.

Серед найбільш значущих інструментів, що забезпечують якість державного управління та інтегрують економічний, соціальний, управлінський, а тепер і екологічний виміри сталого розвитку, слід виділити:

- Оптимізація та реінжиніринг адміністративних процесів: Спрощення процедур для зниження трансакційних витрат.
- Управління за результатами (Performance Management): Перехід від оцінки процесу до оцінки досягнутих ефектів.
- Клієнтоцентричність: Впровадження процесного підходу, де в центрі уваги перебувають потреби мешканця громади.
- Професіоналізація кадрів: Безперервний розвиток компетенцій державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

- Стратегічне партнерство з бізнесом: Розвиток механізмів ДПП та соціальної відповідальності підприємництва.
- Ризик-орієнтований підхід: Впровадження систем прогнозування та управління ризиками (екологічними, фінансовими, безпековими).
- Інтерактивний зворотний зв'язок: Розвиток цифрових інструментів залучення населення до управління.
- Ревізія критеріїв ефективності: Перегляд параметрів оцінки з акцентом на довгострокову сталість, а не короткострокову вигоду.

Розглядаючи актуальні елементи оцінки якості управління, варто наголосити, що вихідною точкою є цілепокладання на державному рівні. Цілі сталого розвитку ООН, адаптовані до національних умов, формують каркас для оцінки діяльності органів публічного управління. На сучасному етапі в Україні ці вектори деталізуються у наступних стратегічних цілях:

- Демографічна та соціальна стійкість: Збереження населення, зміцнення здоров'я, підвищення добробуту та системна підтримка сім'ї.
- Антропоцентричний розвиток: Реалізація потенціалу кожної людини, розвиток талантів та виховання соціально відповідальної особистості.
- Безпека та комфорт: Створення безпечного та інклюзивного середовища для життя.
- Екологічний імператив: Забезпечення екологічного благополуччя та раціонального природокористування.
- Економічна динаміка: Формування стійкої економіки, здатної до самовідновлення.
- Інноваційний прорив: Досягнення технологічного лідерства у пріоритетних галузях.
- Цифрова зрілість: Наскрізна цифрова трансформація управління, економіки та соціальної сфери.

Зазначені орієнтири забезпечують безперервність процесу цілевизначення. Національний набір показників ЦСР, що налічує 183

елементи, надає управлінням необхідну варіативність для реагування на локальні виклики. Важливо, що ця система інтегрована в єдину мережу державної статистики, що гарантує порівнюваність результатів різних територій.

Поряд з формальними методами, все більшого значення набувають неформальні механізми оцінки: рейтингування громад, стандарти якості життя та поширення кейсів кращих управлінських практик. Це відповідає глобальним трендам прозорості (transparency) та підзвітності (accountability).

Сьогодні оцінка ефективності органів публічного управління базується на синергії двох методологій: Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard — BSC) та Ключових показників результативності (Key Performance Indicators — KPI). Таке поєднання дозволяє вимірювати як загальнодержавні процеси, так і специфічні досягнення окремих територіальних громад.

Логіка програмно-цільового підходу, що реалізується через систему національних проєктів, передбачає можливість гнучкого доповнення стандартних програм заходами, що враховують унікальний ресурсний потенціал та потреби конкретної території. Таким чином, оцінка якості управління трансформується у комплексний аналіз: від верифікації формально досягнутих індикаторів до визначення реального рівня задоволеності населення якістю життя та екологічним станом громади.

Для глибшого аналізу якості управління в контексті конкретної території використовується один або комбінація кількох методичних підходів, що дозволяють верифікувати ефективність прийнятих рішень:

1. Оцінка побічних результатів: передбачає комплексний аналіз широкого спектра прямих та відтермінованих ефектів (як позитивних, так і деструктивних). Це дозволяє побачити вплив програмних заходів не лише в економічній площині, а й у соціально-екологічному вимірі.

2. Модель аналізу результатів: базується на вимірюванні досягнутих індикаторів у їхній динаміці та взаємовпливі, що дає змогу відстежувати вектори розвитку територіальної системи.

3. Оцінка, орієнтована на клієнта: реалізує принципи клієнтоцентричності, де клієнтами виступають громадяни, бізнес та «внутрішні споживачі» — співробітники органів влади, залучені до міжвідомчої взаємодії.

4. Модель стейкхолдерів (зацікавлених сторін): фокусується на дотриманні балансу інтересів усіх груп впливу, забезпечуючи соціальну легітимацію управлінських рішень.

5. Модель комплексної процесної оцінки: оцінює не лише фінальні показники, а й саму якість адміністративних процедур, управління ризиками та прозорість публічної звітності.

6. Модель експертної оцінки: залучення незалежної наукової та фахової спільноти для багатостороннього аудиту результатів реалізації стратегій сталого розвитку.

Зазначені підходи покликані, з одного боку, об'єктивувати якість державного управління, а з іншого — залучити до процесу вироблення рішень максимальне коло осіб, забезпечуючи високий рівень суспільної довіри.

Проаналізувавши сучасні елементи управління сталим розвитком на глобальному, національному, корпоративному та територіальному рівнях, доводиться констатувати наявність слабких зв'язків між цими ієрархічними ступенями. Показники ефективності часто не синхронізовані, а множинність стандартів, рейтингів та індексів із закритою методологією заплутує органи влади у визначенні справжніх пріоритетів.

Існуюча схема управління на рівні територій часто демонструє замкнутість на виконанні виключно національних індикаторів. При цьому міжнародний вимір ЦСР може трактуватися по-різному, а корпоративний

сектор, попри активну імплементацію ESG-принципів, майже не задіяний у спільному з державою виробленні регіональних індикаторів розвитку.

На сучасному етапі оцінка якості управління значною мірою переорієнтовується на людину та її потреби. Клієнтоцентричність стає стандартом, що передбачає максимальний вплив на досвід користувача через задоволення його базових потреб. У межах нашого дослідження висунуто тезу, що сталий розвиток територій критично залежить від фактора комфортності середовища проживання.

Ми пропонуємо відносити фактор комфортності до «гігієнічних факторів» (за аналогією з теорією Ф. Герцберга). У цій парадигмі мотиваційні фактори стимулюють розвиток, а гігієнічні — є необхідною умовою, відсутність якої призводить до різкого падіння якості системи. Комфортність середовища в оцінці стійкості має бінарну природу: вона набуває значення або «0» (відсутня), або «1» (наявна). Тут діє закон переходу кількісних змін у якісні: накопичення певного рівня зручностей, безпеки та сервісів переводить середовище у категорію комфортного, без якого сталий розвиток неможливий у принципі.

У дихотомії «необхідність — достатність» комфортність середовища є саме гігієнічною необхідністю. Проблема полягає в тому, що комфортність міського чи сільського простору залежить від колосальної кількості чинників, які наразі важко формалізувати. Сучасні нормативні акти не встигають за реаліями, що швидко змінюються під впливом нових технологій та соціальних стандартів. Недостатня прозорість параметрів якості середовища для пересічного громадянина та дефіцит комунікації між владою, забудовниками й населенням заважають розробці єдиних стандартів оцінки. Для успішного функціонування цього механізму необхідне впровадження інтегрованих нормативів, які б враховували позиції всіх учасників процесу.

Розглянемо тепер відкриту складну поліфункціональну територіальну еколого-соціально-економічну підсистему держави з погляду людиноцентричного підходу, де кожний елемент системи працює на

забезпечення тієї самої «одиниці» комфортності, що є фундаментом стійкості.

Очевидно, що у відкритій складній поліфункціональній територіальній еколого-соціально-економічній підсистемі держави комфортність середовища повинна мати не лише властивість необхідності (наявність усіх основних складових її факторів), а й властивість достатності. Останнє передбачає порівняльне перевищення комфортності середовища конкретної території над навколишнім простором (суміжними територіями та регіонами, доступ до яких є відкритим для мобільного населення).

Порівняльна комфортність у такому контексті постає як сукупність різнорозмірних показників економічної, соціальної та біосферної сфер. Для адекватної оцінки вони мають бути зведені до єдиного параметричного вимірювача із застосуванням вагових коефіцієнтів, що відображають важливість кожного критерію для громадянина. При цьому обов'язково слід враховувати «вхідний бар'єр» — сукупні витрати та втрачені вигоди, пов'язані зі зміною території перебування (трансакційні витрати міграції).

З огляду на це, комфортність середовища — це комплексний гігієнічний фактор мотивації до сталого розвитку територій. Його наявність сама по собі не гарантує автоматичного зростання мотивації, проте його відсутність чи критично низький рівень стає непереборною перешкодою, що різко знижує будь-які стимули до сталого розвитку. На основі цього можна сформулювати ключові завдання державного управління у сфері підтримки територіальної стійкості:

1. Нормативне визначення: Держава має чітко встановити вичерпний перелік критеріїв комфортного середовища, адаптований до сучасних технологічних та соціальних стандартів.

2. Забезпечення "стартових умов": Органи публічної влади повинні проводити моніторинг фактичного стану територій та вживати заходів для обов'язкової наявності всіх елементів комфорту як базової умови для реалізації потенціалу сталого розвитку.

3. Горизонтальне вирівнювання: В умовах відкритості територіальних систем держава зобов'язана забезпечити конвергенцію (вирівнювання) рівнів комфортності, щоб запобігти деградації окремих громад через надмірний відтік людського капіталу.

Незважаючи на стратегічну важливість, існують значні труднощі у виявленні сукупності критеріїв комфортності. Глобальні методики ООН оперують занадто загальними показниками, які складно деталізувати до мезорівня окремої громади. Традиційні стандарти якості, засновані на концепції TQM (Total Quality Management), частіше оцінюють загальну якість життя, ніж специфічну комфортність простору.

В Україні вже напрацьовано низку методичних підходів, які, хоч і не є універсальними, містять цінні елементи для побудови комплексної моделі оцінки:

- Оцінювання соціально-екологічного середовища (Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього): Методика зосереджена на моделюванні зв'язків між екологічною безпекою та соціальною структурою, що було апробовано в Карпатському регіоні [68]. Вона ефективна для оцінки безпеки та екологічності, проте менше уваги приділяє просторовій ідентичності.
- Комплексне оцінювання комфортності забудови (КНУБА): Автори Т. Шилова та В. Тітєв акцентують увагу на інклюзивності та сталості соціального міського середовища [228]. Цей підхід зручно адаптувати через додавання екологічних та безпекових компонентів.
- Балова система оцінки міського середовища: Передбачає аналіз за 29 показниками (11 груп), де кожен критерій оцінюється за 4-бальною шкалою [79]. Це дозволяє детально охарактеризувати сенсорні аспекти: інсоляцію, звуковий фон, запахи та екологічну чистоту.
- Теоретичні еко-моніторингові методи: Використання біоіндикації та біотестів для визначення фактичного стану біосфери в межах зони толерантності сталого розвитку.

Ми пропонуємо інтегрувати ці напрацювання в універсальну методику оцінки якості територіального середовища, яка має стати частиною державної системи законодавчих актів. Такий інтегральний індекс дозволить об'єктивно визначати обсяги субсидованої підтримки для реалізації регіональних програм формування комфортного простору.

Запропонований індекс аналізує шість типів просторів за п'ятьма критеріями: безпека, комфорт, екологічність, ідентичність/різноманітність та сучасність.

1. Житло та прилеглі території: Фокус на повсякденному комфорті проживання та ергономіці дворів.
2. Вулично-дорожня мережа (ВДС): Оцінка проїздів, мостів, розв'язок та інфраструктури громадського транспорту.
3. Соціально-дозвільна інфраструктура: Об'єкти медицини, освіти, спорту та культури.
4. Озеленені простори: Парки, сквери та лісопаркові зони як "легені" території.
5. Суспільно-ділова інфраструктура: Офісні центри, торговельні зони, вокзали та сервісні об'єкти.
6. Загальноміський простір: Територія громади в цілому як цілісний адміністративний та візуальний об'єкт.

Наразі існуючі містобудівні та санітарні нормативи не зведені в єдину систему оцінки для цілей державного управління сталим розвитком. Більшість документів мають декларативний характер. Наприклад, поділ житла на класи (економ, бізнес) часто базується лише на площі приміщень, ігноруючи архітектурну цінність чи рівень інтегрованої безпеки. Навіть такий критерій, як «Архітектура», зазвичай оцінюється формально за типом проєкту (серійний чи індивідуальний), що не відображає реальної якості середовища.

Отже, розробка та впровадження єдиної параметричної системи оцінки є критичним кроком для переходу від декларацій до ефективного управління сталим розвитком територій.

Таким чином, на сучасному етапі комфортність середовища проживання, що розглядається як фундаментальний мотиваційний фактор сталого розвитку, потребує розробки цілісних методик та параметрів оцінки. Це завдання має виконуватися з позиції державного управління сталістю, враховуючи нагальну потребу в балансі управлінських, соціальних та екологічних характеристик. Існуючий механізм прийняття рішень часто розглядає цей фактор як ізольований параметр оцінки ефективності посадових осіб на рівні території, що створює розрив із реальними цілями сталого розвитку. З огляду на це, необхідні докорінні зміни не лише в метриках оцінки комфортності, а й у самому механізмі державного управління територіями із залученням усіх зацікавлених сторін.

Якість управління постає як ключова характеристика системи, що стоїть в одному ряду з керованістю, надійністю та відповідальністю. У контексті сталого розвитку вона набуває додаткових вимірів, оскільки стосується не лише поточних адміністративних процесів, а й довготривалих ефектів для територій, добробуту громадян та збереження довкілля. Розглянемо детальніше підходи до оцінки цієї якості, адаптовані до актуального українського контексту реформи децентралізації влади та нових законодавчих можливостей.

Законодавче підґрунтя та нові стандарти управління

Реформа децентралізації в Україні передбачає не лише передачу фінансових ресурсів та повноважень на місця, а й суттєве підсилення інституційної відповідальності та автономії громад. Верховна Рада України протягом 2024–2025 років ухвалила низку актів, що формують новий правовий ландшафт:

- Закон № 3590 «Про забезпечення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування» (2024 р.): цей акт став революційним у частині

відкритості, зобов'язавши місцеві ради фіксувати, зберігати та публікувати відеозаписи пленарних засідань і засідань постійних комісій. Це створює інструмент прямого громадського контролю за прийняттям рішень.

- Закон № 3668 «Про міжнародне співробітництво органів місцевого самоврядування» (2024 р.): документ відкрив громадам спрощений доступ до європейських структурних фондів, дозволяючи залучати ресурси ЄС безпосередньо для проєктів сталого розвитку.

- Закон № 3285 «Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України»: він чітко окреслює процедури класифікації населених пунктів та зміни їхніх статусів, що є важливим для просторового планування.

Ці законодавчі зміни сигналізують про те, що оцінка якості управління тепер має базуватися на принципах «Good Governance», де громада є активним суб'єктом, а не пасивним об'єктом впливу.

Багатовимірна модель оцінки якості управління

У середовищі реформованої системи оцінка якості управління в Україні має враховувати рівень автономії громади, публічність прийняття рішень та інтеграцію трьох складових сталого розвитку. Сучасна методологія включає чотири основні виміри:

1. Економічний вимір: оцінка ефективності бюджетних видатків та реальних результатів для місцевого бізнесу.

2. Соціальний вимір: справедливість розподілу суспільних благ, рівень інклюзивності та безпосередня участь громадян у бюджетних процесах.

3. Екологічний вимір: здатність території підтримувати життєдіяльність без деградації природних екосистем у довгостроковій перспективі.

4. Процедурний вимір: рівень підзвітності влади, прозорість закупівлі послуг та інституційна спроможність апарату управління.

Для практичної реалізації цієї моделі пропонується використовувати наступний набір інструментів:

- Система динамічних індикаторів: використання кількісних показників прозорості та залучення громадян (наприклад, кількість електронних петицій або громадських бюджетів).
- Моніторинг відхилень: регулярне порівняння планових показників стратегій розвитку громад із фактичними результатами.
- Стейкхолдер-аудит: залучення представників локального бізнесу та громадських організацій до верифікації звітів органів влади.
- Бенчмаркінг (порівняльний аналіз): формування рейтингів громад за рівнем фінансової самодостатності та цифровізації послуг.

Виклики та бар'єри на шляху до ефективності

Попри значний прогрес, існують суттєві перешкоди, що обмежують об'єктивність оцінки. По-перше, спостерігається глибока неоднорідність спроможності громад: якщо великі міські територіальні громади мають цифровізовану інфраструктуру та кваліфіковані кадри, то невеликі сільські громади часто відчують дефіцит управлінського ресурсу. По-друге, в Україні все ще відсутня єдина уніфікована система показників сталого розвитку, яка була б адаптована саме до локального (муніципального) рівня.

Крім того, існує ризик формалізації процесів. Наприклад, виконання вимоги щодо відеофіксації засідань (Закон № 3590) може стати самоціллю («галочкою» у звіті), а не реальним інструментом підвищення якості рішень, якщо громадяни не будуть залучені до обговорення цих записів.

Модель оцінки якості державного управління сталим розвитком

На основі проведеного аналізу ми пропонуємо модель оцінки, адаптовану до умов поствоєнного відновлення та євроінтеграції України. Модель структурується за чотирма ієрархічними рівнями:

1. Процедурно-інституційний рівень: аналіз наявності та якості регламентів, дотримання законів про децентралізацію та прозорість.

2. Ресурсно-функціональний рівень: оцінка кадрового потенціалу, IT-інфраструктури та фінансової стійкості (можливість громади виконувати функції без зовнішніх дотацій).

3. Результативний рівень: вимірювання конкретних змін у життєвому середовищі (скорочення нерівності, рівень комфорту проживання).

4. Впливово-стійкий рівень: стратегічний рівень, що визначає здатність системи управління витримувати зовнішні шоки (економічні кризи, безпекові загрози) та забезпечувати розвиток на десятиліття вперед.

Такий комплексний підхід дозволяє трансформувати державне управління з механічного виконання функцій у цілеспрямований процес створення комфортного та безпечного простору для людини.

Для завершення аналізу методичних підходів у межах параграфа 2.3, необхідно деталізувати систему індикаторів та механізмів, які перетворюють теоретичну модель на дієвий інструмент публічного управління.

Критерії оцінювання за запропонованою моделлю мають синтетичний характер і поділяються на дві групи:

- Кількісні індикатори: охоплюють статистично верифіковані дані, такі як відсоток громад, що забезпечили повну транспарентність (відеозаписи засідань згідно із Законом № 3590); динаміка приросту власних доходів місцевих бюджетів; кількість успішно реалізованих проєктів громадського бюджету; охоплення території цифровими сервісами.

- Якісні індикатори: базуються на суб'єктивному сприйнятті та експертному аналізі. До них належать рівень задоволеності мешканців якістю середовища (гігієнічний фактор), наявність та актуальність стратегій сталого розвитку громади, а також інклюзивність прийнятих управлінських рішень.

Законодавство, ухвалене в Україні протягом 2024–2025 років, заклало фундамент для цих моделей, надавши громадам права та інструментарій. Однак цілісна національна система оцінки якості перебуває на стадії активного формування. Реформа децентралізації відкриває унікальний шанс

для України стати лідером у впровадженні стандартів «Good Governance» через наступні механізми:

1. Прозорість та участь: законодавче закріплення прав громад на пряму участь у прийнятті рішень перетворює прозорість із формальної вимоги на базовий критерій якості управління.

2. Моніторингова конкуренція: процедури регулярної звітності створюють простір для порівняльного аналізу (бенчмаркінгу) та формування рейтингів, що стимулює здорову конкуренцію між територіями за людський та інвестиційний капітал.

3. Нормативна уніфікація: існує нагальна потреба у закріпленні єдиних показників, які б гармонізували загальнодержавні стандарти з локальною специфікою громад.

Надзвичайно важливо, щоб оцінка якості не перетворилася на черговий бюрократичний звіт. Вона має стати тригером для реальних управлінських рішень. Для підвищення ефективності цього процесу в Україні доцільно впровадити такі кроки:

- Уніфікація та адаптивність: розробка переліку базових показників якості для всіх громад із можливістю додавання специфічних індикаторів (наприклад, для аграрних чи індустріальних територій).

- Обов'язковість публічного звітування: закріплення на підзаконному рівні вимоги щодо щорічного публічного оприлюднення результатів оцінки у форматі "відкритих даних".

- Бенчмаркінг та стимулювання: створення інституційного механізму, де громади-лідери отримують не лише репутаційні переваги, а й додаткові фінансові стимули (гранти на розвиток, пільгове кредитування).

- Кадрова та цифрова спроможність: інвестування у навчання посадових осіб МСВ, оскільки найдосконаліші методики оцінки не спрацюють без компетентних виконавців.

- Громадський аудит: впровадження механізмів реального впливу громадськості на оцінювання через публічні консультації та незалежні моніторингові групи.

У підсумку, оцінка ефективності державного управління сталим розвитком територій в українських реаліях є стратегічно пріоритетним напрямом. Законодавча база децентралізації вже створила умови для автономії, прозорості та фінансової незалежності громад. Тепер завдання полягає у переході від формального виконання норм до створення живої системи управління, яка постійно оцінює, порівнює, стимулює та коригує власну траєкторію.

Якість управління у цьому сенсі — це не лише статичний результат на певну дату, а динамічна здатність системи адаптуватися до викликів, витримувати шоки та гарантувати сталий розвиток для майбутніх поколінь. Успіх цієї трансформації залежить від того, наскільки глибоко принципи прозорості та підзвітності будуть інтегровані у щоденну практику управління кожної громади.

