

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ЗАХАРЧЕНКО ТЕТЯНА ВАСИЛІВНА**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 35.073.5

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**УПРАВЛІННЯ ГУМАНІТАРНИМ РОЗВИТКОМ**  
**ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**  
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

Т.В.ЗАХАРЧЕНКО  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
**СИМОНЕНКО Леся Іванівна**  
(прізвище, ім'я, по батькові)  
кандидат економічних наук, доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**

за результатами попереднього захисту: **ЗАХАРЧЕНКО Тетяну Василівну**  
допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_\_\_» грудня 2024 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я, прізвище)

«\_\_\_\_\_» грудня 2024 р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти **ЗАХАРЧЕНКО Тетяна Василівна** захистила  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:  
сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_  
за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Анастасія ПРУТ  
(власне ім'я, прізвище)

## АНОТАЦІЯ

ЗАХАРЧЕНКО Т. В. Управління гуманітарним розвитком територіальних громад – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Ефективне управління гуманітарним розвитком територіальних громад основне завдання місцевих влад в умовах невизначеності, воно має бути спрямоване на забезпечення високої якості життя, соціальної стабільності та розвитку людського потенціалу в громадах. Це процес, що охоплює розвиток освіти, системи охорони здоров'я, культури, збереження рівня соціального захисту, залучення інклюзивності та рівних можливостей для всіх членів громади. Основними напрямками вдосконалення управління гуманітарним розвитком на територіальному рівні є покращення доступу до основних соціальних послуг, забезпечення рівних можливостей для всіх груп населення, підтримка культурного розвитку та збереження культурної спадщини, а також реагування на демографічні виклики. Важливим аспектом управління гуманітарним розвитком є посилення партисипації, участі громадян у процесах прийняття рішень, забезпечення соціальної справедливості та розвитку інфраструктури для вразливих груп. Актуальність цієї проблеми в Україні зростає в умовах глобальних та локальних викликів, таких як воєнні дії, зміна клімату, економічна нестабільність, які потребують гнучких і швидких відповідей від місцевих органів влади. Системне управління гуманітарним розвитком є основою сталого розвитку територіальних громад, забезпечуючи гармонійний баланс між економічними, соціальними та культурними потребами населення.

*Ключові слова: управління, гуманітарний розвиток, сталий розвиток, інклюзія, партисипація, рівень життя, територіальна громада, місцеве самоврядування .*

## SUMMARY

ZAKHARCHENKO T. Management of humanitarian development of territorial communities – Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

Effective management of the humanitarian development of territorial communities is the main task of local authorities in conditions of uncertainty, it should be aimed at ensuring a high quality of life, social stability and human development in communities. This is a process that includes the development of education, healthcare, culture, maintaining the level of social protection, promoting inclusiveness and equal opportunities for all community members. The main areas for improving human development management at the territorial level are improving access to basic social services, ensuring equal opportunities for all population groups, supporting cultural development and preservation of cultural heritage, and responding to demographic challenges. An important aspect of humanitarian development management is strengthening participatory approaches, citizen participation in decision-making processes, ensuring social justice and infrastructure development for vulnerable groups. The relevance of this issue in Ukraine is growing in the context of global and local challenges, such as military operations, climate change, and economic instability, which require flexible and rapid responses from local authorities. Systematic management of humanitarian development is the basis for sustainable development of territorial communities, ensuring a harmonious balance between the economic, social and cultural needs of the population.

*Keywords: governance, humanitarian development, sustainable development, inclusion, participation, standard of living, territorial community, local self-government.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГУМАНІТАРНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	9
1.1. Суть та основні чинники, що впливають на гуманітарний розвиток	9
1.2. Концептуальні підходи до управління гуманітарним розвитком територіальних громад	13
1.3. Методологія визначення пріоритетів гуманітарного розвитку територіальних громад	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ГУМАНІТАРНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ	21
2.1. Характеристика стану гуманітарного сектору територіальних громад	21
2.2. Діагностика управління гуманітарним розвитком громад в умовах воєнного стану	24
2.3. Оцінка ефективності управління гуманітарною сферою громад в контексті міжнародного співробітництва	27
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГУМАНІТАРНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	31
3.1. Шляхи побудови стратегії гуманітарного розвитку територіальної громади	31
3.2. Формування інклюзивної моделі гуманітарного розвитку територіальних громад	33
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	38
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	46