Авторський методичний підхід до оцінки та забезпечення ефективності державного управління сталим розвитком територіальних громад в умовах децентралізації базується на управлінському циклі, що трансформує теоретичні засади сталого розвитку у практичні інструменти муніципального менеджменту. На відміну від застарілих економічних моделей, цей підхід розглядає територію не просто як об'єкт господарювання, а як складну екосистему, де органи місцевого самоврядування (ОМС) виступають суб'єктами стратегічного управління проєктами та програмами.

Запропонований підхід включає наступні взаємопов'язані етапи:

1. Формування сценарних умов розвитку громади: врахування безпекових чинників, демографічних змін та статусу громади (тилова, деокупована, прифронтowa).
2. Аналіз трендових умов: оцінка динаміки використання ресурсів, стану критичної інфраструктури та фінансової спроможності.

3. Розробка моделі сталого розвитку: інтеграція екологічних, соціальних та управлінських (ESG) стандартів у місцеві цільові програми.

4. Обґрунтування індикаторів ефективності: перехід від кількісних показників (обсяг виробленої продукції) до якісних (рівень соціальної згуртованості, енергонезалежність, якість послуг).

5. Прогнозування та ітераційне узгодження: координація місцевих стратегій із Державною стратегією регіонального розвитку.

Особливе значення у цій системі має механізм ітераційного узгодження, який став можливим завдяки реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування від 1 квітня 2014 р. Саме цей документ заклав фундамент переходу від централізованого розподілу ресурсів до моделі, де громада самостійно визначає пріоритети сталого розвитку. Ефективність державного управління тепер оцінюється за здатністю ОМС реалізовувати власні повноваження без постійного втручання центру, що є ключовим для життєстійкості території.

Важливим етапом реформи став ЗУ «Про утворення та ліквідацію районів» від 17.06.2020, який через укрупнення районів дозволив чітко розмежувати компетенції. Для сталого розвитку громад це мало стратегічне значення: ОМС отримали прямі міжбюджетні відносини, що підвищило їхню відповідальність за раціональне використання природних та фінансових ресурсів. Проте, оцінка ефективності такого управління в умовах воєнного стану потребує нових підходів, оскільки багато громад зіткнулися з проблемою надмірного використання ресурсів (водопостачання, водовідведення, вивіз сміття) через значну кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Згідно з новим ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» 2023 р., суттєво оновлено компетенції місцевих органів влади. Стара компетенція передбачала лише виконання державних вказівок, тоді як нова вимагає від посадових осіб володіння навичками управління проєктами та стратегічного аналізу. Ефективність тепер прямо корелює із

професіоналізмом службовців, які повинні забезпечувати сталий розвиток навіть у кризових умовах.

Рисунок 2 — Графічна інтерпретація механізму ітераційного узгодження індикаторів сталого розвитку територій у системі публічного управління (розроблено автором)

На основі аналізу сучасних викликів, нами виокремлено два основні сценарії розвитку територіальних громад, які відображають різні управлінські підходи до сталого розвитку.

Сценарій 1 (Інерційно-кризовий): управління здійснюється в режимі «гасіння пожеж». Структура місцевої економіки залишається застарілою, а ОМС не здатні адаптувати інфраструктуру до зростання населення за рахунок ВПО. Фактори, що стримують цей сценарій:

- Інфраструктурне виснаження: системи водо- та енергозабезпечення працюють на межі через непередбачене зростання кількості споживачів.
- Екологічна деградація: відсутність інновацій у сфері переробки відходів призводить до перевантаження полігонів ТПВ.
- Інституційна слабкість: низька спроможність ОМС до підготовки грантових заявок та залучення міжнародної технічної допомоги для відновлення.
- Соціальна напруга: невідповідність між попитом на соціальні послуги та можливістю бюджету громади їх забезпечити.

Сценарій 2 (Стратегічно-цільовий — «Зелене відновлення»): базується на інвестиційному зростанні та модернізації. ОМС активно використовують інструменти управління проєктами для залучення коштів на енергомодернізацію та екологічні ініціативи. Це призводить до реструктуризації економіки громади в бік створення вищої доданої вартості та сталого використання ресурсів.

Перехід від «економічного виживання» до «управлінського стратегування» дозволяє навіть у надскладних умовах забезпечувати сталий

розвиток. Головним інструментом ОМС у цьому контексті стає не лише бюджетне фінансування, а здатність виступати надійним партнером для держави та міжнародних інвесторів, що повністю відповідає філософії реформи децентралізації та новим вимогам до служби в органах місцевого самоврядування.

Методичний підхід до оцінки економічної та управлінської ефективності реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади (на прикладі моделі спроможної громади, зокрема Вознесенської ТГ) передбачає врахування макроекономічних та локальних ефектів. Ці ефекти супроводжують впровадження стратегічних ініціатив, проєктів відновлення та програм соціально-економічного поступу. В умовах децентралізації та воєнного стану ми розглядаємо ці ефекти не просто як статистичні дані, а як результат регуляторного впливу органів місцевого самоврядування (ОМС) на внутрішнє середовище громади.

Під макроекономічними ефектами стратегії ми розуміємо сукупні доходи, що формуються в економіці громади та регіону внаслідок прямого та опосередкованого впливу інвестиційних проєктів на процеси створення доданої вартості. Оцінка цих ефектів здійснюється на період, що відповідає горизонту стратегічного планування громади (до 2027 року згідно з національними циклами планування).

Відповідно до авторського підходу, у складі макроекономічних ефектів виділяють прямий та непрямий регіональні ефекти:

1. Прямий регіональний ефект (ПРЕ): Це обсяг внеску громади у валовий регіональний продукт (ВРП) області. Він розраховується як сума інвестицій в основний капітал у межах конкретних проєктів та вартості виробленої продукції (послуг) на новостворених або модернізованих об'єктах. При цьому з розрахунку обов'язково віднімаються витрати на імпорتنі закупівлі для реалізації інвестиційної та виробничої програм. Управлінський зміст цього показника полягає у здатності ОМС стимулювати внутрішній попит та мінімізувати «витікання» капіталу за межі громади.

2. Непрямий регіональний ефект (НРЕ): Це додаткові доходи, що утворюються в локальній економіці під впливом використання доходів учасників господарської діяльності (населення, підприємств, громади) на придбання вітчизняних товарів і послуг. НРЕ оцінюється через механізм мультиплікатора доходу. Він показує, як кожна одиниця початкових інвестицій, залучених ОМС (наприклад, через державні субвенції чи міжнародні гранти), створює додатковий дохід у суміжних галузях громади (сфера послуг, логістика, місцева торгівля).

Для розрахунку непрямого ефекту використовується коефіцієнт мультиплікації, який залежить від коефіцієнта поворотності доходу в економіку громади. Останній показник відображає схильність суб'єктів господарювання інвестувати у місцеве виробництво та рівень споживання товарів місцевого походження. В умовах воєнного стану цей коефіцієнт також враховує зміну структури споживання через наплив ВПО та потребу у швидкому відновленні критичної інфраструктури.

Запропоноване у дисертації методичне забезпечення розвиває наукові та прикладні уявлення про стратегічне планування в системі публічного управління. Воно доведене до практичного застосування через інструментарій оцінки «вартості» управлінських рішень ОМС. Це дозволяє формалізувати процес управління територією не лише як господарською одиницею, а як стійкою підсистемою регіону, здатною до самовідновлення та сталого зростання навіть у складних безпекових умовах.

Висновки до розділу 2

1. Систематизовано та адаптовано провідний європейський досвід державного управління сталим розвитком (на прикладі Фінляндії, Швеції, Нідерландів та Німеччини) до актуальних українських реалій. Обґрунтовано, що успішна стратегія має базуватися на принципах «циклічної економіки»,

декарбонізації та тотальної цифровізації екологічного моніторингу. Доведено, що перехід до моделі «держави-фасилітатора» потребує впровадження цифрових платформ взаємодії, які стимулюють бізнес до екологічних інновацій через прозорі механізми «зеленого» фінансування та інтеграцію міжнародних стандартів (ISO, ESG) у єдине інформаційне середовище.

2. Обґрунтовано триетапну модель переходу України від кон'юнктурно нестійкого розвитку до системної сталості в умовах поствоєнного відновлення. Перший етап (адаптивно-стабілізаційний) фокусується на відновленні критичної інфраструктури з використанням геоінформаційних систем (ГІС). Другий (інтеграційний) — на синхронізації законодавства з Green Deal та повномасштабній інформатизації управлінських процесів (Data-driven врядування). Третій (гармонізаційний) — на досягненні Цілей сталого розвитку ООН через автоматизований контроль індикаторів. Ключовим інструментом є шестиетапний комплекс інституційного забезпечення, що базується на єдиному цифровому контурі діагностики та моніторингу в тріаді «держава – регіон – громада».

3. Удосконалено інституційно-правовий механізм управління територіями на основі аналізу реформи децентралізації 2024–2025 років. Встановлено, що новітнє законодавство трансформує громади у цифрових суб'єктів сталого розвитку, наділяючи їх інструментами е-демократії, прозорості (відкриті дані, відеофіксація засідань) та доступу до міжнародних фондів через екосистему DREAM. Доведено, що фінансова самодостатність громад прямо корелює з рівнем цифровізації бюджетного процесу, що забезпечує стійкість до зовнішніх шоків та здатність реалізовувати довгострокові проєкти на основі верифікованих даних.

4. Дістали подальшого розвитку методичні підходи до оцінки ефективності державного управління через впровадження концепції «комфортності середовища», що спирається на технології Smart City. Запропонована модель базується на бінарній оцінці базового комфорту, де

джерелом інформації виступають відкриті дані муніципальних реєстрів та сенсорних мереж. Структура Інтегрального індексу якості територіального середовища охоплює шість просторів (житловий, дорожній, соціальний, озеленений, діловий та загальноміський), оцінка яких проводиться шляхом автоматизованого аналізу великих масивів даних (Big Data) за критеріями безпеки та екологічності.

5. Запропоновано перехід до людиноцентричної моделі оцінки на принципах «Good Governance», що передбачає інтеграцію жорстких кількісних індикаторів (KPI) із цифровим зворотним зв'язком від громадян. Визначено, що ефективність управління сталим розвитком має вимірюватися через здатність системи забезпечувати «порівняльну комфортність» території, моніторинг якої здійснюється через публічні портали відкритих даних. Це запобігає відтоку людського капіталу та створює умови для інвестиційного зростання, де кожна громада стає активним вузлом у загальнонаціональній цифровій архітектурі сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ

3.1. Стратегічне управління проєктами відбудови та розвитку на засадах цифровізації та мережевої взаємодії стейкхолдерів

Сучасні виклики публічного управління, суттєво посилені умовами воєнного стану та необхідністю повоєнного відновлення, вимагають відмови від застарілих економіко-центричних парадигм і переходу до цілісного стратегічного управління проєктами та програмами сталого розвитку. У центрі цієї трансформації стоїть реформа децентралізації та територіальної організації влади, яка докорінно змінила роль органів місцевого самоврядування (ОМС). У системі координат державного управління ОМС тепер розглядаються не як пасивні виконавці державних директив, а як повноправні суб'єкти публічного управління на місцевому рівні, що здійснюють стратегічне планування та управління територіальним капіталом [133, 154].

Якість публічного адміністрування у цьому контексті визначається не лише обсягами виробленої продукції чи бюджетними показниками, а передусім здатністю суб'єктів публічної влади забезпечувати баланс між соціальною справедливістю, екологічною безпекою та економічною самодостатністю територій [6, 72]. Ключовим інструментом реалізації цієї мети виступає проєктний підхід. Він дозволяє громадам ефективно взаємодіяти з міжнародними фінансовими інституціями, залучати інвестиції та оперативно адаптувати механізми управління до кризових умов воєнного часу [63, 64].

Фундамент сучасної архітектури управління територіями було закладено Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (Розпорядження КМУ від 1 квітня 2014 р. № 333-р), яка визначила децентралізацію як стратегічний шлях до підвищення якості життя населення. Наступним етапом стала адміністративно-територіальна оптимізація. Постанова Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів» від 17.07.2020 № 807-IX суттєво змінила ландшафт управління: укрупнення районів та створення спроможних територіальних громад дозволило консолідувати ресурси суб'єктів публічного управління для реалізації масштабних екологічних та інфраструктурних проєктів, які раніше були недоступні дрібним сільським радам [162, 225].

Для сталого розвитку територій це мало вирішальне значення: суб'єкти муніципального управління отримали реальні повноваження щодо розпорядження землями та природними ресурсами, що становить основу екологічного виміру сталості [190, 223]. Новий рівень професійності корпусу управлінців закріпив Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02.05.2023 № 3077-IX. Цей акт запровадив нові вимоги до компетенцій посадових осіб у сфері стратегічного планування, управління ризиками та впровадження інноваційних моделей публічного адміністрування [197].

Удосконалена модель управління проєктами сталого розвитку базується на інтеграції стратегічних пріоритетів громади із вимогами міжнародних стандартів та донорських організацій (Таблиця 3.1).

Повномасштабна агресія внесла корективи в парадигму сталого розвитку. Суб'єкти публічного управління зіткнулися з проблемою екстремального використання ресурсів (водозабезпечення, енергетика, управління відходами) у громадах, що прийняли значну кількість ВПО. Стратегічне управління в таких умовах передбачає перехід від «кризового реагування» до «стратегічної інтеграції нових мешканців» [74, 125]. ОМС

здійснюють публічне адміністрування через проекти з енергоефективності та модернізації комунальних мереж, що дозволяє знизити антропогенне навантаження на довкілля та забезпечити стабільність соціальних сервісів [259].

Таблиця 3.1

Управлінська модель реалізації проектів сталого розвитку в громадах

Блок управління	Зміст управлінської діяльності	Інструментарій (згідно із законодавством)
Нормативно-компетентнісний	Формування професійної команди суб'єктів публічного управління згідно з ЗУ № 3077-IX.	Відкриті конкурси, КРІ для посадових осіб, цифрові профілі компетенцій.
Проектно-програмний	Розробка цільових програм енергонезалежності, екологічного відновлення та соціальної інклюзії.	Стратегія розвитку громади, проєктні заявки в системі DREAM.
Ресурсно-адаптивний	Публічне управління ресурсами в умовах воєнного стану та міграційного тиску ВПО.	Корегування бюджетних програм, грантове фінансування, механізми ДПП.
Моніторингово-прозорий	Оцінка ефектів реалізації проєктів через призму комфортності та безпеки проживання.	Відкриті дані, відеофіксація засідань (ЗУ № 3590-IX від 22.02.2024).

Джерело: власні розробки автора за матеріалами [12, 63, 111, 154]

Житомирська громада є одним із лідерів впровадження принципів публічного адміністрування сталого розвитку. В основу діяльності було покладено «Концепцію інтегрованого розвитку Житомира 2030», яка демонструє результативність проєктного підходу (Таблиця 3.2). Управлінська команда громади використовує систему моніторингу на основі цифрових платформ, що забезпечує високий рівень прозорості розподілу публічних ресурсів і активне залучення громадськості до процесів прийняття рішень [75, 117].

Впровадження моделі стратегічного управління проектами в діяльність суб'єктів публічної влади на місцевому рівні дозволяє досягти наступних результатів:

- **Управлінський ефект:** Кардинальне підвищення професійності кадрів відповідно до стандартів 2023-2024 років, перехід до повного циклу цифровізації муніципальних послуг [145, 146].
- **Соціально-демографічний ефект:** Мінімізація соціальних ризиків через успішну інтеграцію ВПО, перетворення міграційного навантаження на ресурсний потенціал для розвитку громади [58, 74].
- **Екологічний ефект:** Реальне впровадження принципів «Зеленого курсу» (Green Deal) через модернізацію інфраструктури на рівні кожної будівлі та вулиці [190, 259].

Таблиця 3.2

Аналіз результативності управління проектами сталого розвитку

Показник управлінської ефективності	2023 р.	2025 р.	Ефект для сталого розвитку (управлінський вимір)
Кількість проектів термомодернізації об'єктів комунальної власності	12	28	Зниження споживання енергоресурсів на 30%, економія бюджету.
Частка відновлюваної енергії в системі муніципального господарства	5%	15%	Посилення енергетичної безпеки та екологічної стійкості території.
Рівень задоволеності ВПО якістю публічних послуг та інтеграції	62%	85%	Підвищення соціальної згуртованості та інклюзивності управління.
Залучені грантові кошти на цілі сталого розвитку (млн євро)	4,5	11,2	Зміцнення фінансової самодостатності та спроможності громади.

Джерело: власні розробки автора за матеріалами [6, 49, 125, 259]

Таким чином, сучасне публічне управління сталим розвитком територій в Україні нерозривно пов'язане з інституційною спроможністю, наданою реформою децентралізації. ОМС еволюціонували з формальних

реєстраторів статистики у потужні центри стратегічного планування, де кожен індивідуальний проєкт оцінюється не лише за фінансовими критеріями, а й за його внеском у довгострокову стійкість, безпеку та комфортність життєвого середовища людини [27, 203].

Теоретичний опис оновленої моделі публічного управління сталим розвитком територій базується на інтеграції класичних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль) із новітніми інструментами реформи децентралізації, територіальної організації влади та цифрової трансформації.

Публічне управління сталим розвитком територій є пріоритетним напрямом сучасної державної політики, оскільки від системності його реалізації залежить збалансованість соціальних, економічних та екологічних процесів на всіх рівнях владної вертикалі. В умовах глобальних та регіональних викликів, спричинених збройною агресією, кліматичними змінами, масштабними демографічними трансформаціями та переходом до Індустрії 5.0, виникає об'єктивна потреба у формуванні комплексних управлінських моделей. Такі моделі мають забезпечувати високу адаптивність територіальних громад як базових одиниць публічного адміністрування до динамічних умов функціонування.

Особливого значення це набуває в межах реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (Розпорядження КМУ № 333-р), згідно з якою територіальна громада визнається первинним суб'єктом публічного управління та базовим майданчиком для імплементації Цілей сталого розвитку. Запропонована модель управління розглядається не просто як набір функцій, а як цілісна концептуально-організаційна система, що забезпечує синергію управлінських, інформаційно-аналітичних та контрольних процесів. Її архітектура базується на міждисциплінарному підході, який інтегрує теорію публічного адміністрування, регіональну економіку, екологічний менеджмент та цифрові технології (e-governance).

Мета моделі полягає у створенні прецизійного інструментарію для прийняття управлінських рішень суб'єктами публічної влади. Це сприятиме підвищенню міжнародної конкурентоспроможності територій, капіталізації людського потенціалу та забезпеченню екологічної безпеки. Сфера застосування моделі охоплює органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування (ОМС), агенції регіонального розвитку, а також інституції громадянського суспільства, що залучені до процесів публічно-приватного партнерства.

Формування моделі публічного управління сталим розвитком територій ґрунтується на поєднанні фундаментальних наукових підходів:

- Принцип системності: передбачає розгляд території як складної децентралізованої системи, де взаємодіють соціальна, економічна, екологічна та інституційна підсистеми. Ефективність публічного адміністрування досягається через узгодження інтересів усіх компонентів у межах єдиної стратегії.
- Принцип адаптивності та резильєнтності (стійкості): відображає здатність системи публічного управління гнучко реагувати на екзогенні шоки — безпекові ризики, технологічні зміни чи міграційне навантаження. Адаптивна модель дозволяє коригувати муніципальні стратегії на основі оперативних даних моніторингу.
- Принцип субсидіарності та децентралізації: визначає оптимальний розподіл управлінських повноважень і ресурсів між державним, регіональним та муніципальним рівнями. Це стало можливим завдяки зміні адміністративно-територіального устрою згідно з Постановою ВРУ № 807-ІХ, що зміцнило суб'єктність громад.
- Принцип інклюзивності та партисипації: базується на залученні стейкхолдерів (громадян, бізнесу, науковців) до управлінського циклу. У межах публічного управління це забезпечує легітимність рішень та розвиток соціального капіталу громади.

- Принцип цифрової конвергенції: передбачає інтеграцію ГІС-технологій, великих даних (Big Data) та штучного інтелекту в процеси прийняття рішень, що мінімізує суб'єктивізм та корупційні ризики.

Концепція моделі повністю корелює з Постановою КМУ від 18.07.2023 № 731 щодо моніторингу стратегій регіонального розвитку та Державною стратегією регіонального розвитку (в редакції 2024 року), спрямованою на відновлення територій та стимулювання інноваційного зростання.

Запропонована модель має п'ятирівневу структуру, де кожен блок виконує специфічну функцію в загальному процесі публічного адміністрування (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Структурно-функціональні блоки моделі управління розвитком
територій

Блок моделі	Суб'єкти та об'єкти	Управлінська функція
Інституційно-організаційний	Організаційна структура ОМС, органи виконавчої влади	Формування нормативної бази, делегування повноважень, координація рівнів влади.
Інформаційно-аналітичний	Цифрові платформи (DREAM, ГІС), статистичні бази	Збір та верифікація даних, прогнозування сценаріїв розвитку території.
Моніторингово-контрольний	Системи КРІ, моніторингові комітети	Оцінка ефективності програм, ідентифікація ризиків ресурсного виснаження.
Комунікативно-мережевий	Робочі групи, громадські ради, цифрові сервіси е-демократії	Забезпечення взаємодії зі стейкхолдерами, розвиток партнерства.
Ресурсно-компетентнісний	Публічні службовці (ЗУ № 3077-ІХ), фінансові фонди	Управління кадровим потенціалом, бюджетне планування, залучення інвестицій.