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Управління гуманітарним розвитком територіальних громад, в умовах російського вторгнення в Україну, є найбільш актуальним питанням пошуку інструментів прийняття рішень для збереження рівня і якості життя громадян, забезпечення інклюзивності та партисипації у вирішенні соціальних, освітніх, культурних, медичних та екологічних проблем на місцевому рівні. Децентралізаційні процеси в Україні значно змінили наукові підходи до управління територіями, як вважають українські науковці Ю. Ю. Норчук, Н. Брюшкова, О. Пурцхванідзе, Н. Пироженко, К. Колесникова, які розробили методичний підхід до визначення основних чинників впливу на систему публічного адміністрування у сфері гуманітарного розвитку. Так, на їх думку, місцеві влади мають більше можливостей і повноважень для самостійного вирішення гуманітарних питань, вони мають більший доступ до ресурсів, напряду працюють з міжнародними гуманітарними донорами, розробляють власні стратегії [14].

Це створює можливості для більш ефективного гуманітарного управління, оскільки місцеві органи влади краще розуміють потреби своїх громадян, але нові виклики і загрози вимагають нестандартних рішень для збереження показників людського розвитку, який передбачає: забезпечення доступу до якісної освіти, медичних послуг, соціального захисту, формування інклюзивного середовища, що дає рівні можливості для всіх членів громади, покращення якості життя населення на місцевому рівні. Тема роботи актуальна і потребує системного дослідження.

*Метою дослідження* є на основі аналізу теоретичних і практичних аспектів управління гуманітарним розвитком територіальних громад виявити проблеми і окреслити перспективи ефективного управління гуманітарним розвитком місцевою владою, а також розробити рекомендації по удосконаленню побудови інтегрованих стратегій. На основі визначеної мети роботи були сформульовані *основні завдання*:

- зробити оцінку впливу децентралізації та зростання загроз на управління гуманітарним розвитком територіальних громад;
- проаналізувати основні складові гуманітарного розвитку, такі як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, культура, інклюзивність;
- визначити роль місцевих органів влади у забезпеченні доступу до основних соціальних послуг для різних груп населення;
- дослідити сучасні проблеми та виклики, з якими стикаються територіальні громади у сфері гуманітарного розвитку (демографічні зміни, економічні кризи, міграція тощо);
- розробити рекомендації щодо покращення ефективності управління гуманітарним розвитком територіальних громад;
- визначити роль громадянської участі та демократичних механізмів у процесі управління гуманітарним розвитком;
- оцінити ступінь взаємодії між різними секторами управління гуманітарною сферою для забезпечення сталості територіальних громад.

*Об'єктом дослідження є управлінський процес в сфері гуманітарного розвитку територіальних громад в умовах невизначеності та зростання загроз.*

*Предметом дослідження є актуальні питання застосування методів та інструментів управління гуманітарним розвитком територіальних громад через посилення взаємодії громадянського суспільства, публічних інституцій та міжнародних партнерів. У центрі уваги знаходиться аналіз процесів, що можуть сприяти покращенню якості життя громадян, розвитку соціальної інфраструктури, забезпечити доступ до основних соціальних благ та інклюзивність.*

*Методи дослідження охоплюють ряд теоретичних підходів для аналізу та оцінки ефективності управлінських процесів в сфері гуманітарного розвитку на місцевому рівні. Аналізуються нормативно-правові акти, статистичні документів, звіти, програми розвитку територіальних громад, а також рішення органів місцевого самоврядування з ціллю виявити основні напрями гуманітарного розвитку на рівні територіальних громад. Методи контент-*

аналізу дозволили дослідити зміст публікацій, щоб зрозуміти, які соціальні, культурні та економічні проблеми є пріоритетними для територіальних громад, створили можливість оцінити сприйняття громадянами різних ініціатив місцевих органів влади, а також визначити основні виклики.

Також, проводились опитування мешканців громад про їх ставлення до доступності послуг, якості освіти та соціальної допомоги. Застосування порівнянь дозволило порівняти різні підходи до управління гуманітарним розвитком в інших територіальних громадах, системний підхід дозволив комплексно підійти до оцінки гуманітарного розвитку на рівні територіальних громад як системи, де кожен елемент (освіта, охорона здоров'я, соціальні послуги) взаємодіє з іншими. Застосування елементів моделювання дозволило спрогнозувати можливі сценарії розвитку гуманітарного сектору в територіальних громадах на основі аналізу існуючих тенденцій.

*Практичне значення роботи* полягає у розробці рекомендацій для місцевих органів влади щодо удосконалення управління гуманітарним розвитком територіальних громад. Запропоновані методи сприятимуть підвищенню якості життя населення, розвитку соціальної інфраструктури та забезпеченню доступу до основних соціальних послуг. Отримані результати можуть бути використані для формування стратегій гуманітарного розвитку та інтеграції громадських ініціатив у процеси прийняття рішень.

*Наукова новизна роботи* полягає у визначенні актуальних викликів і загроз для гуманітарного розвитку територіальних громад в умовах невизначеності. У роботі запропоновано нові підходи до формування інклюзивної моделі управління та посилення участі громадян у прийнятті управлінських рішень. Вперше обґрунтовано роль інтеграції міжнародних практик і партнерських взаємодій у підвищенні ефективності гуманітарного розвитку на місцевому рівні.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків.



## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГУМАНІТАРНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### **1.1. Суть та основні чинники, що впливають на гуманітарний розвиток**

Завершальний етап реформ децентралізації в Україні відбувається в складних воєнно-політичних та соціально-економічних умовах управління гуманітарним розвитком територіальних громад. Хоча, місцеві органи влади отримали більше повноважень для вирішення соціальних та гуманітарних проблем на місцях, що дало можливість розробляти стратегії розвитку, орієнтуючись на реальні потреби громадян, війна внесла свої корективи ускладнивши механізми управління. Процес прийняття рішень вимагає нового підходу, що передбачає інтеграцію інструментів адміністрування в різних секторах (освіті, охороні здоров'я, соціальній політиці та екології), що вимагає об'єднати їх в єдину стратегію розвитку [22].

Так, в освіті пріоритетом має стати не лише розвиток інфраструктури, але і широкий доступ, до освітніх закладів, для дітей з обмеженими можливостями. В системі охорони здоров'я мають бути створені умови для профілактики та лікування хвороб, розвиток здоров'я населення через програми здорового способу життя, соціальний захист, орієнтований на організацію соціальних служб для людей похилого віку та осіб з інвалідністю, боротьбу з соціальною нерівністю та забезпечення рівних можливостей для всіх членів громади [1].

Це особливо важливо на рівні територіальних громад, де можуть існувати значні відмінності в рівні доступу до ресурсів і послуг для різних груп населення, отже, управління гуманітарним розвитком повинно включати заходи, спрямовані на подолання цих нерівностей через створення інклюзивних програм та послуг для вразливих груп, програм соціальної допомоги та підтримки, орієнтованих на найбільш потребуючих. Зважаючи на те, що місцеві

громади є важливими осередками культурного розвитку, потрібна підтримка культурних ініціатив, збереження історичної та культурної спадщини громади, розвиток культурної інфраструктури.

Сьогодні, більшість територіальних громад, стикаються з демографічними проблемами, такими як скорочення населення, міграція, старіння, отже, управління гуманітарним розвитком повинно включати стратегії, спрямовані на залучення нових мешканців, збереження та збільшення молодого населення через підтримку молодіжних ініціатив і програм, сприяння створенню робочих місць для молоді, розвиток підприємництва. В умовах війни, управління гуманітарним розвитком вимагає міжсекторального підходу, що означає інтеграцію різних сфер діяльності для розробки єдиної стратегії [3].

Управлінці на місцевому рівні мають працювати не тільки над окремими проектами, а й забезпечувати цілісність і взаємодію різних секторів для досягнення ефективного результату. Владі потрібно ініціювати розробку спільних проектів між освітніми, медичними та культурними установами, долучати інфраструктурні об'єкти, що забезпечує доступність послуг для всіх категорій населення. З цього приводу, необхідно сприяти участі громадян у прийнятті рішень через механізми громадської активності.

Сучасні підходи до управління гуманітарним розвитком вимагають активної участі громади в процесах планування та реалізації рішень. Демократичне управління, що враховує інтереси всіх членів громади, сприяє встановленню довіри до місцевої влади, що є критично важливим для успішної реалізації гуманітарних ініціатив. В цілому, управління в умовах глобальних та локальних викликів та в умовах воєнних дій, повинно включати стратегії адаптації та реагування на ці виклики, створення програм на випадок надзвичайних ситуацій [5].

Управління гуманітарним розвитком територіальних громад є надзвичайно актуальним через те, що воно безпосередньо впливає на благополуччя людей, забезпечує створення рівних можливостей для розвитку кожного члена громади, сприяє створенню гармонійної, стабільної та соціально

відповідальної спільноти. В умовах сучасних викликів, ефективне управління гуманітарним розвитком стає ключем до успіху місцевого розвитку та забезпечення стабільного і сталого майбутнього громадянам [2].