Джерело: власні розробки автора за матеріалами [11, 72, 154, 223, 259]

Процес функціонування моделі реалізується через циклічний алгоритм, що забезпечує безперервність управління:

1. Діагностика та вхідні параметри: консолідація даних щодо демографії (з урахуванням ВПО), екологічного стану та фінансової спроможності суб'єктів управління [74, 125].
2. Аналітичне моделювання: використання методів ГІС для візуалізації проблемних зон та формування прогностичних моделей розвитку територіальної системи [63, 64].
3. Стратегічний вибір: розроблення та прийняття сценарію публічного управління — відновлювального (для деокупованих територій), інноваційного (для економічних хабів) або стабілізаційного [162, 225].
4. Імплементация та моніторинг: реалізація проєктів через систему DREAM та постійна корекція управлінських впливів на основі зворотного зв'язку [12, 156].

Для оцінки ефективності функціонування моделі у сфері публічного управління пропонується використовувати інтегровану систему критеріїв:

- Кількісні (Hard Data): динаміка індексу місцевої фінансової спроможності, рівень енергонезалежності, питома вага екологічно чистих виробництв [6, 190].
- Якість публічного сервісу (Soft Data): індекс довіри до суб'єктів публічної влади, рівень залученості громадян до бюджету участі, ступінь задоволеності ВПО послугами соціальної та управлінської інклюзії [27, 58, 117].

Впровадження даної моделі в практику діяльності ОМС дозволить трансформувати систему управління територіями у високотехнологічний механізм забезпечення сталого розвитку, що відповідає європейським стандартам публічного адміністрування [154, 169, 174].

Ефективна реалізація розробленої моделі публічного управління потребує розбудови багаторівневої системи інституційного забезпечення. У цій вертикалі центральні органи виконавчої влади виконують функцію

формування нормативно-правового каркаса та стратегічних орієнтирів. Органи місцевого самоврядування (ОМС), як базові суб'єкти публічної влади, здійснюють безпосередню імплементацію стратегій сталого розвитку на місцях [133, 169]. Важливу роль у цьому процесі відіграють Агенції регіонального розвитку, які виконують функції сервісних центрів та модераторів міжсекторального партнерства, забезпечуючи координацію проєктів міжнародної технічної допомоги та стимулюючи залучення іноземних інвестицій [63, 225].

Сучасна архітектура публічного адміністрування територіями є неможливою без комплексної цифрової трансформації. Основними інструментами автоматизації управлінських процесів виступають геоінформаційні системи (ГІС), хмарні сервіси обробки великих даних (Big Data) та інтерактивні аналітичні дашборди [64, 259]. Інтеграція муніципальних систем із загальнодержавними цифровими сервісами, такими як «Дія.Регламент», екосистема управління відновленням DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) та Державний портал відкритих даних, дозволяє мінімізувати бюрократичні бар'єри, забезпечити прозорість прийняття рішень та підвищити рівень довіри громадян до інституцій публічної влади [75, 117].

Запропонована модель публічного управління має універсальний характер, проте її результативність прямо залежить від адаптації до специфіки конкретного суб'єкта управління. Враховуючи розширені повноваження громад згідно із законодавством 2023–2025 років, нами виокремлено типові управлінські сценарії реалізації моделі:

1. Промислові та постіндустріальні територіальні системи: Пріоритетом публічного адміністрування стає стратегія «справедливої трансформації». Вона передбачає екологічну модернізацію застарілих виробничих комплексів, стимулювання технологій замкненого циклу та цифровізацію індустріальних процесів [6, 223].

2. Аграрні територіальні громади: Акцент публічного управління переноситься на розвиток біоекономіки, впровадження стандартів раціонального землекористування та підтримку переробної промисловості з високою доданою вартістю. Стратегічне планування спрямоване на розвиток сільської інфраструктури для подолання депопуляції та стимулювання підприємництва [190].

3. Рекреаційно-туристичні території: Ключовим вектором публічного адміністрування є капіталізація природних ресурсів за умови збереження ландшафтного біорізноманіття. Управлінські рішення фокусуються на розвитку екологічної інфраструктури, промоції культурної спадщини та забезпеченні стійкості екосистем до туристичного навантаження [225].

4. Території відновлення (деокуповані та постраждалі): Модель реалізується через сценарій відновлювального розвитку за міжнародним принципом «Build Back Better» (будувати краще, ніж було). Публічне управління тут спрямоване на створення енергоефективного, інклюзивного та цифрового середовища, що сприяє регенерації соціального капіталу та відновленню легітимності владних інституцій на місцях [259].

Очікувані результати від реалізації моделі

Впровадження науково обґрунтованої моделі у практику суб'єктів публічного управління на муніципальному рівні забезпечує досягнення мультиплікативного ефекту:

- Економічний ефект: зростання інвестиційного рейтингу громад через підвищення прозорості врядування, цифровізацію дозволів та підтримку інноваційних стартапів [63, 64].
- Соціальний ефект: підвищення якості публічних послуг, розширення соціальної інклюзії, успішна інтеграція ВПО та створення умов для розвитку людського капіталу [58, 125].

- Екологічний ефект: зниження питомих витрат природних ресурсів, масштабування відновлюваної енергетики та впровадження сучасних систем поводження з відходами [190, 259].
- Інституційний ефект: посилення кадрової спроможності публічної служби (відповідно до стандартів ЗУ № 3077-IX), впровадження принципів Open Government (відкритого уряду) та підвищення ефективності моніторингу державних програм [111, 174, 196].

Реалізація моделі безпосередньо зміцнює національну безпеку України, оскільки стабільний розвиток територій є фундаментом соціальної згуртованості та стійкості держави. Синхронізація вітчизняних управлінських практик із європейськими стандартами (ESG, ISO 37101) є обов'язковим кроком у межах передвступних переговорів про членство України в ЄС [145, 146].

Запропонована модель є системним інструментом публічного адміністрування, який перетворює теоретичні декларації сталого розвитку на дієві управлінські технології. Вона посідає центральне місце в дисертаційному дослідженні, оскільки формує методологічний каркас для подальшої розробки механізмів фінансового забезпечення та цифровізації громад [11, 203, 223].

У межах наукового підходу до навколишнього середовища як до обмеженого публічного блага, нами обґрунтовано розгляд довкілля як ключової економічної категорії та виробничого фактора у загальній системі управління територіями. Взаємодія факторів капіталу, праці та технологій з екосистемою розглядається через її двоїсту роль: як «системи забезпечення» (надання ресурсів) та «приймаючої системи» (асиміляція відходів). З урахуванням цього, екологічно орієнтовані проекти (ЕОП) визначаються нами як цільові інструменти публічного адміністрування, спрямовані на раціоналізацію природокористування.

Нами запропоновано класифікувати ЕОП за двома базовими векторами:

1. Ресурсозберігаючі проєкти: управління відновленням природного капіталу (енергоефективність, «зелена» енергетика).
2. Проєктна безпека: скорочення забруднення та ліквідація екологічних наслідків збройної агресії.

Встановлено, що чинна нормативна база потребує чіткої регламентації стимулювання ЕОП через муніципальні інструменти. Нами досліджено економічні інструменти стимулювання у публічному управлінні та запропоновано їх поділ на:

- Інструменти прямої дії: цільові субвенції, муніципальні гранти на відновлення, надання земельних преференцій.
- Інструменти непрямої (відкладеної) дії: податкові пільги для еко-інноваційного бізнесу, зниження ставок місцевих зборів для енергоефективних підприємств.

Аналіз результатів моніторингу дозволив ідентифікувати аграрно-промислові та постраждалі території як пріоритетні об'єкти для впровадження ЕОП. Саме в таких громадах стратегічне публічне управління дозволить трансформувати екологічні виклики у драйвери економічного відродження та підвищення якості людського потенціалу.

Під стратегічним плануванням екологічно орієнтованої проєктної діяльності на рівні територіальних громад у межах публічного адміністрування ми розуміємо процес ідентифікації секторів місцевої економіки, які мають критичний вплив на стан довкілля, та узгодження їхнього розвитку з цілями регіональної безпеки. Нами застосовано методику аналітичного оцінювання ступеня антропогенного тиску на екосистеми, що дозволяє суб'єктам публічної влади приймати обґрунтовані рішення щодо пріоритетності відновлення територій. Як модель для аналізу обрано типову деокуповану громаду України, де ключовим управлінським викликом є координація зусиль суб'єктів влади, бізнесу та міжнародних донорів у сфері управління відходами руйнувань.

У межах дослідження обґрунтовано залежність екологічного стану території від ефективності функціонування механізмів публічного врядування. Першим фактором виступає інтенсивність економічної активності, яка в умовах відсутності належного адміністрування створює ризики ресурсного виснаження. Другим фактором є дієвість управлінських впливів — стратегічних інвестицій в очисні технології та впровадження стандартів ресурсозбереження через муніципальні програми.

Аналіз цих залежностей показав нелінійний характер впливу економічної динаміки на довкілля. Зокрема, розрахунки демонструють: при зростанні активності на 1% обсяг забору води та забруднення атмосфери зазвичай зростають пропорційно, проте цей вплив нівелюється за умови впровадження цільових управлінських регламентів. Встановлено, що кожен відсоток приросту інвестицій у «зелену» модернізацію, ініційовану органами публічної влади, забезпечує скорочення шкідливих викидів на 0,256%. Стратегічна модернізація управлінської моделі громади дозволяє щорічно знижувати навантаження на екосистему майже на 6% навіть при збереженні обсягів виробництва, що свідчить про високу ефективність публічного адміністрування змінами.

На основі цього запропоновано методичний підхід до селекції стратегічних проєктів органами місцевого самоврядування (ОМС). Як приклад розглянуто проєкт «Створення муніципального індустріального парку з переробки будівельних відходів руйнувань». За допомогою методу аналізу ієрархій було оцінено управлінські альтернативи:

1. Використання традиційних технологій з високим рівнем екологічних збитків.
2. Впровадження інноваційної моделі замкненого циклу (рециклінг відходів руйнувань).
3. Відмова від реалізації проєкту з метою консервації ландшафту.

Результати оцінки за критеріями публічного управління — соціально-економічний ефект, створення робочих місць та відновлення екологічного

потенціалу — підтвердили пріоритетність «зеленої» альтернативи. Розроблений інструментарій дозволяє ОМС не лише прогнозувати стан довкілля, а й обґрунтовано обирати ті сценарії відновлення, що відповідають принципам сталого розвитку.

Результати моделювання на стратегічному та тактичному рівнях дозволяють сформулювати ієрархію планів інвестування в природоохоронну діяльність як інструмент публічного врядування. На прикладі регіонів України проведено аналіз запланованих еколого-орієнтованих проєктів (ЕОП) в енергетиці, будівництві та агропереробці.

У межах розвитку енергозабезпечення на основі відновлюваних джерел пропонується комплексний проєкт створення дослідно-промислової геотермальної станції за участю ОМС, приватного сектору та наукової спільноти (наприклад, ІФНТУНГ). Враховуючи характер проєкту (раціональне використання ресурсів без шкоди довкіллю), пропонується здійснювати його реалізацію через механізм публічно-приватного партнерства (ППП), що є класичним інструментом публічного адміністрування.

Оцінка ЕОП зі створення виробництва екологічно чистих будівельних матеріалів передбачає застосування регуляторних інструментів публічної влади: регламентацію діяльності в межах індустріальних парків, надання муніципальних гарантій та розширення сервісної підтримки бізнесу. Проєкти будівництва малих ГЕС на річках Західної України класифіковано як такі, що потребують механізмів концесії або довгострокових угод про спільну діяльність під контролем органів публічної влади.

Апробація розроблених пропозицій дозволила систематизувати управлінські методи регулювання ЕОП за критерієм екологічної результативності (табл. 3.4).

Управлінські механізми реалізації еколого-орієнтованих проєктів
(ЕОП) в системі публічного управління

Галузь та назва проєкту	Тип проєкту	Організаційно-правовий механізм управління	Методи публічного адміністрування та контролю
Енергетика			
Виробництво систем накопичення енергії (Energy Storage)	1 / 1.5	Стратегічне партнерство з техпарками	Цільові закупівлі, сертифікація за стандартами ISO
Будівництво каскаду малих ГЕС (Закарпаття)	1 / 1.2	Концесійна угода (ППП)	Екологічний аудит, моніторинг впливу на біорізноманіття
Створення геотермальної станції	1 / 1.2	Публічно-приватне партнерство	Спільне управління ризиками, грантова підтримка (IFI)
Будівництво та ЖКГ			
Модернізація цементних потужностей (рециклінг)	1 / 1.5	Програми модернізації інфраструктури	Адміністративні регламенти викидів, технагляд
Завод з виробництва енергоефективних блоків	1 / 1.4	Створення індустріального хабу	Муніципальні гарантії, спрощення дозвільних процедур
Створення екологічного індустріального парку	1 / 1.4	Спільне комунально-приватне управління	Просторові регламенти, цифрові паспорти об'єктів
Промисловість та АПК			
Деревообробний комплекс (безвідходний цикл)	1 / 1.4	ППП, кластерні об'єднання	Квотування ресурсів, контроль за лісовідновленням
Завод з глибокої переробки кукурудзи (біоетанол)	1 / 1.4	Інвестиційні меморандуми	Екологічна експертиза, моніторинг замкненого циклу
Сміттєпереробний завод (утилізація відходів)	2.1	Міжмуніципальне співробітництво	Тарифне регулювання, контроль за поводженням з ВПВ
Рекреація			
Розвиток всесезонного курорту (сталий туризм)	1 / 1.1	Рекреаційні концесії	Лімітування антропогенного навантаження, ГІС-моніторинг

Примітка: Тип 1 — ресурсозберігаючі проєкти; Тип 2 — проєкти екологічної безпеки.

Джерело: власні розробки автора за матеріалами [64, 190, 223, 259]

Таким чином, використання організаційних та правових механізмів публічного управління (ДПП, концесії, меморандуми) дозволяє органам місцевого самоврядування трансформувати екологічні виклики у реальні інструменти відновлення. Запропонована класифікація управлінських методів у таблиці 3.4 забезпечує перехід від простого фінансового стимулювання до комплексної системи публічного адміністрування сталим розвитком громад.

У дисертаційному дослідженні обґрунтовано необхідність створення спеціалізованого інституційного середовища для реалізації еколого-орієнтованих проєктів (ЕОП) на засадах публічно-приватного партнерства (ППП). Це середовище розглядається як сукупність нормативно-правових, організаційних та адміністративних елементів, що забезпечують супровід проєкту на кожній стадії його життєвого циклу.

Якості нового механізму публічного управління пропонується створення Регіональних центрів підтримки ППП (на базі Агенцій регіонального розвитку або структурних підрозділів ОДА/ОВА). Основним функціональним завданням цих центрів є координація взаємодії суб'єктів публічної влади, територіальних громад та приватного сектору [162, 225]. Це дозволяє централізувати управлінські функції, забезпечити єдиний стандарт екологічного моніторингу та знизити адміністративні бар'єри для ініціаторів проєктів [63, 154].

Запропонований алгоритм обґрунтування та впровадження ЕОП у систему врядування на територіальному рівні включає такі послідовні етапи:

1. Діагностика територіального розвитку: ідентифікація критичних проблем сталого розвитку громад засобами публічного аудиту [12, 72].
2. Формування цільових індикаторів: розробка системи еколого-управлінських показників (KPI) для оцінки результативності проєктів [223].
3. Стратегічне сценарне планування: розробка моделей розвитку територіальної системи у довгостроковій перспективі [156, 203].

4. Моделювання управлінських впливів: аналіз взаємодії господарського комплексу та навколишнього середовища [6, 64].

5. Пріоритезація проєктів: обґрунтування черговості реалізації ЕОП на основі їхнього внеску в безпеку та стійкість громади [145, 259].

6. Вибір інструментів публічного адміністрування: визначення оптимальної правової форми реалізації та механізмів контролю [133, 169].

Для забезпечення сталості еколого-орієнтованої діяльності в межах Регіональних центрів ППП пропонується впровадження програмно-цілевих інструментів підтримки еко-ініціатив. Замість суто фінансових фондів, акцент зміщується на створення «ресурсних портфелів», які включають:

- Інформаційно-методичне забезпечення: доступ до ГІС-даних та екологічного моніторингу [75, 146].
- Адміністративний супровід: спрощення дозвільних процедур та «зелений коридор» для проєктів високої екологічної значущості [174, 196].
- Інфраструктурне сприяння: надання об'єктів комунальної власності та земельних ресурсів на засадах партнерства [117, 133].

Обсяг та характер управлінської підтримки безпосередньо залежать від типу проєкту за розробленою класифікацією та його внеску в екологічну безпеку регіону [190]. Такий підхід дозволяє трансформувати ППП з інструменту залучення капіталу в ефективний механізм публічного врядування сталим розвитком територій [63, 225, 259].

3.2. Інформаційно-аналітична методика оцінювання ефективності публічного управління територіями в умовах воєнного стану та відновлення

Сучасні реалії публічного управління в Україні вимагають докорінної трансформації класичних методик оцінювання результативності. На основі системного аналізу факторів внутрішнього середовища громад, з урахуванням викликів повномасштабної агресії та аномального міграційного

тиску, нами розроблено методику, де центральним аналітичним елементом виступає індекс адаптивної комфортності публічного простору. Дана методика базується на верифікації спроможності органів місцевого самоврядування (ОМС) та місцевих державних адміністрацій підтримувати параметри сталого розвитку в умовах критичного антропогенного навантаження на ресурси та інфраструктуру [6, 133, 162].

1. Концептуальна основа методики: стрес-тест територіальної стійкості у публічному врядуванні

На відміну від мирного часу, коли якість публічного адміністрування оцінювалася за плановим досягненням цільових показників ЦСР, в умовах воєнного стану методика фокусується на резильєнтності (стійкості) управлінської системи — її спроможності витримувати екзогенні шоки [7, 145]. Ключовим критерієм ефективності публічного управління у цьому контексті виступає здатність суб'єкта влади забезпечити баланс між потребами постійного населення та внутрішньо переміщених осіб (ВПО) [74, 125].

Запропонована методика інтегрує класичний управлінський цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act) зі специфічними індикаторами безпекового аудиту [12, 223]:

- **Діагностика рівня комфортності (Check):** оцінюється спроможність публічної інфраструктури забезпечити «гігієнічний мінімум» послуг. У громадах з високою концентрацією ВПО (Львівська, Закарпатська, Дніпропетровська обл.) цей етап включає публічний аудит дефіциту потужностей життєзабезпечення [225].

- **Управлінська реакція (Act):** у разі падіння індексів безпеки або доступу до послуг нижче критичної межі, режим публічного управління автоматично переходить у стан «кризового відновлення» [156].

- **Адаптивне планування (Plan):** перегляд програм сталого розвитку з використанням екосистеми DREAM, що дозволяє суб'єкту управління

синхронізувати місцеві плани з державними пріоритетами відновлення [63, 64].

- Реалізація (Do): впровадження проєктів подвійного призначення, що забезпечують одночасно інклюзію ВПО та технічну модернізацію громади [259].

2. Система індикаторів та управлінський ESG-аудит

Методика передбачає використання багаторівневої системи індикаторів, де традиційні статистичні дані доповнюються показниками міграційної стійкості. У сучасній системі публічного управління процеси зовнішнього та внутрішнього ESG-аудиту (Environmental, Social, Governance) мають стати невід'ємною частиною регламентів прийняття управлінських рішень ОМС [16, 49, 154]:

- Environmental (Екологічний вектор): адміністрування екологічних ризиків, спричинених зростанням обсягів відходів у тилкових громадах та моніторинг стану природних ресурсів [190].
- Social (Соціальний вектор): оцінка інклюзивності публічних послуг для ветеранів, людей з інвалідністю та ВПО [58, 233].
- Governance (Управлінський вектор): верифікація прозорості розподілу публічних ресурсів, антикорупційний комплаєнс та професійна стійкість апарату згідно з Законом України «Про службу в ОМС» № 3077-IX [27, 111, 174].

3. Інформаційно-цифровий контур та «Інцидент-менеджмент»

Важливою складовою методики є цифрова підсистема зворотного зв'язку, яка реалізується через функціонування Центрів управління територіями (ЦУТ). Нами пропонується інтеграція в систему публічного врядування механізму «Інцидент-менеджменту» [146, 259].

Аналіз існуючих сервісів (на прикладі Контактного центру міста Києва — 1551.gov.ua) дозволив виявити типові управлінські дефіцити, що знижують ефективність адміністрування [75, 117]:

- Формалізація модерації: високий рівень «процедурних відписок» без фактичного вирішення запиту громадянина.
- Відсутність алгоритмів для нестандартних криз: неготовність системи до автоматичної обробки запитів, пов'язаних із руйнаціями або критичним перевантаженням мереж ЖКГ.
- Дефіцит управлінської мотивації: відсутність у посадових осіб KPI, орієнтованих на User Experience (досвід користувача публічної послуги) [72, 196].

Для вдосконалення методики пропонується модернізація алгоритмів обробки звернень на основі AI-аналізу, що дозволить суб'єкту публічної влади здійснювати предиктивне (випереджаюче) управління зонами ризику [203, 223].

4. Матриця оцінювання ефективності в системі публічної влади

Запропонована матриця базується на інтегрованому підході, де кожен управлінський акт верифікується через призму його внеску у довгострокову стабільність територіальної системи, що дозволяє ОМС перейти від реактивного до проактивного сталого управління [12, 63, 259].

Запропонована методика оцінювання ефективності публічного управління територіями дозволяє ОМС не просто фіксувати поточні проблеми, а формувати адаптивну систему врядування [12, 156, 223]. Вона поєднує адміністративний контроль за станом середовища з динамічним реагуванням на запити соціуму, що в умовах воєнного стану є єдиним шляхом збереження соціальної стабільності та забезпечення надійного фундаменту для майбутнього відновлення держави [145, 146].