Поняття гуманітарний розвиток є комплексним і багатограним, воно охоплює різні аспекти, які сприяють покращенню якості життя людей через забезпечення їх соціальних, культурних, освітніх та медичних потреб. Це поняття не обмежується лише економічними або матеріальними аспектами розвитку, а фокусується на людському вимірі розвитку — на благополуччі, правах, можливостях і потенціалі кожної людини. Отже, основні складові гуманітарного розвитку включають:

- доступ до якісної освіти для всіх верств населення, починаючи від дошкільної освіти до вищої та безперервної освіти., вона є важливим інструментом для підвищення рівня свідомості, створення можливостей для професійного розвитку, зменшення соціальної нерівності та досягнення сталого розвитку;

- забезпечення рівного доступу до медичних послуг, профілактики захворювань, охорони здоров'я, а також сприяння здоровому способу життя, що включає, як фізичне здоров'я, так і психосоціальне благополуччя населення;

- створення умов для соціальної рівності та підтримки вразливих груп населення (діти, люди з інвалідністю, літні люди, малозабезпечені), через надання соціальних послуг, пенсійне забезпечення, підтримку безробітних, доступ до житла та інших соціальних благ;

- підтримку культурних ініціатив, збереження культурної спадщини, розвиток творчих здібностей і забезпечення доступу до культурних та мистецьких ресурсів для всіх верств населення;

- захист прав людини, розвиток демократії, створення інклюзивних і прозорих інститутів, що забезпечують рівні можливості для всіх громадян, права на свободу слова, рівність перед законом, доступ до інформації та участь громадян у процесах прийняття рішень;

- збереження навколишнього середовища і досягнення цілей сталого розвитку, шляхом інтеграції екологічних аспектів у всі сфери діяльності, від охорони природи до зменшення наслідків змін клімату та підтримки екологічної рівноваги [6].

Сучасний гуманітарний розвиток максимально зосереджується на людському факторі, а також економічних аспектах, які визначають умови життєдіяльності людини, створення робочих місць, забезпечення стабільного доходу для громадян, розвиток підприємництва та підтримку місцевої економіки. Але, основними пріоритетами гуманітарного підходу до розвитку є рівність та інклюзивність, забезпечення рівних можливостей для всіх членів суспільства, зокрема для соціально вразливих груп, таких як жінки, діти, люди з інвалідністю, національні меншини, люди з низьким рівнем доходу. Це передбачає боротьбу з дискримінацією, нерівністю та забезпечення рівного доступу до всіх соціальних благ [7].

Основними принципами, які лежать в основі гуманітарного розвитку є:

- збереження центральної ролі людини, основним об'єктом гуманітарного розвитку є людина і її можливості для реалізації потенціалу;
- захист права людини та свободи;
- інклюзивність та рівність для всіх верств населення, без виключень;
- партисипація та демократичний процес, це означає, що громадяни повинні бути активними учасниками процесів розвитку на всіх рівнях, від місцевого до глобального;
- спрямованість на цілі сталого розвитку, баланс між соціальним, економічним і екологічним розвитком, який забезпечує сталість і довгострокові позитивні зміни [8].

Управління гуманітарним розвитком територіальних громад має кілька основних функцій, які полягають у розвитку системи прогнозування, через розробку стратегічних і оперативних планів гуманітарного розвитку на основі аналізу потреб громади, організації ефективної структури управління, що забезпечить взаємодію між владою, бізнесом, громадськими організаціями.

Важливими функціями управління гуманітарним розвитком є регулювання, мотивація, стимулювання участі населення, створення умов для розвитку ініціатив, контроль та моніторинг ефективності реалізації гуманітарних програм, оцінка соціальних і культурних змін у громаді. Для реалізації цих функцій застосовується ряд інструментів управління гуманітарним розвитком, а саме:

- розробка стратегій та програм розвитку освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг, культурних ініціатив;
- фінансування та бюджетування з місцевих бюджетів, пошук додаткових фінансових джерел, зокрема через міжнародні гранти та партнерства;
- застосування інформаційні технології та комунікації: використання цифрових платформ для підвищення прозорості, доступності послуг та залучення громадян до процесу управління;
- залучення соціальних інвестицій;
- розвиток інфраструктури;
- створення нових робочих місць, підтримка підприємництва [9].