Принципова новизна запропонованої методики оцінювання в умовах воєнного стану полягає у синергії інструментів публічного врядування (Good Governance), адаптованих корпоративних стандартів (ESG-принципів) та специфічних механізмів мінімізації безпекових ризиків [63, 169]. Впровадження ESG-компетенцій у діяльність органів місцевого самоврядування (ОМС) дозволяє не лише покращити репутаційний капітал

громади, а й забезпечити етичність та прозорість при реалізації стратегій редевелопменту територій, що постраждали від бойових дій [27, 259]. Розроблена послідовність дій є універсальним алгоритмом для суб'єктів публічної влади, де виникає гостра потреба у синхронізації місцевих стратегічних документів із Цілями сталого розвитку (ЦСР), адаптованими до національних пріоритетів безпеки та відновлення [6, 133, 203].

1. Комбінаторне моделювання як інструмент управління ефективністю

З метою підвищення наукової обґрунтованості методики та подолання суб'єктивізму в експертних оцінках, пропонується впровадження підходу комбінаторного моделювання. У межах публічного управління цей метод базується на принципах адаптивного й ситуаційного врядування, використовуючи семантичний аналіз та когнітивні технології [223]. В умовах війни, коли офіційні статистичні дані часто є неповними, закритими або застарілими, комбінаторний підхід дозволяє суб'єктам владних повноважень обробляти неструктуровану якісну інформацію (результати громадських слухань, звернення мешканців та ВПО, тексти стратегій) для виявлення прихованих чинників, що впливають на якість адміністрування [75, 117].

Категорія якості публічного управління у цьому контексті трактується як ступінь відповідності управлінського процесу вимогам та очікуванням ключових стейкхолдерів. До неї належать як кількісні параметри (спроможність ОМС надавати адмінпослуги), так і якісні характеристики: управлінська культура, стиль муніципального лідерства та рівень соціальної згуртованості (соціального клею) громади [72, 111, 154].

2. Інформаційно-логічні засади прийняття управлінських рішень

Поняття якості управління має багатофакторний характер і включає відповідність класичних функцій (планування, організація, координація, контроль) сучасним вимогам сталого розвитку та раціонального використання обмежених ресурсів [156, 196]. На заваді ефективному врядуванню часто стає фрагментарність інформаційних потоків та низький рівень формалізації логіко-аналітичних основ прийняття рішень [64, 259].

За таких обставин першочергового значення набуває розроблення критеріїв, що базуються на концепції Загального управління якістю (Total Quality Management — TQM) в публічному секторі. Впровадження нових когнітивних моделей дозволяє сформулювати системне бачення муніципального розвитку на основі принципів цілісності та адаптивності [223]. Розроблення інформаційних вимог до моделювання передбачає два ключові управлінські аспекти:

1. Стратегічне цілепокладання: чітке визначення вимог до якості адміністрування в усіх сферах життєдіяльності громади — від фізичної безпеки до екологічної стабільності [203].

2. Інтелектуальне підґрунтя: реалізація управлінських функцій через прогнозування наслідків рішень, аналіз наявного кадрового потенціалу публічної служби (згідно із Законом № 3077-IX) та розробку систем мотивації для управлінських структур [111, 174].

3. Когнітивна модель стратегічного цілепокладання

Особливе значення має розроблення когнітивної моделі процесів стратегічного цілепокладання, що інтегрує системи обліку, аналізу та прогнозування. Така модель дозволяє суб'єкту публічного управління відтворювати в реальному часі різні сценарії розвитку території в умовах високого міграційного навантаження [162, 225].

Важливою складовою є комунікаційно-адаптивний механізм. Це система взаєморозуміння та координації між усіма учасниками процесу планування: ОМС, представниками ВПО, місцевим бізнесом та міжнародними донорами [58, 117]. Діяльність управлінських структур передбачає синхронізацію просторово-часових елементів управління за допомогою методів ситуаційного врядування та логіко-лінгвістичного моделювання, що дозволяє уникати конфліктів інтересів та неефективного дублювання функцій [154, 233].

4. Семантичне моделювання та інтелектуалізація публічного управління

Логіко-лінгвістичне (семантичне) моделювання розпочинається з проведення семантичного аналізу предметної галузі публічного адміністрування. Це дає змогу інтегрувати нечіткі когнітивні карти та ситуаційно-сценарні моделі у всі контури державного та муніципального управління [146, 223]. Такий підхід формує підґрунтя для інтелектуалізації управлінської діяльності, що дозволяє:

- Мінімізувати ризики: уникати небажаних сценаріїв розвитку, зокрема соціальної напруги або маргіналізації окремих груп населення у громадах з великою кількістю мігрантів [233].
- Діагностувати деградацію: своєчасно виявляти ознаки деградації інфраструктури та екосистем громади ще до настання критичної стадії [190, 259].
- Здійснювати превентивне управління: запобігати кризовим ситуаціям через інтелектуальне моделювання за принципом «що, якщо?» [12, 203].

Впровадження адаптаційного механізму у загальному циклі управління забезпечує використання сучасних технологій (AI-аналітики, ГІС) для оптимізації процесів, зниження витрат на інформаційний супровід та підвищення обчислювальних можливостей системи муніципального врядування [64, 259].

Отже, запропонована методика оцінювання ефективності управління територіями через комбінаторне моделювання дозволяє суб'єктам публічної влади трансформувати складні, слабкоструктуровані дані про стан громади у чіткі управлінські алгоритми. Це забезпечує сталий розвиток територій та збереження соціальної стабільності навіть у найбільш критичних умовах воєнного стану [145, 162, 223].

До методів когнітивного моделювання, що складають інструментальну базу запропонованої методики, належать і методи імітаційного моделювання. Вони дозволяють суб'єктам публічного управління детально відтворити архітектуру та динаміку складних управлінських процесів [12, 156]. У

контексті муніципального врядування особливе місце посідає процесно-орієнтований підхід, системна динаміка та мультиагентне моделювання. Ці інструменти широко використовуються для аналізу поведінки складних територіальних систем та моделювання взаємодії між їхніми елементами (ОМС, громада, бізнес) в умовах високої волатильності та невизначеності зовнішнього середовища [7, 63, 223].

Для дослідження поведінкових характеристик суб'єктів управління — безпосередньо управлінських структур ОМС та обласних військових адміністрацій (ОВА) — застосовуються методи ситуаційного аналізу, а також емпіричні й експертні методики. Вони дозволяють виявляти глибинні причинно-наслідкові зв'язки та детермінувати проблемні ситуації, що виникають через критичний дефіцит ресурсів чи безпекові загрози [72, 154, 225]. Важливу роль у цьому контексті відіграє контекстно-семантичний аналіз інформаційних потоків, зокрема контент-аналіз. Його використання для моніторингу соціальних медіа, електронних петицій, звернень громадян та офіційної звітності ОМС дозволяє органам публічної влади виявляти приховані ризики, латентні соціальні загрози та тенденції розвитку управлінської вертикалі ще до моменту їх переходу у фазу відкритої кризи [58, 75, 151].

Ефективним інструментом підтримки прийняття управлінських рішень є статистичні методи оброблення інформації, що дозволяють підвищити достовірність і прецизійність когнітивних моделей. Науково-практична проблема створення комбінаторної моделі якості публічного управління полягає у розробленні такого організаційно-методичного забезпечення, яке здатне нівелювати управлінські дисфункції та підвищувати результативність діяльності публічних службовців [169, 174, 196]. Це набуває критичної актуальності під впливом дестабілізуючих чинників: військової агресії, деформації логістичних ланцюгів та обмеженого доступу до технологічних інновацій [145, 146, 259].

Метою розроблення організаційно-методичного забезпечення моделі формування ефективності публічного управління сталим розвитком територій є створення дієвого механізму моніторингу внутрішніх адміністративних процесів та екзогенних результатів врядування. Ці результати охоплюють показники політичної стабільності, соціально-економічної резильєнтності, ефективності міжсекторальних зв'язків, збереження природного капіталу та, як фінальну мету, підвищення якості життя населення (індекс комфортності середовища) [6, 16, 49, 125, 233].

Наукова новизна дослідження полягає у застосуванні апарату нечіткої логіки та комбінаторного моделювання для побудови алгебраїчної моделі підвищення якості публічного управління. Це проривна когнітивна технологія, що поєднує математичну формалізацію з інтелектуальними методами аналізу семантики управлінських рішень у публічному секторі [223].

Модель формування якості публічного управління виступає інструментально-методичною основою підтримки процесів професіоналізації врядування. Її головне призначення полягає у забезпеченні зростання суспільної корисності діяльності органів влади, оптимізації процесів виконання державних стратегій, програм відновлення та надання якісних публічних послуг. У межах своєї функціональності модель сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень, забезпечує сталий розвиток територіальних громад та капіталізацію людського потенціалу [11, 27, 203].

Запропонована комбінаторна модель інтегрується в єдину систему публічного управління, виступаючи ключовою складовою її інформаційно-аналітичного контуру. Її актуалізацію здійснює уповноважений підрозділ (департамент стратегічного розвитку або цифровізації ОВА/ОМС), відповідальний за моніторинг якості врядування. Елементна структура та система індикаторів моделі охоплює конкретні показники, що характеризують специфіку діяльності суб'єктів і об'єктів управління, рівень

цифрової зрілості, наявні інтелектуальні ресурси та параметри ефективності апарату управління.

Оскільки модель передбачає використання індикаторів формування якості, її змінні мають релевантно відображати ключові проблемні ситуації управлінської практики. Формалізований опис моделі базується на теоретичних положеннях ситуаційного та адаптивного управління організаційно-технічними системами.

Застосування загальної параметричної теорії дає змогу описати властивості суб'єктів публічного управління, які беруть участь у формуванні якості. На наступному етапі здійснюється аналіз причинно-наслідкових зв'язків між керуючою підсистемою (публічні службовці) та іншими учасниками процесу — заінтересованими сторонами (інститути громадянського суспільства, бізнес, ВПО). На основі системного аналізу визначаються цілі та індикатори підвищення якості врядування.

Для формування бази знань про правила, критерії та обмеження застосовується семантичний аналіз предметної області публічного управління, що охоплює критерії безпеки, цілісності та ризикозахищеності управлінських систем.

Подальший аналіз за допомогою логіко-лінгвістичної семантичної моделі дозволяє виявити зони взаємодії та взаємовпливу між усіма акторами публічного простору. Таким чином, створення комбінаторної моделі дозволяє отримати формалізований опис, що поєднує математичну точність із когнітивною гнучкістю, яка є критично необхідною для сталого розвитку територій в умовах невизначеності.

При оцінюванні діяльності органів публічної влади зовнішні стейкхолдери (міжнародні донори, громадські інституції), як правило, зосереджуються на видимих, кількісно вимірюваних результатах і ступені досягнення формальних цілей. Водночас глибинні внутрішні аспекти, зокрема характер міжособистісної взаємодії між публічними службовцями, комунікаційна культура, управлінський клімат та рівень довіри всередині

апарату, часто залишаються поза увагою моніторингових місій. Проте саме ці латентні чинники суттєво впливають на реальну, а не задекларовану якість врядування.

Частково видимі аспекти відображаються у класичних функціях планування, організації, координації, контролю та комунікації, тоді як приховані (інтенсіональні) — у системі цінностей, неформальних норм і латентних комунікаційних мереж. Їх адекватна оцінка у системі публічного адміністрування стає можливою лише на основі бази знань, що враховує нелінійні правила, обмеження та закономірності функціонування управлінських об'єктів у кризових умовах.

Вибір методичних основ моделювання та визначення логічної структури моделі ґрунтуються на доцільності синтезу математичних методів та лінгвістичного аналізу з урахуванням їх практичного потенціалу в умовах цифрової трансформації врядування. Методологічна база комбінаторного моделювання включає елементи вищої алгебри, комбінаторики, математичної лінгвістики, системного аналізу та імітаційного моделювання. Це забезпечує унікальну здатність моделі адаптуватися до турбулентних змін зовнішнього середовища, характерних для України періоду 2024–2026 років.

Комбінаторне моделювання у публічному управлінні — це інноваційний метод аналізу, який базується на виявленні стійких комбінацій мовних одиниць (семантичних ядер), що відображають логічні взаємозв'язки між управлінськими поняттями та категоріями. Збільшення кількості параметричних коефіцієнтів у моделі дозволяє розширювати її адаптивність до специфічних умов різних територіальних громад. Цей підхід дає змогу виділяти ключові терміни досліджуваної галузі (якість врядування, стратегічна стійкість, цифрова інклюзія, заінтересовані сторони), поєднувати їх у фразові конструкції та будувати на цій основі систему алгебраїчних рівнянь із заданими параметрами сталого розвитку.

Побудова математичної моделі публічного управління здійснюється у два етапи:

1. Формування змістовної моделі природною мовою (детальний опис управлінських стратегій та намірів суб'єкта влади).
2. Трансляція опису на мову математичних виразів (формалізація цілей).

Рівняння рівності нулю в цьому контексті символізує ідеальний збалансований стан територіальної системи, де управлінські впливи публічної влади повністю нівелюють виникаючі дестабілізуючі чинники.

В основі комбінаторного підходу лежить концепція алгебраїчного кільця — абстрактної структури, що складається з множини елементів (управлінських об'єктів та актів), для якої визначено бінарні операції, що задовольняють властивості асоціативності та дистрибутивності. Алгебраїчні кільця дозволяють моделювати складні ієрархічні системи публічного врядування, де кожна адміністративна дія має зворотний ефект.

У теорії публічного управління цей апарат використовується для оптимізації рішень та прогнозування поведінки громад під впливом зовнішніх шоків. Таким чином, комбінаторна модель є алгебраїчною структурою, що належить до універсального сімейства моделей публічної адміністрації. Застосування такого підходу відкриває можливість формування нового когнітивно-аналітичного інструменту, здатного забезпечити підвищення ефективності врядування на основі глибокого системного аналізу семантики управлінських актів.

На основі проведеного дослідження виділено сім базових змінних, що визначають інтегральну якість публічного управління та відображають його ціннісну складову:

1. Показники діяльності органів публічної влади (ОПВ): оцінка операційної ефективності, якості виконання делегованих повноважень (в умовах децентралізації) та проактивності у вдосконаленні публічних сервісів [5, 12, 133].
2. Населення як центральний бенефіціар сталого розвитку: вимірювання ступеня задоволеності базових потреб (безпека, послуги), рівня

залученості громадян до процесів прийняття рішень (е-демократія) та загальної комфортності середовища [117, 233].

3. Політико-законодавча система: відповідність локальних нормативних актів ОМС потребам соціуму, їх практична застосовність та рівень резистентності управлінського апарату до корупційних ризиків і бюрократичної замкненості [154, 169].

4. Економічний вимір: гармонійність місцевого господарського комплексу, орієнтація релокованого та місцевого бізнесу на принципи ESG та результативність використання ресурсного потенціалу громади [6, 64, 225].

5. Соціальна сфера та ідентичність: рівень соціальної згуртованості (соціального клею), успішність інтеграції ВПО та консолідація мешканців навколо спільних ціннісних орієнтирів [27, 74].

6. Ресурси та технології цифрової трансформації: рівень цифровізації (Digital Maturity) — від інтеграції з сервісами «Дія» до впровадження систем електронного врядування та ГІС [63, 75, 259].

7. Кадровий потенціал та професіоналізація: якість і доступність освітніх послуг, професійна кваліфікація публічних службовців (відповідно до вимог ЗУ «Про службу в ОМС» № 3077-IX) та інтенсивність залучення наукового супроводу в управління [49, 111, 174].

Вибір зазначених змінних зумовлений потребою комплексного підходу до оцінювання стану суспільства [7, 223]. Таке експертне обґрунтування дозволяє створити багатовимірний профіль громади, де кожен параметр впливає на загальний показник ефективності публічного врядування. Показники, інтегровані в розроблену модель, створюють надійний фундамент для превентивної ідентифікації «вузьких місць» у системі врядування, які потребують негайної оптимізації [156, 162].

Процес моделювання ефективності публічного управління територіями в умовах воєнного стану та аномального міграційного навантаження

реалізується через п'ять послідовних етапів, що утворюють цілісний технологічний цикл:

1. Збір та інтелектуальна обробка первинних даних. На цьому етапі суб'єктами управління формується багатовимірна база знань, що акумулює дані про гуманітарні потреби населення (зокрема ВПО), динаміку нормативно-правових змін, стан локальних господарських систем та рівень цифрової зрілості апарату ОМС [64, 125, 259].

2. Аналіз та агрегування даних. Проводиться процедура нормування показників для приведення різнорідних масивів (статистичних, експертних, лінгвістичних) до сопоставимого вигляду. Це дозволяє побудувати узагальнену когнітивну карту стану територіальної системи як об'єкта управління [12, 223].

3. Математичне моделювання управлінських взаємозв'язків. Застосовується апарат алгебраїчних кілець для відображення складних залежностей між адміністративними рішеннями та їхніми наслідками. Результатом є побудова динамічних графів та матриць впливу, що візуалізують архітектуру управлінських процесів [156, 203].

4. Програмна імплементація та автоматизація розрахунків. Для забезпечення точності та швидкості обробки великих масивів даних (Big Data) у публічному секторі використовується мова програмування Python (середовище Jupyter Notebook). Скрипт в автоматичному режимі зчитує структуровані дані, проводить матричні обчислення та генерує результати для підтримки прийняття рішень (DSS) [63, 146].

5. Аналітична інтерпретація та стратегічне консультування. На фінальному етапі здійснюється оцінка виявлених тенденцій, прогнозування сценаріїв розвитку територій та формулювання адресних рекомендацій для ОМС та ОВА щодо корекції публічної політики [133, 225].

Ключовою особливістю комбінаторного моделювання є його здатність працювати з текстами природною мовою. Це дозволяє публічним управлінням вилучати смисли зі стратегій розвитку, нормативних актів та

звернень громадян, перетворюючи їх на математичні змінні [75, 117]. Такий підхід робить модель гнучким конструктором, який можна налаштовувати під специфічні потреби — від екологічної безпеки до управління соціальною інклюзією [58, 190, 259]. Використання адаптивних коефіцієнтів у структурі алгебраїчних рівнянь гарантує стійкість моделі до різких змін зовнішнього середовища (ескалація конфлікту, енергетичні шоки) [145, 146].

З метою вдосконалення публічної політики регіонального розвитку пропонується на загальнодержавному рівні посилити роль Координаційної ради з питань стратегічного планування та відновлення територій, надавши їй розширені організаційно-методичні функції. Основними завданнями Ради є розробка критеріїв пріоритетності відновлення територій, забезпечення вертикальної координації між ЦОВВ та громадами, а також проведення стратегічної експертизи проєктів на предмет їхньої відповідності принципам сталого розвитку [154, 169, 225].

На місцевому рівні ключовим елементом методики є створення Громадської ради зі стратегічного розвитку та відновлення. Це коаліція основних стейкхолдерів: керівництва громади, бізнесу, ВПО та громадського сектору. Діяльність такої Ради дозволяє сформулювати механізми реальної участі громадян у розподілі ресурсів відновлення та підвищити адаптивність стратегій до змін міграційної ситуації.

Дослідження практики врядування показало, що критичною проблемою є розмитість персональної відповідальності. Методика передбачає нормативне закріплення (через посадові інструкції) відповідальності конкретних посадових осіб ОМС за моніторинг показників сталого розвитку. Такі інституційні зміни не потребують значних бюджетних витрат, оскільки базуються на принципах залучення експертного потенціалу та громадського волонтерства.

Реалізація намічених стратегій вимагає наявності у громаді спеціалізованого регламентуючого документа — «Положення про стратегічне планування та управління розвитком території». Даний документ

має включати розділи щодо процесу розробки, організації взаємодії стейкхолдерів та системи методів (сценарне моделювання, форсайт, «дорожні карти»).

Важливим інструментом є система стратегічного моніторингу, яку ми розглядаємо як систематичне спостереження за якісними змінами у розвитку території. Вона включає:

- Моніторинг соціально-економічної динаміки: аналіз базових параметрів життєдіяльності.
- Моніторинг якості планів: верифікація стратегічних документів на відповідність актуальним викликам та державним стандартам.
- Моніторинг результативності: оцінка фактичного впливу рішень на якість життя населення та безпеку середовища.

Основним способом підвищення якості управлінської інформації нами вбачається організація єдиного інформаційного простору на основі ГІС-технологій. Впровадження геоінформаційних рішень дозволяє синхронізувати дані про ресурси, інфраструктуру та екологічний стан, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень у сучасних динамічних умовах.

3.3. Розвиток цифрових компетенцій суб'єктів публічного управління як чинник забезпечення професіоналізації та сталості територій

Ефективна реалізація запропонованої моделі стратегічного планування та методики оцінювання неможлива без якісної трансформації цифрового капіталу публічної служби. Процес забезпечення ефективності врядування в умовах воєнного стану вимагає формування нової генерації управлінців, здатних оперувати інструментами інтелектуального аналізу даних (Big Data), мінімізації кіберризиків та імплементації принципів «цифрової сталості» в щоденну адміністративну практику [63, 146]. Нами виділено три магістральні

напрями вдосконалення професійного профілю суб'єктів публічного управління: цифрова грамотність у системі зворотного зв'язку, управління ризиками цифрової трансформації (ESG-Data підхід) та стратегічне лідерство в умовах GovTech [156, 259].

А. Розвиток компетенцій у підсистемі цифрової комунікативної взаємодії з населенням

Сучасний етап реформи децентралізації та вимоги європейської інтеграції визначають алгоритмічний людиноцентризм як фундаментальний принцип публічного адміністрування. Відповідно, професійна компетентність посадових осіб повинна охоплювати навички роботи з інструментами «цифрового відкритого врядування» (Digital Open Government) [75, 117]. Управлінці мають володіти здатністю використовувати AI-інструменти для обробки соціальних запитів та автоматизації проєктних ініціатив відновлення [203, 223].

Звернення громадян у воєнний час є ключовим джерелом цифрових індикаторів стійкості громади. Посадова особа має вміти здійснювати детермінацію параметрів сталості (енергонезалежність, інклюзія) на основі автоматизованого інтелектуального аналізу (Social Mining) [145, 259]. Для підвищення легітимності влади суб'єктам управління пропонується опанувати наступний алгоритм [12, 174]:

1. Управління на основі великих даних (Data-driven decision making): використання BI-платформ для категоріального аналізу звернень та виявлення аномалій у роботі виконавчих органів [64].

2. Цифрова пріоритезація: автоматизоване розмежування запитів через системи «Smart City» на кризові та стратегічні.

3. Виконавська е-дисципліна: перехід до метрик реального вирішення проблем, зафіксованих у цифрових реєстрах результативності [27, 111].

4. Інструменти прямої е-демократії: майстерне володіння платформами е-консультацій, блокчейн-голосувань та чат-ботами для вимірювання задоволеності бенефіціарів [233].

5. Цифровий бенчмаркінг: адаптація хмарних рішень та успішних кейсів Digital Transformation інших регіонів України [75].

Б. Регуляторні е-компетенції та управління цифровими ризиками у публічно-приватному партнерстві

Для подолання дефіциту ресурсів управлінці ОМС мають володіти компетенціями у сфері цифрового PPP, що базуються на концепції ESG. Ми розглядаємо ESG як стандарт технологічного врядування [6, 190]. У таблиці 3.6 систематизовано необхідні компетенції посадових осіб, що дозволяють мінімізувати ризики при реалізації спільних з бізнесом High-Tech проєктів.

В. Формування нової управлінської культури та цифрова адаптивність

Партнерські відносини між владою та соціумом передбачають перехід до методів цифрового деліберативного врядування, гнучких підходів (Agile та Scrum у публічному секторі) та культури співучасті через Participatory Digital Platforms [223, 233].

Розвиток зазначених спеціальних компетенцій фахівців ОМС та ОВА прямо корелює з вимогами Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2023 р.), який встановлює нові стандарти професійності та цифрової доброчесності [197]. Таким чином, розвиток цифрових компетенцій виступає не просто фактором кадрового забезпечення, а фундаментальною умовою перетворення органів влади на високотехнологічні сервісно-орієнтовані інституції, здатні забезпечити стійкість територій через цифрові трансформацію [75, 133, 259].

В. Впровадження підсистеми розвитку компетенцій у сфері публічного врядування та сталого розвитку

Служба в ОМС та місцевих державних адміністраціях сьогодні є невід’ємною частиною архітектури національної безпеки [145].

Таблиця 3.6

Розвиток цифрових компетенцій суб'єктів публічного управління щодо
нівелювання ризиків сталого розвитку

Фактор середовища	Управлінський ризик	Необхідна компетенція посадової особи	Метод публічного адміністрування
Система управління	Правова колізія та регуляторні бар'єри	Адміністративно-правове супроводження ППП	Створення міжсекторальних робочих груп та «єдиного вікна» для інвесторів
Економічна стійкість	Неефективне використання публічних активів	Стратегічний інвестиційний менеджмент	Застосування принципу "Build Back Better" у програмах відновлення територій
Ресурсне забезпечення	Екологічна безвідповідальність контрагентів	Навички впровадження «зелених» публічних закупівель	Інтеграція критеріїв сталого розвитку в систему Prozorro
Публічна інфраструктура	Містобудівні конфлікти та порушення генпланів	Просторове стратегічне планування	Створення вузлів узгодження інтересів громади та девелоперів
Соціальна сфера	Втрата суспільної довіри до партнерських проєктів	Публічна модерація та фасилітація	Впровадження обов'язкових консультацій з громадськістю (ESG-стандарт)
Земельні ресурси	Непрозорість розподілу територій	Геоінформаційний аналіз (ГІС)	Цифровий аудит земельного фонду та відкриті реєстри
Екологічна безпека	Антропогенна деградація природного капіталу	Публічний екологічний моніторинг	Стимулювання впровадження безвідходних технологій (Circular economy) через локальні пільги

Джерело: власні розробки автора за матеріалами [63, 111, 146, 174]

Діяльність посадових осіб пов'язана з цифровим проектуванням сталого майбутнього територій, де управлінець стає модератором інноваційних процесів у стані високої невизначеності [16, 203, 225]. Використання інтелектуальних моделей врядування дозволяє трансформувати публічну службу в інструмент стратегічного відродження України [154, 259]. Для ефективної реалізації запропонованої комбінаторної моделі нами пропонується виокремити три ієрархічні рівні компетенцій суб'єктів публічного управління:

1. Когнітивно-аналітичні компетенції: здатність до системного аналізу складних управлінських ситуацій (аномальна міграція, ресурсна дефіцитність) та практичне використання методів комбінаторного моделювання для прогнозування наслідків рішень.
2. Технологічно-цифрові компетенції: вільне володіння інструментами цифровізації публічного сектору (екосистема DREAM, ГІС-технології, платформи відкритих даних, системи електронного врядування).
3. Етико-ціннісні компетенції: неухильне дотримання принципів прозорості, інклюзивності та нульової толерантності до корупції як ціннісної основи сталого розвитку громади.

Впровадження підсистеми розвитку цих компетенцій дозволить забезпечити надійний захист публічних інтересів та здійснити перехід від реактивного адміністрування («гасіння пожеж») до проактивного управління сталим розвитком територій України.

Своєчасне вдосконалення професійного профілю суб'єктів врядування забезпечує відповідність показників ефективності управління нормативним вимогам сталого розвитку. У таблиці 3.7 представлена розгорнута матриця компетенцій, що структурована відповідно до факторів внутрішнього середовища територіальної громади.

Запропоновані елементи методики дозволяють забезпечити як вирішення базових проблем (стабілізація рівня комфорту), так і стратегічне прогнозування.

Таблиця 3.7

Матриця компетенцій у сфері публічного управління сталим розвитком територій

Чинник внутрішнього середовища	Професійні навички (Hard Skills)	Надпрофесійні навички суб'єкта 281 (Soft Skills)
Система управління	Знання правових засад публічної служби, архітектури стратегічних документів та національних цілей (ЦСР)	Вміння формувати крос-функціональні команди та реінжиніринг адміністративних процесів
Економічна сфера	Методи аналізу регуляторного впливу (АРВ) та оцінки резильєнтності локальних господарських систем	Навички ведення публічних діалогів з інвесторами та донорами в межах інвестиційних угод
Фінансові ресурси	Механізми ініціативного бюджетування, «зелених» публічних закупівель та фінансового менеджменту в ОМС	Прийняття обґрунтованих рішень у форс-мажорних обставинах та за умов дефіциту часу
Інфраструктура	Знання трендів смарт-інфраструктури, інтеграція ESG-критеріїв у техніко-економічне обґрунтування проєктів	Візуалізація та публічна презентація складних інфраструктурних проєктів для мешканців громади
Соціальна сфера	Методи оцінки соціального впливу (Social Impact Assessment) та інклюзивного територіального планування	Здатність до конструктивного діалогу та професійної фасилітації конфліктів між групами інтересів
Населення	Організація цифрових (е-демократія) та офлайн-форматів залучення громадян до управління	Публічне лідерство, ораторське мистецтво та модерація групових дискусій у публічному просторі
Земельні ресурси	Інструменти ГІС-аналізу та визначення оптимальних режимів землекористування за ESG-критеріями	Розуміння психології стейкхолдерів у процесі ревіталізації та редевелопменту постраждалих територій
Довкілля	Оцінка екологічних ризиків та збитків, заподіяних довкіллю внаслідок збройної агресії	Екологічне мислення та здатність стимулювати ресурсозберігаючу поведінку в громаді

Джерело: власні розробки автора за матеріалами [111, 146]

Результатом реалізації цих рекомендацій є розробка конкретних критеріїв ефективності публічного управління сталим розвитком з урахуванням специфіки міста Києва та Київської області як столичного регіону з особливим адміністративним статусом (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Зони впливу факторів внутрішнього середовища на комфортність
міського середовища (на прикладі м. Києва)

Фактор середовища	Вплив на критерії комфортності (ESG)	Прояв критерію в умовах публічного врядування столиці
Економіка	Створення преференційних режимів для інноваційного бізнесу, розвиток Smart-інфраструктури	Регенерація промзон («сірий пояс»), підтримка релокованих підприємств, розвиток ділового хабу
Фінанси	Прозорість муніципального бюджету, сталі закупівлі, випуск «зелених» облігацій	Впровадження екологічних вимог у тендери КМДА, розширення бюджету участі (Public budget)
Інфраструктура	Модернізація критичних мереж, розвиток еко-транспортів та мультимодальних вузлів	Контракти життєвого циклу, розвиток мережі громадського транспорту та велоінфраструктури
Соціальна сфера	Географічна доступність соціальних об'єктів (радіус 15-хвилинного міста), інклюзивність	Проекти «Безпечне місто», будівництво соціальної інфраструктури в районах щільної забудови
Населення	Ефективний щоденний зворотний зв'язок та розвиток е-участі	Масштабування сервісів «Київ Цифровий», петицій та платформ для голосування
Земельні ресурси	Збереження балансу між забудовою та природним каркасом міста	Проекти редевелопменту з обов'язковим створенням публічних рекреаційних зон
Довкілля	Моніторинг якості компонентів середовища, управління відходами	Розширення мережі муніципальних датчиків екомоніторингу, стимулювання сортування

Джерело: власні розробки автора за матеріалами [63, 111]

Дана матриця слугує науково-методичним підґрунтям для розробки актуальних програм підвищення кваліфікації за спеціальністю 281. У межах парадигми сервісної держави публічні службовці мають не лише надавати якісні послуги, а й забезпечувати прозорість, зручність та безпеку взаємодії. Відкритість до зворотного зв'язку та готовність до безперервних покращень (Kaizen у врядуванні) є базисом для зниження бюрократичного навантаження та зміцнення суспільної довіри до інститутів влади. Розвиток цих навичок є інструментом трансформації системи управління, що дозволяє фахівцям ефективно взаємодіяти з усіма групами стейкхолдерів — від міжнародних донорів до мешканців громади.

Для практичного впровадження моделі необхідно спиратися на уточнені параметри, що відображені в таблиці 3.9. Ці дані дозволяють суб'єкту публічної влади діагностувати поточний стан та формувати оперативні кроки регулювання.

Розроблені та уточнені параметри дозволяють розглядати територію як динамічну відкриту систему. Це забезпечує реалізацію суспільних інтересів на основі показника комфортності як базової умови сталого розвитку в просторовій структурі України. Дослідження ефективності публічного управління сталим розвитком територій базується на фундаментальному методологічному принципі дедукції — руху «від загального до конкретного». Це дозволяє інтегрувати розрізнені показники в єдину систему, що спирається на ключові міждисциплінарні області знань:

1. Теорія держави та публічного права: визначає онтологію понять «державна діяльність», «функції та цілі врядування». Вона формує фундамент розуміння специфіки устрою як інституційної бази для сталого розвитку.

2. Загальна теорія управління: детермінує універсальні категорії (планування, організація, лідерство) та архітектуру соціальних відносин у складних системах.

3. Теорія публічного адміністрування: конкретизує управління як специфічний вид діяльності, спрямований на реалізацію суспільного блага через стратегічні цілі.

4. Теорія ефективності: розглядає «якість публічного врядування» як іманентну властивість діяльності органів влади, що визначає здатність системи задовольняти потреби громадян і бізнесу.

Таблиця 3.9

Значення уточнених параметрів для міського середовища на прикладі
Київського регіону (КМДА, КОВА)

Фактор середовища	Значення параметра (індикатор)	Джерело даних для суб'єкта 281
Публічне управління	Динаміка повторних звернень (зниження питомої ваги скарг)	Електронна приймальня, портали звернень 1551.gov.ua, КОВА
Економічна стійкість	Темпи зростання реальної заробітної плати та кількість нових робочих місць	Держстат, Департаменти економіки та інвестицій
Публічні фінанси	Частка грантових коштів у структурі бюджету розвитку / «Сталі» закупівлі	Prozorro, Департамент фінансів, міжнародні аудити
Інфраструктура	Рівень енергонезалежності комунальних об'єктів (сонячні панелі, когенерація)	Дані департаментів ЖКГ та паливно-енергетичного комплексу
Соціальна сфера	Індекс інклюзивності публічних просторів (геопросторовий аналіз)	Соціальні служби, дані ГІС-моніторингу територій
Громадська участь	Рівень залученості громадян у цифрові опитування (активність у «Київ Цифровий»)	Звіти департаментів цифровізації (CDTO), аналітика платформ
Земля та Спадщина	Кількість виявлених порушень у сфері охорони пам'яток та землекористування	Дані ДІАМ, Департаменту охорони культурної спадщини
Екологічний стан	Концентрація PM2.5/PM10 та рівень озеленення на 1 мешканця	Муніципальні системи екомоніторингу, «Київзеленбуд»

Джерело: власні розробки автора за матеріалами [146, 174]

Таким чином, для забезпечення високої ефективності управління необхідний глибокий синтез знань про сутність держави та механізми її

функціонування. Це зумовлює міждисциплінарний характер дослідження, що поєднує адміністративне право, теорію національної безпеки, стратегічне прогнозування та принципи розбудови правової сервісної держави.

Основними ознаками держави, що формують простір для управлінського впливу в межах спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», є не лише суверенні інститути, а й динамічні параметри життєдіяльності територій. До них належать: територія як просторова основа врядування; населення як головний бенефіціар, носій суверенітету та ресурс розвитку; публічна влада як легітимна здатність спрямовувати суспільні процеси; право як система обов'язкових правил (нормативно-регуляторне поле); апарат легітимного примусу для збереження цілісності; податки як фінансова база та державний суверенітет. У цьому контексті держава виступає особливою організацією публічної влади, яка, представляючи інтереси всього суспільства, здійснює стратегічне керівництво ним через механізми адміністрування [7, 133].

Відповідно, для будь-якої сучасної держави, що інтегрується в європейський адміністративний простір, можна виокремити ключові державні функції, які відображають її призначення в парадигмі сталого розвитку [154, 162]:

- Економічна: регулювання ринкових відносин, стимулювання інвестиційного клімату, підтримка інновацій та забезпечення стабільного зростання [64, 225].
- Політична: забезпечення суверенітету, національної безпеки, правопорядку та розробка цілісного адаптивного законодавства [145].
- Соціальна: гарантування прав і свобод, забезпечення високої якості життя через доступність освіти, медицини та гідні умови праці [27, 233].
- Ідеологічна: підтримка культурної ідентичності, ціннісна консолідація суспільства навколо ідеї державності та євроінтеграції [58].

- Екологічна: захист довкілля, збереження екосистем та перехід до раціонального, кліматично нейтрального природокористування [190].

У зв'язку з цим державне управління має спиратися на закони менеджменту як самостійної наукової галузі, що вивчає динамічний вплив суб'єкта на об'єкт. Цей процес включає такі критичні категорії публічного адміністрування, як мета управління (майбутній орієнтир суспільного результату), закономірності (об'єктивні тенденції розвитку системи), принципи (базові норми врядування), функції (складові управлінського процесу) та методи (інструменти прямого та опосередкованого впливу) [12, 196]. Центральне місце посідають функції стратегічного планування, організації, контролю, актуалізації, прийняття рішень та комунікації.

Публічне управління в сучасному контексті — це інструмент формування правової та демократичної держави. Сутнісний зміст управлінських процесів розглядається як специфічна діяльність державних органів, що інтегрує:

1. Реалізацію класичних функцій адміністрування (від стратегування до моніторингу) [6, 156].
2. Соціальні процеси, що супроводжують врядування, зокрема діагностику та корекцію патологій управління, за яких система породжує деструктивні відхилення від демократичних норм [111, 169].

Використовуючи науковий доробок у сфері 281, ми можемо структурувати зміст управлінських функцій наступним чином:

- Цілепокладання та планування: детермінація стратегічних цілей розвитку держави, регіонів та громад. Це включає планування діяльності ОМС та ОВА, а також бюджетне планування, що визначає ресурсну спроможність територій [125, 203].
- Регулювання та організування: інституційне забезпечення діяльності державних органів, реалізація регулюючого впливу на соціально-економічні процеси, дотримання адміністративних регламентів та налагодження інклюзивної взаємодії з громадянським суспільством [58, 174].

- Контроль та нагляд: державний моніторинг якості управлінських рішень, аудит адміністративних процедур, оцінка результативності використання публічних фінансів [117].
- Аналіз та актуалізація: безперервний цикл оцінки фактичних досягнень, що веде до адаптації стратегій відповідно до змінних безпекових та економічних умов [146, 259].
- Прийняття рішень: розробка нормативно-правових актів, реалізація дискреційних повноважень посадовими особами, сприяння механізмам прямої демократії (петиції, громадські бюджети) [75].
- Комунікації: розбудова прозорих інформаційних систем (е-урядування), що забезпечують швидкість взаємодії між владою, бізнесом та суспільством [63, 72].

Окрему увагу слід приділити соціальним деформаціям. Патології державного управління — це стійкі системні порушення, які перешкоджають досягненню публічного блага [111]. Найнебезпечнішими серед них є бюрократизація (надмірне розростання апарату, що веде до втрати прозорості та розмивання відповідальності) та корупція (експлуатація публічного статусу для приватної вигоди). Остання завдає катастрофічних моральних збитків, радикально знижуючи рівень довіри до інститутів влади [27]. Отже, вдосконалення компетенцій посадових осіб вимагає не лише опанування функціональних навичок, а й активної протидії цим патологіям.

Ресурсне забезпечення ефективності управління є системним базисом, що визначає спроможність публічної системи досягати цілей у найбільш раціональний спосіб [64]. Воно включає формування управлінського потенціалу через результативне використання інтелектуальних та матеріальних активів ОМС, ОВА та державних установ. Висока ефективність управління прямо залежати від здатності залучати професійні кадри та синхронізувати зусилля суб'єктів політики навколо пріоритетів відновлення [49, 133]. Цифровізація при цьому виступає обов'язковою умовою максимізації результативності, визначаючи розвиток електронного уряду як

політико-правового процесу побудови функціональної моделі держави в цифровому просторі [63, 259].

Групи корисності як результуючі показники ефективності Підсумковим результатом ефективного врядування є досягнення цілей, які відображають суспільну корисність реалізації державних функцій. Ці результати структуруються за такими напрямками:

1. Політико-правова корисність: стійкість політичної системи, якість законодавчої бази, забезпечення національної безпеки, захист прав та свобод громадян [145, 154].

2. Соціально-економічна корисність: динамічний розвиток промисловості та технологій, модернізація охорони здоров'я та освіти, послідовне підвищення індексу комфортності життя мешканців [6, 162, 233].

Прогресивність цієї корисності корелює з орієнтирами стейкхолдерів: сталий розвиток, суверенітет, демографічне відтворення, соціальна справедливість та безпека. У сучасних умовах національні цілі України (збереження людського капіталу, цифрова трансформація, екологічне благополуччя) виступають стратегічними орієнтирами ефективності.

На основі вищезазначеного, можна сформулювати авторське визначення: ефективне державне управління — це специфічна діяльність публічної влади, що полягає у цілеспрямованому впливі на об'єкти управління (громади, населення) з метою максимізації суспільної корисності при раціональному використанні ресурсів, що інтегрує в собі злагоджені функції, конструктивні соціальні процеси та сучасну цифрову базу.

Критичний аналіз парадигм ефективності: NPM та Good Governance
Визначення якості врядування часто спирається на дві концепції:

- New Public Management (NPM): зводить ефективність до сервісної моделі, оперативності надання послуг за аналогією з ринковими механізмами.

- Good Governance (GG): фокусується на інституційних індикаторах (верховенство права, підзвітність, прозорість), що характеризують «здоров'я» державної машини.

Однак у цих підходах часто бракує розуміння внутрішніх чинників управлінської результативності. Ефективність повинна охоплювати як функціональні властивості (процеси, ресурси), так і відповідність очікуванням стейкхолдерів. Внутрішні стейкхолдери (населення, бізнес, службовці) та зовнішні (міжнародні організації, інвестори) формують запит на динамічний баланс інтересів.

На завершення, залишається актуальною проблема розмежування понять «якість», «результативність» та «ефективність». У межах нашого дослідження, ефективність — це інтегральний показник, де результативність (досягнення мети) поєднується з мінімізацією витрат та соціальною задоволеністю. Тільки інтегрований підхід, що включає передові методики оцінювання та адаптацію технологій (AI, Big Data), дозволить забезпечити сталий прогрес системи публічного управління України.

В академічному дискурсі за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ефективність управлінської діяльності найчастіше аналізується через призму співвідношення досягнутих результатів до стратегічних цілей та аналізу оптимальності розподілу публічних ресурсів. Такий підхід виділяє економічність як ключову складову концепції ефективності врядування. Адекватна оцінка потребує застосування надійних індикаторів, серед яких особливої значущості набувають: якість і доступність публічних послуг; продуктивність праці у державному секторі; рівень відповідності бюджетного планування фактичним результатам (фінансова дисципліна); а також професійна компетентність та етика публічних службовців.

Для чіткого наукового розмежування категорій у межах дослідження слід використовувати наступну логіку:

1. Якість — ступінь відповідності властивостей процесу управління встановленим нормативним вимогам та очікуванням громадян як бенефіціарів.

2. Результативність — міра реалізації запланованої публічної політики та ступінь досягнення цільових значень (KPI) стратегічних програм.

3. Ефективність — математичне та соціальне співвідношення між отриманим суспільно значущим результатом та обсягом використаних ресурсів.

Побудова сучасних моделей ефективності базується на системно-модельному підході. Ця стратегія дозволяє розглядати публічне управління через концепцію життєвого циклу управлінського продукту — від ідеї нормативного акта до оцінки його реального впливу на життєдіяльність територіальної громади. Впровадження інструментів «цифрового уряду» та Інтернету речей (IoT) у муніципальну інфраструктуру сприяє раціоналізації витрат і підвищує прозорість врядування на кожному етапі.

Формування ефективності публічного управління має здійснюватися у суворій відповідності до теоретичних основ менеджменту якості (TQM) та міжнародних стандартів (ISO 9001). В основі цієї діяльності лежать сім фундаментальних принципів, адаптованих до публічного сектору:

- Орієнтація на інтереси громадян: головний принцип, що вимагає задоволення прогресивних вимог суспільства через моніторинг потреб та оцінку рівня задоволеності сервісною моделлю держави.

- Лідерство: сильне лідерство в держструктурах забезпечує єдність стратегічних цілей та створює середовище, де кожен службовець розуміє свою роль у виконанні національних пріоритетів.

- Залучення персоналу: висока кваліфікація та мотивація суб'єктів управління є критичними; ефективне врядування передбачає підтримку ініціативи «знизу».

- Процесний підхід: діяльність органів влади розглядається як набір взаємозалежних процесів, що дозволяє оптимізувати роботу та скоротити бюрократичні ланцюжки.
- Безперервне вдосконалення (Kaizen): постійний аналіз роботи та впровадження інновацій дозволяють ефективно реагувати на виклики цифровізації та глобальної нестабільності.
- Прийняття рішень на основі доказів (Evidence-based policy): використання верифікованих даних та результатів математичного моделювання мінімізує суб'єктивізм.
- Менеджмент взаємин: успіх врядування залежить від продуктивної співпраці з громадськістю та міжнародними партнерами для реалізації масштабних проєктів.

Зазначені принципи визначають стратегію переходу від моделі простого адміністрування до моделі ефективного врядування (Good Governance). У межах вдосконалення спроможності органів місцевого самоврядування (ОМС) особливої актуальності набуває перехід до стратегічного управління проєктами сталого розвитку. Аналіз Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2023 р.) свідчить про необхідність системного підходу до формування управлінської структури в громадах.

Виділено вісім ключових організаційно-управлінських заходів, що супроводжують формування компетенцій у сфері сталого розвитку на рівні територіальних громад: затвердження стратегії розвитку та схеми розміщення критичної інфраструктури; створення спеціалізованих підрозділів (інвестицій, енергоменеджменту); призначення відповідальних проєктних менеджерів; розробка положень із закріпленими критеріями сталості; формування штатного розпису з новими професійними профілями; впровадження системи KPI для посадових осіб; налагодження горизонтальних зв'язків між відділами для роботи з ВПО; забезпечення прозорого стимулювання за залучення позабюджетних інвестицій (грантів).

Внутрішня організація виконавчих органів ОМС розглядається як єдність структурних одиниць та правовідносин між ними. Для сфери сталого розвитку запропоновано три моделі побудови таких зв'язків: лінійна (для виконання держстандартів), функціональна (для спеціалізованого управління енергоефективністю чи відходами) та горизонтальна/проектна (найбільш ефективна для створення крос-функціональних груп для роботи з міжнародними донорами).

Однією з ключових проблем є змішування категорій у посадових інструкціях. Пропонується чітке розмежування для посадових осіб ОМС: цілі як зовнішні орієнтири громади; завдання як конкретні кроки; функції як постійні напрями діяльності; повноваження як визначені законом права та обов'язки (наприклад, право підписувати концесійні угоди). Компетенції мають закріплюватися через дієслівні категорії: «забезпечення», «участь», «організація», «здійснення». Це дозволить перетворити посадових осіб на агентів змін, здатних забезпечувати повоєнне «зелене» відновлення територій.

Особливе місце у системі публічного управління посідає взаємодія ОМС із обласними та районними державними адміністраціями, а також територіальними підрозділами міністерств. Реформа міжбюджетних відносин та розмежування предметів відання (ст. 143 Конституції України) визначають вирішальне значення координації [27, 154]. Виокремлюються два стратегічні напрями такої взаємодії:

1. Організаційне забезпечення: спільне формування кадрового потенціалу, вирішення матеріально-технічних питань та розбудова цифрових моніторингових платформ [49, 63].
2. Виконання законодавства: спільна реалізація стратегій сталого розвитку та повоєнного відновлення [5, 133].

У межах другого напрямку критично важливими є три форми взаємодії: спільна реалізація актів ЦОВВ (наприклад, приписів Держекоінспекції); впровадження муніципальних ініціатив за підтримки держави (ліцензування

місцевих програм); спільна розробка нормативних актів для подолання криз, пов'язаних із антропогенним навантаженням через приплив ВПО [125, 146].

Крізь призму адміністративної реформи розглядається статус ОМС як автономного суб'єкта врядування. Для досягнення цілей сталого розвитку необхідна синергія з територіальними органами держави через організаційно-процедурну (реєстрація статутів, приведення актів до стандартів ЄС) та предметно-функціональну (спільні координаційні ради, інвентаризація ресурсів) співпрацю [16, 169]. Для підвищення ефективності врядування пропонується закріпити у Регламентах місцевих рад спеціальні розділи щодо спільного використання ресурсів для еколого-орієнтованих проєктів. Це дозволить уникнути дублювання функцій та підвищити адаптивність громад до викликів воєнного часу [64, 259].

Продовжуючи аналіз управлінського інструментарію, перейдемо до питання оцінки ефективності суб'єктів публічної влади. В умовах децентралізації та масштабної цифровізації державного сектору в Україні, поняття ефективності еволюціонує від простого кількісного співвідношення «ресурс/результат» до складного вектора інституційної спроможності та сталого розвитку територій [12, 196].

Вона має охоплювати якість адміністративних процесів, рівень довіри до влади та здатність системи адаптуватися до викликів воєнного стану [111, 145]. Для адаптації системного підходу до українських реалій запропоновано оновлену структуру аспектів ефективності (табл. 3.10).

Діяльність органів влади — це складна багатозадачна активність. У сучасних умовах України стратегічно важливим є не лише досягнення проміжних показників, а й відповідність кожного рішення вектору національної стійкості [145, 162]. Це обумовлює перехід від статичного розуміння ефективності як фінансового коефіцієнта до динамічного поняття «ефективність — вектор» [156, 203].

Таблиця 3.10

Аспекти ефективності діяльності органів публічної влади в Україні
(адміністративно-управлінський підхід)

Підсистема об'єкт оцінки	Аспект ефективності	Зміст оцінки (контекст спеціальності 281)
Суб'єкт управління — ОМС та територіальні органи ЦОВВ	Організаційно-інституційний	Оцінка гнучкості структури виконкомів, актуальність регламентів, рівень впровадження e-governance, аудит витрат на утримання апарату.
	Професійно-компетентнісний	Рівень відповідності посадових осіб вимогам нового ЗУ «Про службу в ОМС» (2023 р.) та стандартам етичної поведінки.
	Якість врядування (Good Governance)	Ступінь прозорості, підзвітності, інклюзивності управлінських рішень та рівень антикорупційної стійкості інституції.
	Сервісний	Ефективність роботи ЦНАПів: швидкість надання послуг, цифровізація ветеранських сервісів, мінімізація адміністративних бар'єрів.
Об'єкт управління — територіальна громада / регіон	Соціально-демографічний	Індекс якості життя, рівень безпеки (мережа укриттів), ефективність інтеграції ВПО та збереження людського капіталу.
	Економіко-ресурсний	Спроможність бюджету громади до самозабезпечення, інвестиційна відкритість, підтримка релокованого бізнесу.
Управлінський вплив (результат)	Стратегічна результативність	Ступінь виконання Стратегії розвитку громади, цільових програм енергонезалежності та екологічної безпеки.
	Процедурна економічність	Оптимальність використання публічних коштів через Prozorro, ефективність управління комунальним майном.
	Регуляторна якість	Аналіз наслідків місцевих нормативно-правових актів для соціально-економічного середовища громади.

Джерело: власні розробки автора за матеріалами [12, 111, 169, 259]

Ефект є результатом операційних дій, тоді як ефективність у публічному управлінні — це показник вибору правильного напрямку (вектора) до стратегічної мети.

«Правильний» вектор передбачає такий шлях розвитку громади, який відповідає її потенціалу та враховує сучасні обмеження (безпекові, правові, екологічні) [7, 225]. Оцінюючи діяльність суб'єктів владних повноважень, важливо враховувати відкладений ефект — довгострокові наслідки сьогоденішніх адміністративних рішень [6, 223].

У межах дослідження під відкладеним ефектом ми розуміємо:

- Запізнілий ефект: наприклад, результати реформи професійного розвитку службовців, що проявляються у вищій якості врядування лише через 1-2 роки [49, 111].
- Циклічний ефект: коливання стійкості громади залежно від зовнішніх безпекових факторів [146, 162].
- Інфраструктурно-інституційний внесок: вплив створених сьогодні інструментів (цифрові паспорти громад, енергоменеджмент) на конкурентоспроможність території у майбутньому.

Методика оцінки ефективності діяльності місцевих органів влади в Україні (ОМС та РДА) найчастіше ґрунтується на рейтингуванні темпів зростання показників. Проте аналіз практик Житомирської області виявив суттєві методологічні прогалини: кількість індикаторів та їхня вага часто змінюються без належного обґрунтування, що робить систему оцінювання суб'єктивною. Результати порівняльного аналізу рейтингових оцінок Житомирської ОВА та фактичного виконання Програм соціально-економічного розвитку (ПСЕР) свідчать про дисонанс між «місцем у рейтингу» та реальним виконанням планів (табл. 3.11).

Існуюча система рейтингування, яка є базою для розподілу коштів ДФРР, недостатньо враховує стратегічні вектори розвитку. Це підтверджує необхідність зміщення акцентів на проектно-орієнтовані компетенції посадових осіб. Принципом ефективного моніторингу має стати

типологізація територій за їхніми територіально-просторовими особливостями, що дозволить уникнути уніфікованого підходу до громад із різним потенціалом.

Таблиця 3.11

Порівняння результатів рейтингової оцінки районів Житомирської області з виконанням планових показників ПСЕР

Назва району	Місце в рейтингу (2024–2025)	Інвестиції в основний капітал	Власні доходи бюджету	Обсяг виробленої продукції
Житомирський	1	виконано	виконано	виконано
Бердичівський	2	виконано	виконано	виконано
Звягельський	3	виконано	виконано	не виконано
Коростенський	4	виконано	не виконано	виконано

Джерело: власні розробки автора за матеріалами [111, 169]

На основі аналізу Житомирщини, громади пропонується розділити на чотири типи: Прикордонні (північ), Зони екологічного нагляду (ЧАЕС), Рекреаційно-промислові та Аграрно-промислові. Характеристики цих груп представлені у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Характеристика типологічних груп громад Житомирської області для цілей управління

Типи громад	Пріоритетні напрями врядування	Ключові управлінські виклики
Прикордонні	Безпека територій, лісове господарство	Мінування, відтік людського капіталу, безпекові ризики.
Зони екологічного нагляду	Радіаційний моніторинг, енергоефективність	Екологічні обмеження життєдіяльності, депресивність.
Аграрно-промислові	Глибока переробка АПК, підтримка МСБ	Дефіцит кваліфікованих кадрів, знос інфраструктури.
Урбанізовані центри	Цифровізація, сфера послуг, інновації	Перевантаження мереж через значну кількість ВПО.

Джерело: власні розробки автора за матеріалами [12, 111]

З урахуванням цієї типології розроблено систему індивідуальних індикаторів (табл. 3.13), яка дозволяє оцінювати ефективність посадових осіб не за усередненими показниками, а за їхньою здатністю реалізувати унікальний потенціал конкретної території.

В українських реаліях критично важливо оцінювати ефективність не лише апарату громади в цілому, а й роботи в межах сільських територій (зокрема інституту старост). Результати дослідження показали відсутність єдиної методики оцінки діяльності старостинських округів. Для ліквідації цього розриву запропоновано елементи методики, орієнтованої на розвиток сільських поселень (табл. 3.14).

Таблиця 3.13

Індивідуальні індикатори ефективності публічного управління для
громад Житомирщини

Група громад	Індикатор ефективності управління	Зміст та одиниця виміру	Пріоритет (вага)
Екологічного нагляду	Темп росту екологічних інвестицій	Частка витрат на моніторинг довкілля у бюджеті.	0,35
	Рівень рекультивації земель	% територій, введених у безпечний господарський обіг.	0,30
Прикордонні	Стабільність ринку праці у держсекторі	Кількість заповнених вакансій у критичних службах.	0,40
	Динаміка рентних платежів	Ефективність адміністрування плати за ресурси.	0,30
Аграрно-промислові	Питома вага переробки в АПК	% продукції з доданою вартістю, створеної в громаді.	0,45
	Індекс створення робочих місць	Кількість нових вакансій у реальному секторі.	0,35

Джерело: власні розробки автора за матеріалами [83, 98]

Елементи методики оцінки ефективності посадових осіб у сільській
місцевості (старост)

Елемент оцінки	Характеристика в парадигмі публічного управління
Об'єкт оцінки	Реалізація адміністративних функцій у віддалених поселеннях.
Показники	Розвиток ОСГ, рівень цифрової інклюзії (доступ до е-послуг), якість благоустрою.
Інструментарій	Цифрові звіти, моніторинг звернень громадян через е-системи.
Періодичність	Квартальний моніторинг для оперативного коригування дій влади.

Джерело: власні розробки автора за матеріалами [12, 111, 169, 259]

Розроблений інтегральний підхід дозволяє трансформувати компетенції посадових осіб ОМС із суто виконавчих у стратегічні та проєктно-орієнтовані. Це стимулює розвиток громад не «взагалі», а відповідно до їхнього унікального територіально-просторового потенціалу, що є фундаментом сталого розвитку регіону та підвищення якості публічного врядування в Україні.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано цифрову концептуальну модель оцінювання інституційної спроможності органів публічного управління у забезпеченні сталого розвитку територій, в основу якої покладено методологію комбінаторного моделювання та алгоритмізації управлінських процесів. Запропонований підхід інтегрує якісні характеристики е-врядування (цифрова прозорість, автоматизована підзвітність) із показником комфортності середовища. Використання математичного апарату алгебраїчних кілець дозволило формалізувати багаторівневу взаємодію у цифрових екосистемах суб'єктів владних повноважень та стейкхолдерів, що забезпечує високу точність прогнозування результатів у системі *Data-driven*

врядування. Модель враховує нелінійний характер трансформації громад і дозволяє реалізувати варіативність стратегій для зміцнення цифрової резильєнтності територій.

2. Розроблено та верифіковано комплексну методику підвищення ефективності публічного управління, яка базується на синергії трьох стратегічних підсистем: цифровій інституціоналізації зворотного зв'язку з громадянами (e-participation), менеджменту взаємин із бізнесом через блокчейн-протоколи етичного врядування (ESG) та випереджального розвитку цифрових компетенцій посадових осіб. Це дозволило обґрунтувати новий інструментарій сервісно-орієнтованої держави, що забезпечує зниження адміністративного навантаження через реінжиніринг процесів, мінімізацію корупційних ризиків у проєктах відбудови за допомогою екосистеми DREAM, а також адаптацію ОМС до вимог тотальної цифровізації. Встановлено, що ключовим чинником є перехід від реактивного адміністрування до інтелектуального проактивного стратегування.

3. Визначено прикладні аспекти інформатизації моніторингу якості публічного врядування через впровадження алгоритмізованих систем оцінки на основі відкритих даних. Застосування методів інтелектуального аналізу даних (*Data Mining*) до показників діяльності громад дозволяє здійснювати оперативний контроль за реалізацією повноважень у режимі реального часу. Це забезпечує перехід до прийняття рішень на основі верифікованих доказів (evidence-based policy), підвищує прозорість бюджетного процесу через е-казначейство та зміцнює цифрову довіру суспільства. Доведено, що автоматизація контрольних функцій та впровадження «цифрових двійників» територій є ефективним засобом подолання бюрократизації та забезпечення сталого просторового розвитку України в умовах інформаційного суспільства.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено вирішення важливого наукового завдання, що полягає в розробленні теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективності державного управління сталим розвитком територій в умовах інформатизації суспільства. Отримані в процесі дослідження результати дають змогу сформулювати такі висновки:

1. Класифіковано наукові підходи до аналізу ролі держави у забезпеченні сталого розвитку, що дозволило структурувати управлінський вплив за стратегічними напрямками, доповнивши їх інформаційно-технологічним аспектом. Окрім традиційних підходів (еколого-системного, еколого-економічного, інституційного), виокремлено цифровий підхід, який передбачає використання технологій Smart Territory, Big Data та хмарних обчислень для прийняття управлінських рішень. Це дозволяє трансформувати формальні норми публічного управління у гнучкі цифрові алгоритми забезпечення довгострокової стійкості громад.

2. Розширено понятійно-категорійний апарат публічного управління у сфері сталого розвитку через інтеграцію параметрів інформатизації у базові категорії. «Комфортність проживання» відтепер трактується як інтегральний показник, що включає рівень цифрової доступності та якість е-послуг, поєднуючи управлінський та сервісний виміри. Категорія «територія» у парадигмі публічного управління визначена як спроможний цифровий простір, що дозволяє підвищити адресність державної політики та забезпечити інклюзивність врядування через подолання цифрового розриву між громадами.

3. Удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання ефективності територіального управління, що ґрунтується на виокремленні системи критеріїв комфортності, посилені індикаторами цифрової трансформації (кібербезпека, доступ до широкосмугового інтернету, рівень е-демократії). Це створює методичне підґрунтя для переходу до Data-driven

стратегічного планування, дозволяючи органам публічної влади оцінювати результативність своїх дій через верифіковані в режимі реального часу показники якості життя населення.

4. Систематизовано та адаптовано прогресивний зарубіжний досвід (Фінляндія, Швеція, Нідерланди) щодо впровадження принципів Digital Good Governance. Обґрунтовано засади національної стратегії, яка базується на інтеграції міжнародних стандартів (ISO, ESG) із вітчизняними цифровими платформами (Дія, DREAM). Доведено, що тристороннє партнерство «держава–бізнес–громада» у повоєнний період має реалізовуватися через мережеві механізми взаємодії, що забезпечує прозорість розподілу ресурсів та досягнення Цілей сталого розвитку.

5. Розроблено концептуально-регламентний підхід до забезпечення переходу України до сталого розвитку, який базується на цифровізації процесів децентралізації та адаптації управління до вимог воєнного часу. Підхід передбачає використання єдиного інформаційного простору для інтеграції національних цілей у програми комплексного відновлення громад (Закон України № 2389-IX від 9 липня 2022 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо сприяння процесам релокації підприємств в умовах воєнного стану та економічного відновлення держави»). Це дозволяє автоматизувати наскрізний моніторинг реалізації проєктів та синхронізувати місцеве планування з оновленою державною системою оцінки регіонального розвитку (Постанова КМУ № 731 від 24 червня 2022 року «Про затвердження Порядку розроблення, проведення експертизи, внесення змін, затвердження, реєстрації, моніторингу та контролю за реалізацією програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини)»).

6. Удосконалено методичні підходи до вимірювання ефективності державного управління, де на зміну формальній статистиці запропоновано інформаційно-аналітичну оцінку задоволення потреб стейкхолдерів. Концепція передбачає моніторинг індексу e-participation (рівень залученості

громадян через електронні інструменти) та якості цифрового адміністративного середовища. Такий підхід дозволяє оцінити не лише обсяг витрачених ресурсів, а й реальну спроможність системи публічного управління адаптуватися до кризових викликів.

7. Обґрунтовано та розроблено модель комплексного оцінювання на основі комбінаторного моделювання, що інтегрує параметри інституційної спроможності з показниками цифрової зрілості органів влади. Модель враховує специфіку деокупованих та прикордонних територій, забезпечуючи можливість автоматизованої перевірки управлінських гіпотез за допомогою сучасних мов програмування (Python). Це створює інструментарій для прогнозування сценаріїв сталого розвитку в умовах високої невизначеності та воєнних ризиків.

8. Розроблено цілісну методику підвищення спроможності врядування, що об'єднує підсистеми інтелектуального зворотного зв'язку, цифрового управління ризиками та розвитку Hard та Soft-цифрових компетенцій публічних службовців. Це формує новий людиноцентричний інструментарій, де професійна здатність посадової особи визначається вмінням ефективно працювати з інформаційними системами та великими даними для досягнення суспільно значущих результатів.

9. Удосконалено методичний інструментарій оцінювання, що базується на впровадженні моделі «ефективність — вектор» із використанням геоінформаційних систем (ГІС). На прикладі Житомирської області доведено ефективність типологізації територій за допомогою ГІС-технологій, що забезпечує об'єктивність рейтингування громад. Запровадження електронного моніторингу на рівні старостинських округів дозволяє персоналізувати відповідальність посадових осіб за сталий розвиток територій та стимулювати розвиток локальної цифрової демократії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко В. Регіональна політика сталого розвитку в умовах воєнної трансформації. Державне управління та місцеве самоврядування. 2023. № 4. С. 14–27.
2. Андрійчук В. Г. Сталий розвиток сільських територій: управлінський аспект. Регіональна економіка. 2019. № 3. С. 45–53.
3. Андрющенко В. Механізми державного управління у сфері екологічної безпеки. Державне управління. 2019. № 2. С. 13–30.
4. Антонюк С. Інноваційні практики у сфері енергоефективності територій. Енергетика та економіка. 2024. № 3. С. 33–49.
5. Артеменко І. Інституційна спроможність громад до впровадження Цілей сталого розвитку. Публічне управління і політика. 2023. № 2. С. 52–68.
6. Афанасьєв М. В. Державне управління сталим розвитком регіонів : навч. посіб. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 256 с.
7. Афонін Е. А. Становлення суб'єкта державного управління в Україні : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2009. 212 с.
8. Бабанов І. Публічне управління ресурсною стійкістю громад в умовах воєнного стану. Державне будівництво. 2024. № 1. С. 12–25.
9. Бабич Л. Економічна стійкість регіонів у період післявоєнного відновлення. Регіональна економіка. 2024. № 2. С. 25–43.
10. Бабін І. В. Проблеми забезпечення сталого розвитку територій. Наукові записки ІПЕ НАНУ. 2020. № 3. С. 89–97.
11. Базилевич В. Економіка сталого розвитку. Київ: Знання, 2021. 476 с.
12. Бакуменко В. Д. Теоретико-методологічні засади формування державно-управлінських рішень : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2003. 192 с.
13. Барановська О. Участь громадян у процесах місцевого

самоврядування. Аспекти публічного управління. 2022. № 3. С. 48–63.

14. Безкоровайний Д. Відновлення екологічної інфраструктури територій після воєнних дій. Екологія і ресурси. 2025. № 1. С. 61–77.

15. Белова Н. Розвиток людського потенціалу як фактор сталого управління громадами. Соціальна політика та суспільство. 2023. № 5. С. 19–36.

16. Білинська М. М. Державне управління в галузі охорони здоров'я : підручник. Київ : НАДУ, 2013. 324 с.

17. Близнюк А. С., Асоян Е. Ш. Механізм та спрямованість трансформації державної економічної політики в сучасних соціально-економічних умовах. Державне будівництво. 2022. № 2(32). С. 29–40.

18. Богданова Т. Цифрові платформи для публічного моніторингу ЦСР. Інтернет і суспільство. 2022. № 2. С. 41–58.

19. Богомаз О. Цифровізація системи державного управління сталим розвитком. Інформаційні технології в управлінні. 2024. № 6. С. 40–57.

20. Бойко М. Інструменти зеленого фінансування для територій. Фінанси України. 2021. № 7. С. 24–36.

21. Бойко Н. Освітні стратегії для сталого розвитку територій. Освіта та розвиток. 2020. № 5. С. 33–50.

22. Бойчук С. Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року. Державне управління. 2020. № 6. С. 15–31.

23. Бондар Т. Управління екологічними ризиками у промислових регіонах. Екологія і промисловість. 2018. № 3. С. 36–54.

24. Бондаренко П. Розбудова місцевої інституційної стійкості у контексті відновлення територій. Аспекти публічного управління. 2025. № 3. С. 8–22.

25. Брагін О. Система державного моніторингу показників сталого розвитку регіонів. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 6. С. 44–59.

26. Варламова Т. Екологічна модернізація міських просторів: управлінські інструменти. *Урбаністика*. 2024. № 8. С. 13–30.
27. Василевська Т. Е. Етика державного службовця : навч. посіб. Київ : Вид-во НАДУ, 2008. 184 с.
28. Василенко О. Соціальні аспекти розвитку сільських територій. *Аграрна економіка*. 2020. № 2. С. 78–94.
29. Васильєва Н., Васильєва О., Приліпко С., Шевченко Н. Публічне управління рекреаційним природокористуванням на засадах сталого інклюзивного розвитку в умовах урбанізації. *Економіка та держава*. 2024. № 5. С. 90–100.
30. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 74–78.
31. Ващенко І. Оцінка ефективності стратегій сталого розвитку на рівні ОТГ. *Бізнес і регіони*. 2023. № 7. С. 71–89.
32. Вербицький О. Соціально-економічна адаптація громад у післякризовий період. *Соціальна економіка*. 2024. № 1. С. 28–47.
33. Вернадський В. І. Щоденники (1917–1921). Вибрані наукові праці. Т. 9. Київ: НАН України, 2011. 660 с.
34. Верховна Рада України. Законодавство України. 2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
35. Вишне夫ська Н. Підвищення екологічної обізнаності та освіта для сталого розвитку. *Освіта і суспільство*. 2018. № 2. С. 39–55.
36. Вінник Ю. Інструменти стимулювання малого бізнесу в ОТГ. *Бізнес-облік*. 2020. № 6. С. 29–46.
37. Вовк В. Від ковбойської економіки слід перейти до економіки космічного корабля. *УкрІнформ*. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2411426-viktor-vovk-asocijovanij-clen-rimskogo-klubu.html>
38. Гаврилова Н. Моніторинг соціальної сталості міських громад. *Соціальна політика та суспільство*. 2019. № 3. С. 66–82.

39. Гаврилюк О. Стратегії екологізації економічного розвитку в Україні. Екологія і ресурси. 2021. № 2. С. 88–105.
40. Гайдук М. Регіональні індикатори реалізації екологічної політики. Екологічна стратегія. 2023. № 4. С. 55–70.
41. Гайдуцький П. Сталий розвиток аграрного сектора України. Київ: ННЦ ІАЕ, 2020. 312 с.
42. Галанець В., Дзяний Р., Дзюрах Ю. Публічне управління розвитком АПК в контексті стратегії сталого розвитку України (архетипний підхід). Публічне управління: теорія та практика. 2019. № 3. С. 128–143.
43. Гацуля О. М. Реалізація державноуправлінських реформ у сучасній Україні: галузевий аспект. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Т. 47. № 4. С. 6–12.
44. Глушенко П. Екологічні інновації у муніципальних практиках. Екологія і промисловість. 2019. № 6. С. 17–35.
45. Гнатенко А. Стратегічні напрями відбудови сталого розвитку в Україні. Економіка України. 2025. № 5. С. 10–24.
46. Гнатюк І. Розвиток зелених технологій у містах України. Урбаністика. 2021. № 7. С. 51–68.
47. Головка П. Підприємництво та створення робочих місць у регіонах. Економіка і держава. 2018. № 9. С. 28–45.
48. Гончар В. Розвиток транспортної інфраструктури для сталого розвитку. Транспорт і логістика. 2020. № 4. С. 11–27.
49. Гончаренко М. Ф. Державне управління освітою в Україні: стан та перспективи розвитку : монографія. Київ : МАУП, 2012. 256 с.
50. Гончаренко О. Сталий розвиток міст: управлінський вимір. Харків: ХНЕУ, 2019. 258 с.
51. Гончарук П. Інструменти стратегічного планування сталого розвитку в Україні. Регіональна економіка. 2020. № 2. С. 9–26.
52. Горбачук О. Місцеві бюджети та фінансування сталих програм. Фінанси України. 2018. № 12. С. 9–25.

53. Гордієнко В. Розвиток інституцій громадянського суспільства в управлінні сталим розвитком. Громадянське суспільство. 2023. № 3. С. 19–33.
54. Григоренко К. Публічне управління зеленою трансформацією територій. Екологія і безпека. 2024. № 2. С. 45–62.
55. Гринчук О. М. Публічне управління сталим розвитком: зарубіжний досвід. Теорія та практика державного управління. 2021. № 2. С. 12–20.
56. Гринь Н. Роль освіти для сталого розвитку у регіональній політиці. Освіта і суспільство. 2020. № 3. С. 23–38.
57. Гриценко А. А. Система моніторингу сталого розвитку в Україні. Проблеми економіки. 2018. № 1. С. 94–102.
58. Грицяк Н. В. Формування гендерної політики в Україні: проблеми теорії та практики державного управління : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2004. 384 с.
59. Гуменюк В. Цифрова трансформація управління територіями. Інформаційні системи. 2022. № 5. С. 12–39.
60. Гуменюк Л. Енергоефективність як фактор сталого розвитку. Енергетика України. 2020. № 7. С. 44–61.
61. Гунько С. Система індикаторів для оцінки сталості муніципалітетів. Муніципальний менеджмент. 2021. № 1. С. 9–27.
62. Данилишин Б. М. Сталий розвиток: український вимір. Економіка і прогнозування. 2018. № 2. С. 12–25.
63. Дацій О. І., Сіцінський Н. А., Палій С. А. Принципи реалізації державної політики комплексного сталого інноваційно-інвестиційного розвитку територій в умовах цифрової трансформації. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/7507/7633>.
64. Дацій О. І., Сіцінський Н. А., Палій С. А. Проблеми та перспективи реалізації стратегії цифрової трансформації у комплексному

сталому інноваційно-інвестиційному розвитку територій. Успіхи і досягнення в науці. 2025. № 9 (19). С. 395–402.

65. Демиденко Л. Актуальні проблеми управління водними ресурсами. Водні ресурси України. 2019. № 1. С. 20–38.

66. Демченко Н. Взаємодія органів влади і бізнесу у проєктах розвитку територій. Бізнес і регіони. 2019. № 4. С. 10–27.

67. Денисенко О. Підходи до фінансування сталого розвитку місцевих громад. Фінанси України. 2025. № 4. С. 31–50.

68. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 (у редакції постанови КМУ від 20.12.2024 № 1438). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п> (дата звернення: 21.02.2026)

69. Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України» : офіційний сайт. 2025. URL: <https://ird.gov.ua> (дата звернення: 21.02.2026).

70. Деркач Л. Управління природно-ресурсним потенціалом у стратегіях відновлення територій. Регіональні дослідження. 2023. № 3. С. 42–60.

71. Джегур Г., Стілл А. Особливості публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах сучасних викликів. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 4. С. 13–26.

72. Дзюндзюк В.Б. Ефективність діяльності організацій: державне управління : навч. посіб. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ, 2006. 180 с.

73. Дорошенко Н. Роль громадянського суспільства у моніторингу ЦСР. Громадянське суспільство. 2019. № 2. С. 66–82.

74. Драган І. В., Драган І. О., Долінченко О. М. Державне регулювання процесів трудової міграції в контексті соціально-економічного розвитку міських агломерацій. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. Вип. 44. С. 212–217.

75. Драгомирецька Н. М. Комунікативна діяльність у державному управлінні : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. 212 с.
76. Дудник Н. Мережеве управління та координація політик у регіонах. Державне управління. 2018. № 3. С. 77–93.
77. Дьяків С. Розвиток транспортної інфраструктури та екологічна безпека. Транспорт і логістика. 2022. № 6. С. 18–35.
78. Дяченко І. Цифрові інструменти публічного управління територіями. Інформаційні технології та суспільство. 2020. № 2. С. 41–59.
79. Дяченко Л. М. Соціальний вимір сталого розвитку. Демографія та соціальна економіка. 2019. № 3. С. 88–96.
80. Дячишин І. Смарт-урядування як інструмент сталого розвитку територій. Інформаційні технології та суспільство. 2024. № 4. С. 16–33.
81. Єрмоленко Л. Вплив європейських інтеграційних процесів на регіональний розвиток. Регіональні дослідження. 2019. № 1. С. 34–51.
82. Жуковська А. Інклюзивний розвиток у державному управлінні сталими процесами. Соціологічні студії. 2023. № 6. С. 80–96.
83. Зайцева Н. Механізми координації регіональної політики сталого розвитку. Державне управління. 2024. № 7. С. 11–27.
84. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо виконання окремих повноважень у галузі будівництва» від 19.09.2024 № 3960-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3960-20> (дата звернення: 21.02.2026).
85. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування» від 09.05.2024 № 3703-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-20> (дата звернення: 21.02.2026).
86. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» від 09.07.2022 № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20> (дата звернення: 21.02.2026).

87. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування» від 22.02.2024 № 3590-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3590-20> (дата звернення: 21.02.2026).

88. Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» від 20.10.2014 № 1706-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18> (дата звернення: 21.02.2026).

89. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 № 156-VIII (у редакції від 09.07.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>

90. Закон України «Про міжнародне територіальне співробітництво України» від 24.04.2024 № 3668-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20> (дата звернення: 21.02.2026).

91. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 21.02.2026).

92. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991 № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12> (дата звернення: 21.02.2026).

93. Закон України «Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України» від 28.07.2023 № 3285-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3285-20> (дата звернення: 21.02.2026).

94. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» від 17.02.2011 № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17> (дата звернення: 21.02.2026).

95. Іваненко В. Транскордонне співробітництво як чинник сталого розвитку. Регіональна політика. 2022. № 3. С. 12–30.

96. Йорген Рандерс, Донелла Медоуз, Денніс Медоуз. Межі зростання: 30 років по тому. Київ: Rabullum, 2018. 464 с.

97. Камінська Р. Роль цифрових даних у моніторингу Цілей сталого розвитку. Інформаційні системи. 2025. № 2. С. 22–38.
98. Карпенко Л. Публічні комунікації у сфері екологічної політики регіонів. Аспекти публічного управління. 2024. № 5. С. 67–82.
99. Кирпа А. Інфраструктурні проекти як інструмент економічного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 3. С. 71–86.
100. Клименко Р. Регіональні диспропорції та політика вирівнювання. Економіка України. 2019. № 5. С. 23–41.
101. Клименко Р. Розвиток регіональної інфраструктури: інвестиційні підходи. Інфраструктурні дослідження. 2020. № 1. С. 78–95.
102. Клименюк В. Територіальні кластери сталого розвитку: управлінські рішення. Економіка та держава. 2023. № 8. С. 74–90.
103. Коваленко М. Управління земельними ресурсами у контексті сталого розвитку. Землевпорядження. 2018. № 2. С. 34–56.
104. Коваленко С. Регулювання екологічної політики на локальному рівні. Економіка і держава. 2019. № 5. С. 5–22.
105. Ковальчук І. Участь громадян у формуванні екологічної політики. Аспекти публічного управління. 2021. № 4. С. 55–72.
106. Ковальчук Т. Т. Партнерство держави та бізнесу у забезпеченні сталого розвитку територій. Вісник НАДУ. 2022. № 2. С. 72–80.
107. Ковтун О. Партнерство влади, бізнесу і громади у реалізації екологічних проєктів. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 9. С. 33–49.
108. Козак О. Механізми стимулювання відновлюваної енергетики у муніципалітетах. Енергетика та економіка. 2020. № 3. С. 58–72.
109. Колісник Ю. Розвиток рекреаційного потенціалу регіонів. Туризм і розвиток. 2021. № 1. С. 42–58.
110. Коломієць А. Соціальний капітал у системі управління громадами. Соціологія і суспільство. 2018. № 5. С. 16–33.
111. Колтун В. С. Державне управління професійним навчанням державних службовців : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2005. 312 с.

112. Комаха Л. Сталий розвиток сільських громад у контексті публічного управління. Державне управління: теорія і практика. 2023. № 3. С. 41–52.
113. Комаха Л., Колтун В. Публічне управління сталим розвитком сільських територій. Аспекти публічного управління. 2024. № 2. С. 34–38.
114. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p>
115. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р : станом на 1 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (дата звернення: 17.01.2026).
116. Корж І. Методологічні засади оцінки ефективності державного управління сталим розвитком. Державне управління: теорія і практика. 2024. № 2. С. 54–72.
117. Корнієвський О. А. Державне управління взаємодією органів влади з інститутами цивільного суспільства : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2012. 196 с.
118. Костенко А. Правові механізми управління сталим розвитком. Право України. 2019. № 10. С. 44–60.
119. Костюк В. М. Державне управління у сфері екологічної політики. Економіка та держава. 2021. № 7. С. 22–27.
120. Костюк О. Сталий розвиток регіонів України в контексті відновлення економіки. Регіональна економіка. 2025. № 3. С. 18–37.
121. Котляр С. Сучасні концепції територіального брендингу. Маркетинг і менеджмент. 2020. № 7. С. 19–36.
122. Кравець А. Цифрові інструменти управління екологічною безпекою. Інформаційні технології в управлінні. 2023. № 3. С. 44–59.

123. Кравець Л. Моніторинг реалізації державної регіональної політики. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 6. С. 18–35.
124. Кравченко М. В. Соціальний захист в Україні: державне управління та правове регулювання : навч. посіб. Київ : Кондор, 2010. 216 с.
125. Кравченко Н. Моделі державної підтримки сталого розвитку села. Аграрна економіка. 2019. № 6. С. 44–61.
126. Кравчук І. В. Інструменти оцінки індикаторів сталого розвитку на регіональному рівні. Регіональні дослідження. 2020. Вип. 14. С. 112–130.
127. Кравчук І. Електронні інструменти моніторингу ЦУР в регіонах. Інформаційні технології в управлінні. 2021. Вип. 6. С. 33–50.
128. Крайник Н. М. Державне регулювання сталого розвитку територіальних громад: концептуальні підходи. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 4(84). С. 33–41.
129. Кривенко Ю. Зелене бюджетування: інструменти місцевої фінансової політики. Фінанси і кредит. 2020. № 12. С. 22–38.
130. Кузьменко О. В. Фінансування сталого розвитку територій. Економіка та держава. 2020. № 12. С. 65–71.
131. Кузьменко Р. Моделі фінансування муніципальних проєктів зеленої інфраструктури. Муніципальний менеджмент. 2021. № 3. С. 12–31.
132. Кузьміна Ю. Механізми реалізації політики енергоефективності на місцевому рівні. Енергетика України. 2019. № 5. С. 22–39.
133. Куйбіда В. С. Конституційні основи місцевого самоврядування в Україні : монографія. Київ : Вид-во «Ін Юре», 2009. 288 с.
134. Кухаренко Т. Роль інформаційних технологій у місцевому управлінні. Інформаційні технології та суспільство. 2022. № 1. С. 9–25.
135. Кучеренко В. В. Управління розвитком територіальних громад. Державне управління: теорія та практика. 2019. № 3. С. 41–50.
136. Кучеренко П. Оцінка сталості міських екосистем. Урбаністика. 2020. № 6. С. 66–83.

137. Лазаренко Н. Інструменти громадського контролю за реалізацією ЦУР. Громадське управління. 2019. № 2. С. 14–30.
138. Лапін С. Управління ризиками в системі сталого розвитку територій. Управління ризиками. 2024. № 5. С. 101–117.
139. Левицька Н. Соціальні індикатори сталого розвитку територій. Соціологічні студії. 2018. № 3. С. 66–81.
140. Левченко О. Оцінка регіонального потенціалу для впровадження відновлюваної енергетики. Енергетика України. 2019. № 8. С. 50–68.
141. Левчук Р. Фінансова децентралізація і сталий розвиток територій. Економіка та держава. 2020. № 9. С. 5–21.
142. Лисенко В. Г. Публічне управління сталим розвитком територій у післявоєнний період. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 10. С. 5–20.
143. Лисенко К. Сталі моделі споживання у міському середовищі. Соціологічні студії. 2021. № 5. С. 66–82.
144. Лисенко М. Політика адаптації до кліматичних змін. Екологічний вісник. 2019. № 5. С. 36–52.
145. Лисенко С. О. Вдосконалення стратегічних принципів державного управління інформаційною безпекою у складі національної безпеки України. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35 (74), № 1. С. 311–313.
146. Лисенко С. О. Комплексна модель інформаційної безпеки в державному управлінні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. № 39. С. 236–241.
147. Литвин О. Розвиток соціальної інфраструктури в депресивних регіонах. Соціальна політика та суспільство. 2018. № 4. С. 66–84.
148. Литвин С. Економічні інструменти стимулювання зеленої економіки. Фінанси України. 2018. № 11. С. 78–95.
149. Литвиненко І. Управління міською мобільністю як складова

сталого розвитку. Урбаністика. 2021. № 6. С. 58–75.

150. Лісовий І. О. Державне стратегічне планування сталого розвитку. Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2020. № 4. С. 55–63.

151. Лопушинський І. П. Державна мовна політика в Україні: теоретико-методологічні аспекти : монографія. Херсон : Гілея, 2011. 344 с.

152. Ляшенко О. Оцінка впливу інфраструктурних проєктів на сталий розвиток територій. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 2. С. 45–60.

153. Мазуренко В. Практики місцевого планування у європейських містах та їх застосування в Україні. Урбаністика. 2019. № 5. С. 14–31.

154. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. 2-ге вид., доповн. та переробл. Київ : Атіка, 2003. 576 с.

155. Мальтус Т. Р. Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (ред.). Київ: Абрис, 2002. С. 359.

156. Мартиненко В. М. Державне управління: шлях до менеджменту : монографія. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2003. 280 с.

157. Марченко В. Інституційне забезпечення регіонального розвитку. Державне управління та місцеве самоврядування. 2021. № 5. С. 33–50.

158. Марченко В. Оцінка екосистемних послуг у процесі територіального планування. Охорона довкілля. 2021. № 1. С. 66–83.

159. Марченко Д. С. Інституційні механізми реалізації Цілей сталого розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 10. С. 68–74.

160. Медоуз Д., Рандерс Й., Медоуз Д. Межі зростання: 30 років по тому. Київ: Rabullum, 2018. 464 с.

161. Мельник В. Система стратегічного управління сталим розвитком. Державне управління. 2021. № 8. С. 27–44.

162. Миколайчук М. М. Державне управління регіональним розвитком в умовах трансформації суспільства : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. 256 с.

163. Миргородська М. Комфортне міське середовище мегаполісів: аспекти оцінювання. Аспекти публічного управління. 2022. Т. 10. № 1. С. 20–

25.

164. Міністерство фінансів: «За 2024 рік до загального фонду місцевих бюджетів надійшло близько 451 млрд грн, що на 87,6 млрд грн більше ніж у 2023 році». URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_2024_r_do_zagalnogo_fondu_mistsevikh_biudzhetiv_nadiishlo_451_mlrld_grn_na_856_mlrld_bilshe_nizh_u_2023_r-4980

165. Місцеві бюджети 2025: новації й виклики (U-LEAD): «На 2025 рік Міністерство фінансів передбачає зарахування 60 % податку на доходи фізичних осіб до бюджетів громад...» URL: <https://u-lead.org.ua/news/582>

166. Назарова І. Громадська участь у прийнятті рішень на місцевому рівні: методи та практики. Вісник Львівського університету. 2020. № 8. С. 112–125.

167. Назарчук А. Управління відходами на територіях: українські практики. Екологічні реформи. 2021. № 2. С. 40–58.

168. Національний банк України. Зелена банківська політика: методичні рекомендації. Національний банк України. 2021. С. 1–48.

169. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: наукові засади, організація, легітимація : навч. посіб. Київ : Вид-во НАДУ, 2010. 320 с.

170. Новий закон посилює народовладдя на місцевому рівні : розширює форми громадської участі, закріплює обов'язковість статутів громад та підзвітність місцевої влади / Портал «Децентралізація». 2024. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/19276> (дата звернення: 21.02.2026).

171. Оленич С. Показники енергоефективності для міст України. Енергетика України. 2019. № 6. С. 18–34.

172. Олійник В. Інституційні засади реалізації екологічної політики. Право України. 2019. № 7. С. 55–70.

173. Олійник Я. Б. Просторовий розвиток та регіональна політика в Україні. Український географічний журнал. 2019. № 1. С. 3–12.

174. Олуйко В. М. Державне управління в Україні: навчальний посібник. Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2014. 268 с.

175. Опанасюк Ю. Система екологічного моніторингу територій. Екологія і промисловість. 2018. № 2. С. 71–87.
176. Орлова Л. Роль міжнародних програм у розвитку українських територій. Міжнародні відносини. 2021. № 6. С. 27–43.
177. Остренко С. Теоретичні підходи до концептуалізації сталого розвитку в публічно-управлінському дискурсі. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. № 1. С. 5–17.
178. Офіційна інформація про повноваження місцевих органів у сфері будівництва: «Закон № 3599-IX набув чинності, яким надано місцевим держадміністраціям, військовим адміністраціям функції замовника будівництва об'єктів державної або комунальної власності». URL: <https://od.cmr.gov.ua/news/192478-povnovazennia-zamovnika-budivnictva-nadano-miscevim-derzavnim-i-viiskovim-administraciiam>
179. Охрименко Т. Роль неурядових організацій у відновленні територій. Громадський сектор. 2020. № 3. С. 21–40.
180. Пархоменко С. Соціальні індикатори як основа оцінювання прогресу ЦУР. Соціальні дослідження. 2021. № 1. С. 10–28.
181. Пархоменко Ю. Управління соціально-економічними ризиками на рівні громад. Соціальна політика. 2022. № 1. С. 14–30.
182. Пастух І. В. Публічне управління сталим розвитком територій: теоретичні засади та практичні аспекти. Державне управління та місцеве самоврядування. 2022. № 3(50). С. 27–35.
183. Пахомова Н. В. Економічні аспекти сталого розвитку. Вісник ОНУ. 2019. № 6. С. 22–31.
184. Петренко В. Інструменти оцінки ефективності місцевої політики. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 5. С. 22–40.
185. Петрова І. Л. Регіональний розвиток та стратегічне планування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 6. С. 15–21.
186. Петрова Н. Партнерство влади та бізнесу в проєктах відновлення територій. Центр публічних ініціатив. 2023. С. 1–120.

187. Плахтій В. Соціальна інфраструктура та її роль у сталому розвитку територій. Соціальна політика та суспільство. 2019. № 1. С. 88–102.
188. Поліщук Н. В. Роль громадянського суспільства у забезпеченні сталого розвитку. Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. 2020. № 2. С. 98–105.
189. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки». 2020. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>
190. Приліпко С. М. Державне управління розвитком аграрного сектору економіки в умовах глобалізації : монографія. Київ : ДТЕУ, 2021. 380 с.
191. Про внесення змін до деяких законів України щодо повноважень виконавчих органів сільських, селищних, міських рад у галузі будівництва : Закон України від 19.09.2024 № 3960-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3960-20> (дата звернення: 21.02.2026).
192. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо функціонування місцевого самоврядування та органів державної влади у період дії воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20>
193. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення стратегій розвитку територіальних громад : Наказ Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України від 21.12.2023 № 1155. URL: <https://mtu.gov.ua/documents/2361.html> (дата звернення: 21.02.2026).
194. Про затвердження порядків розроблення, реалізації та моніторингу планів відновлення та розвитку регіонів і планів відновлення та розвитку територіальних громад : постанова Кабінету Міністрів України від 18 лип. 2023 р. № 731. Офіційний вісник України. 2023. № 70. Ст. 4014.
195. Про затвердження порядків розроблення, реалізації та моніторингу стратегій регіонального розвитку і планів заходів з їх реалізації та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2023 №

731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-п>

196. Про затвердження Порядку використання коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії : постанова Кабінету Міністрів України від 15 груд. 2023 р. № 1315 (у редакції постанови КМУ від 21 лип. 2023 р. № 757). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2023-%D0%BF> (дата звернення: 17.01.2026).

197. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 73. Ст. 260. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20> (дата звернення: 21.02.2026)

198. Про утворення та ліквідацію районів : Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20>

199. Регіональна статистика: збірник показників / Державна служба статистики України. Київ, 2023. 384 с.

200. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 25.09.2015 «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року». URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Agenda2030_UA.pdf

201. Розенко І. Моніторинг соціальних індикаторів у регіонах. Соціальна політика. 2020. № 4. С. 66–80.

202. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1190-р «Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні» від 29.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2024-%D1%80#Text>

203. Розпутенко І. В. Державне управління та державна політика : навч. посіб. Київ : Вид-во «Основи», 2008. 248 с.

204. Романенко Є. О. Екологічна політика України в контексті сталого розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 7. С. 30–38.

205. Романова І. Управління територіями в умовах надзвичайних ситуацій. Безпека і суспільство. 2022. № 5. С. 10–28.
206. Романюк Т. Інтеграція міжнародних стандартів ISO у практику місцевого самоврядування. Якість та стандарти. 2022. № 2. С. 45–63.
207. Руденко І. Результати впровадження енергоефективних програм у містах України. Енергетика та економіка. 2022. № 4. С. 67–85.
208. Савенко Л. Соціально-економічні аспекти розвитку малих міст. Регіональна економіка. 2021. № 2. С. 66–83.
209. Савицька Н. Інструменти розвитку малої енергетики в громадах. Енергетичний огляд. 2021. № 4. С. 30–47.
210. Савицький О. Планування інвестиційних проєктів з урахуванням екологічних обмежень. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 6. С. 110–128.
211. Савченко Л. Інструменти оцінки впливу на довкілля для місцевих проєктів. Охорона довкілля. 2018. № 9. С. 14–27.
212. Савчук В. С. Інструменти управління сталим розвитком територій. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 44–52.
213. Савчук О. Екологічні стандарти у місцевому управлінні. Якість довкілля. 2018. № 9. С. 55–72.
214. Сидоренко Ю. Інтеграція ЦУР у стратегії розвитку територій. Соціальна політика. 2021. № 2. С. 44–61.
215. Ситник О. Стратегічне планування розвитку міст в Україні. Урбаністика. 2020. № 3. С. 41–59.
216. Скиба Р. Інструменти оцінки якості міського середовища. Містобудування та територіальне планування. 2021. № 2. С. 101–118.
217. Соловей Н. Адаптація державної політики до кліматичних змін. Екологія і ресурси. 2022. № 3. С. 14–30.
218. Соціологічне дослідження: Підтримка населенням децентралізації залишається на рівні 77 % : дані всеукраїнського соціологічного дослідження / Портал «Децентралізація». 2024. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/18928> (дата звернення: 21.02.2026).

219. Степаненко О. Моделі багаторівневого управління сталим розвитком в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2023. № 2. С. 14–32.
220. Степанов В. Інноваційні технології в управлінні міською інфраструктурою. Урбаністика. 2021. № 4. С. 34–51.
221. Степанюк П. Управління інноваційними кластерами у регіонах. Бізнес і регіони. 2020. № 9. С. 10–28.
222. Стеценко О. Управління екологічними ризиками на місцевому рівні. Екологія і ресурси. 2019. № 4. С. 12–28.
223. Сурмін Ю. П. Теорія системного аналізу у державному управлінні : навч. посіб. Київ : Вид-во НАДУ, 2009. 256 с.
224. Сухарєв О. В. Державне регулювання сталого розвитку: виклики та перспективи. Економіка України. 2021. № 4. С. 36–45.
225. Сухорукова А. Л. та ін. Strategies for regional disproportion management to restore economic security in the Ukrainian agricultural sector. Ekonomika APK. 2024. Vol. 31, No. 6. P. 48–58.
226. Тарасенко О. Інвестиційні стимули для розвитку відновлюваної енергетики в регіонах. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 5. С. 50–68.
227. Тимошенко Ю. Економічні механізми стимулювання зеленого бізнесу. Бізнес і регіони. 2020. № 8. С. 32–49.
228. Тимченко І. Територіальний розвиток і державна регіональна політика. Державне будівництво. 2020. № 4. С. 38–55.
229. Тищенко І. Гендерний вимір сталого розвитку. Соціологічні студії. 2021. № 4. С. 25–42.
230. Ткаченко О. Г. Цілі сталого розвитку як стратегія державної політики. Економіка України. 2022. № 2. С. 56–64.
231. Ткаченко П. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент регіонального розвитку. Бізнес і право. 2018. № 4. С. 33–50.
232. Ткачук І. Планування розвитку ОТГ: кращі практики. Аспекти публічного управління. 2021. № 2. С. 11–27.

233. Трощинський В. П. Етнополітичні процеси в Україні: державне управління та регулювання : навч. посіб. Київ : Вид-во НАДУ, 2008. 240 с.
234. Указ Президента України «Про Всеукраїнську економічну платформу «Зроблено в Україні» від 26.01.2024 № 31/2024. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/312024-49585> (дата звернення: 21.02.2026).
235. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019> (дата звернення: 21.02.2026)
236. Уманець І. Оцінка ризиків природних катастроф для місцевого розвитку. Управління ризиками. 2021. № 3. С. 101–120.
237. Федоренко В. Г. Управління ресурсами у системі сталого розвитку. Фінанси України. 2018. № 8. С. 19–28.
238. Федоренко П. Державне регулювання використання природних ресурсів. Економіка та держава. 2019. № 10. С. 9–26.
239. Федорова Л. Управління ризиками кліматичних змін на регіональному рівні. Екологія і безпека. 2019. № 2. С. 44–60.
240. Ходаківська Н. Управління аграрними територіями у контексті сталого розвитку. Аграрна економіка. 2021. № 3. С. 66–81.
241. Хоменко І. Соціально-економічна нерівномірність розвитку територій України. Соціально-економічні проблеми. 2019. № 7. С. 10–29.
242. Чебан Т. Система оцінки сталого розвитку громад. Соціальна політика та суспільство. 2018. № 1. С. 22–39.
243. Черненко П. Показники якості життя як основа моніторингу сталого розвитку. Регіональна економіка і управління. 2019. № 3. С. 72–89.
244. Черниш О. Децентралізація і сталий розвиток: виклики та можливості. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. № 1. С. 71–89.
245. Чернієнко О. Ю. Інноваційні підходи в управлінні розвитком територій. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2. С. 33–

40.

246. Чорна І. Управління земельними ресурсами у громадах. Землепорядкування. 2018. № 7. С. 13–29.

247. Чорна Н. І. Механізми публічного управління сталим розвитком громад. Аспекти публічного управління. 2021. № 9. С. 73–81.

248. Шаповал О. Методи оцінки впливу містобудівних проектів на довкілля. Архітектурний журнал. 2019. № 7. С. 24–35.

249. Шевченко П. Механізми залучення інвестицій у сталий розвиток регіонів. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 10. С. 15–33.

250. Шевченко Т. В. Проблеми регіональної політики в Україні. Регіональна економіка. 2018. № 4. С. 39–47.

251. Шевчук О.Р. Державне управління сталим розвитком територій в умовах модернізації. III Міжнародна науково-практична конференція “Наука та освіта в умовах воєнного часу”. Дніпро, 2025.

252. Шевчук О.Р. Державне управління сталим розвитком територій у процесі глобалізації. Успіхи і досягнення в науці. 2025. № 9 (19). С. 940-949.

253. Шевчук О.Р. Каталізатори сталого розвитку територій у сучасних умовах. Реалії та перспективи соціально-економічного розвитку під час війни : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 15 вересня 2025 р). Research Europe, 2025. С. 75-77.

254. Шевчук О.Р. Методологія державного управління сталим розвитком території у рамках екологічно-економічної безпеки. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 18. С. 273-276.

255. Шевчук О.Р. Модернізація державного управління виробничою сферою у системі сталого розвитку території. Наука та освіта в сучасних дослідженнях : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Міжнародний гуманітарний дослідницький центр (Житомир, 10 вересня 2025 р.). Research Europe, 2025. С. 91-93.

256. Шевчук О.Р. Теоретичні та практичні аспекти державного управління сталим соціально-економічним розвитком територій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/7524/7650>
257. Шилова Т., Тітєв В. Комплексне оцінювання комфортності території. Містобудування та територіальне планування. 2024. № 85. С. 660–678.
258. Шульга М. Кліматична політика на регіональному рівні. Екологічна стратегія. 2019. № 2. С. 44–60.
259. Щепанський Е., Сухорукова А., Пономарьов О. Удосконалення механізмів публічного управління територіальним розвитком шляхом впровадження цифрово-інтелектуальних систем прийняття стратегічних управлінських рішень у публічній службі. Суспільство та національні інтереси. 2026. № 2 (22). С. 1582–1596.
260. Юрченко Р. Громадський контроль у сфері сталого розвитку. Громадянське суспільство. 2020. № 2. С. 27–44.
261. Яценко П. Оцінка інвестиційної привабливості регіонів. Регіональна економіка. 2022. № 3. С. 55–71.
262. Aalborg Charter. Charter of European Cities & Towns Towards Sustainability. Aalborg, Denmark. 1994. URL: https://www.urv.cat/media/upload/arxiu/catedra-desenvolupament-sostenible/Declaracions%20VIP/1994_-_aalborg_charter.pdf
263. Aalborg Charter. Charter of European Cities & Towns Towards Sustainability. Aalborg, Denmark. May 1994. URL: https://www.urv.cat/media/upload/arxiu/catedra-desenvolupament-sostenible/Declaracions%20VIP/1994_-_aalborg_charter.pdf
264. Brundtland G. Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987. 383 p.
265. Dixon T. Sustainable urban development to 2050: complex transitions in the built environment of cities. 2011. URL:

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=769368>

266. Ellard C. *Places of the Heart: The Psychogeography of Everyday Life*. New York: Bellevue Literary Press, 2015. 336 p.
267. Ellard C. *Psychogeography. Places Of The Heart*. Urbequity. 2025. URL: <https://urbequity.com/en/colin-ellard-psychogeography/>
268. European Commission. *The European Green Deal*. Brussels: EC, 2019. 24 p.
269. European Environment Agency. *The European Environment – State and Outlook 2020*. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2020. 496 p.
270. Gehl J. *Cities for People*. Washington: Island Press, 2010. 283 p. URL: <https://www.cnu.org/publicsquare/cities-people>
271. Gehl J. *Cities for People*. Washington: Island Press, 2010. 288 p.
272. Intergovernmental Panel on Climate Change. *Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change*. Cambridge: Cambridge University Press, 2022. 2800 p.
273. Meadows D., Randers J., Meadows D. *Limits to Growth: The 30-Year Update*. Chelsea Green Publishing, 2004. 338 p.
274. OECD. *Territorial Approach to the Sustainable Development Goals*. OECD Publishing. 2020. 220 p.
275. *Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development*. UN. 1987. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
276. Reiter S., Herde A. D. Qualitative and quantitative criteria for comfortable urban public spaces. *Proceedings of the 2nd International Conference on Building Physics*. 2003. URL: <https://orbi.uliege.be/handle/2268/20554>
277. Reiter S., Herde A. Qualitative and quantitative criteria for comfortable urban public spaces. *Research in Building Physics*. 2003. P. 151–164.
278. Sachs J. *The Age of Sustainable Development*. New York: Columbia University Press, 2015. 543 p.

279. Sustainable Development Report 2024. SDSN, Bertelsmann Stiftung. 17.06.2024. URL: <https://www.unsdsn.org/resources/the-sustainable-development-report-2024/>
280. Sustainable Development Report 2024. UN SDSN. 2024. URL: <https://www.unsdsn.org/resources/the-sustainable-development-report-2024>
281. The Future We Want. UN Conference on Sustainable Development (Rio+20). UN. 2012. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/futurewewant>
282. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. UN General Assembly. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
283. UN. Peace, dignity and equality on a healthy planet. United Nations. 2025. URL: <https://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>
284. UN-Habitat. World Cities Report 2022. Nairobi: UN-Habitat, 2022. 500 p.
285. United Nations Development Programme. Human Development Report 2021/2022. New York: UNDP, 2022. 260 p.
286. United Nations. Peace, dignity and equality on a healthy planet. UN. 2025. URL: <https://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>
287. United Nations. Sustainable Development Goals Knowledge Platform. UN. 2025. URL: <https://sdgs.un.org>
288. World Bank. World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. Washington, DC: World Bank, 2020. 320 p.
289. World Economic Forum. Global Risks Report 2023. Geneva: WEF, 2023. 120 p.

Список публікацій здобувача

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

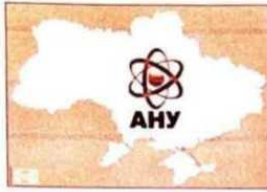
Статті у наукових фахових виданнях:

1. Шевчук О.Р. Теоретичні та практичні аспекти державного управління сталим соціально-економічним розвитком територій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/7524/7650>
2. Шевчук О.Р. Методологія державного управління сталим розвитком території у рамках екологічно-економічної безпеки. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 18. С. 273-276.
3. Шевчук О.Р. Державне управління сталим розвитком територій у процесі глобалізації. Успіхи і досягнення в науці. 2025. № 9 (19). С. 940-949.

Тези конференцій

4. Шевчук О.Р. Модернізація державного управління виробничою сферою у системі сталого розвитку території. Наука та освіта в сучасних дослідженнях : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Міжнародний гуманітарний дослідницький центр (Житомир, 10 вересня 2025 р.). Research Europe, 2025. С. 91-93.
5. Шевчук О.Р. Каталізатори сталого розвитку територій у сучасних умовах. Реалії та перспективи соціально-економічного розвитку під час війни : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 15 вересня 2025 р.). Research Europe, 2025. С. 75-77.

6. Шевчук О.Р. Державне управління сталим розвитком територій в умовах модернізації. Наука та освіта в умовах воєнного часу : матеріали III Міжнародної науковопрактичної конференції / Міжнародний гуманітарний дослідницький центр (м. Дніпро, 25 вересня 2025 р.). Research Europe, 2025. С. 104-106.



**Громадська організація
«Асоціація науковців України»**
03113, Україна, м. Київ, пер. Артилерійський 7а, тел. (044) 461

29 вересня 2025 р. № 84/9-09

**Довідка про впровадження
результатів наукових досліджень Шевчук О.Р.
за темою «Забезпечення якості державного управління сталим розвитком
територій в умовах інформатизації»**

Результати дослідження мають важливе значення для удосконалення системи державного управління сталим розвитком територій. На основі представлених у дисертації наукових положень ГО «Асоціація науковців України» рекомендує:

1. Використовувати розроблені методичні підходи у стратегічному плануванні розвитку територій.
2. Інтегрувати систему оцінювання комфортності проживання населення у практику державного управління.
3. Залучати науково обґрунтовані інструменти управління ризиками та партнерствами для підвищення ефективності державно-приватної взаємодії.
4. Сприяти розвитку професійних компетенцій державних службовців у сфері сталого розвитку.

Заступник
Голови



Д.А. Миколаєць



TO WHOM IT MAY CONCERN

27.01.2026 р. № 301

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукових досліджень Шевчук О.Р.
за темою «Забезпечення якості державного управління сталим
розвитком територій в умовах інформатизації»

Науково-методичні розробки та рекомендації щодо обґрунтування комплексного підходу до оцінки інституційної спроможності органів публічного управління у забезпеченні сталого розвитку територій, який базується на інтегрованому моніторингу цифрової зрілості місцевої влади, який поєднує показники адміністративної стійкості громад, безпеки середовища, ефективності управління в умовах міграційного навантаження (ВПО) та соціальної інклюзії через розширення доступу до електронних сервісів та застосування якого забезпечує варіативність управлінського впливу для досягнення збалансованого розвитку територій за активної участі стейкхолдерів через платформи електронної демократії та раціонального використання публічних ресурсів на основі аналізу верифікованих даних використані Українським національним комітетом Міжнародної торгової палати (ICC Ukraine).

Regards

President
member of Ukrainian CM Government Committee
member of the ICC World Council
doctor of Economics, Professor

Volodymyr SHCHEPKUNOV