## **1.2 Концептуальні підходи до управління гуманітарним розвитком територіальних громад**

Теоретичні основи управління гуманітарним розвитком територіальних громад ґрунтуються на концепції сталого розвитку, яка передбачає створення балансу між соціальними, економічними та екологічними потребами на місцевому рівні та побудову стратегій, які забезпечують сталий розвиток без шкоди для майбутніх поколінь. В сучасних умовах, домінуючою концепцією стала теорія соціальної інклюзивності, її ключовим положенням є створення рівних можливостей та стартових умов, незалежно від соціального статусу, віку, статі, фізичного стану людини, брати участь у розвитку громади та

задовольняти потреби. Це передбачає доступність до якісної освіти, медичних послуг, культурних та соціальних програм для кожного мешканця громади [10].

На практиці, в системі адміністрування розвитком територій реалізуються, також підходи управління за результатами, що передбачає встановлення чітких цілей та оцінку ефективності реалізації соціальних і гуманітарних проектів, для цього в громаді має бути система моніторингу та оцінки, щоб зрозуміти, які заходи приносять бажаний результат. Важливе значення має концепція громадянської участі, яка реалізується шляхом залучення громадян до процесів ухвалення рішень щодо розвитку територій. Це передбачає створення платформ для громадських консультацій, діалогу між владою та громадянами, а також розвитку соціальних інститутів, які дозволяють активно впливати на розвиток громади [11].

Домінуючою стратегією управління гуманітарним розвитком громад є теорії зосереджені на різних аспектах поліпшення якості життя, прав людини, доступу до базових соціальних благ, а також на забезпеченні рівних можливостей для всіх членів суспільства. Вони різняться за підходами до розуміння і вимірювання розвитку, а також визначення стратегій для досягнення сталого та інклюзивного прогресу.

Так, теорія людського розвитку, розроблена в ООН, є однією з основних у дослідженнях гуманітарного розвитку. Вона акцентує увагу на людині як центральному об'єкті розвитку, а не лише на економічних показниках. Основною метою її є покращення якості життя людей, що передбачає не тільки збільшення доходів, а й забезпечення доступу до освіти, медичних послуг, рівних можливостей і прав [10].

Основні ідеї цієї теорії полягають у створенні і розвитку індивідуального потенціалу людини, через якісну освіту, охорону здоров'я, широкі культурні можливості. Представники цієї теорії, основним показником ступеня гуманітарного розвитку вважають рівень індексу людського розвитку (ІЛР). Це один із найбільш відомих інструментів вимірювання розвитку, який поєднує три основні аспекти: рівень життя (ВВП на душу населення), освіту (рівень

грамотності та доступ до освіти), і стан охорони здоров'я (очікувана тривалість життя) [10].

Відомий вчений, Нобелівський лауреат Годаро, вважає, що розвиток, це не ідентичне поняття економічному зростанню, його важливим аспектом є те, що розвиток не може вимірюватись лише через економічні показники, він включає всі сфери життя людини, що забезпечують їй гідне існування. Відомий філософ Аміартія Сен підкреслює, що розвиток не полягає в накопиченні матеріальних благ, а в забезпеченні людей можливістю робити вибір й отримувати доступ до того, що є для них важливим у житті. На його думку гуманітарний розвиток пов'язаний не з матеріальним багатством, а з можливістю людей досягати своїх особистих цілей, це свобода вибору, можливість людини реалізовувати свій потенціал, де важливу роль відіграє доступ до освіти, охорони здоров'я, соціальних і політичних прав. Гуманітарний розвиток, це наявність можливостей для всіх членів суспільства, яка вимірюється не лише через доходи, а й через рівність можливостей для всіх його членів [11].

В теоріях гуманітарного розвитку особливе місце належить соціальному капіталу територіальних громад, так, наявність тісних зв'язків, взаємодії та довіри в суспільстві та інституцій (громадські організації, мережі взаємодопомоги, довіра серед громадян), що сприяють розвитку та благополуччю людей, це основа процвітання території. Отже, підтримка громадських організацій допоможе забезпечити більш ефективне вирішення соціальних проблем, таких як бідність, неосвіченість, хвороби. Сучасні інклюзивні соціальні мережі дозволяють соціальному капіталу створювати більш ефективні механізми підтримки, особливо для вразливих груп населення [11].

Охоплює ці теорії концепція сталого розвитку, що поєднує гуманітарний розвиток із збереженням природних ресурсів для майбутніх поколінь. ООН визначає сталий розвиток як розвиток, який задовольняє потреби теперішнього часу без шкоди для можливостей майбутніх поколінь задовольняти свої

потреби. Створення балансу між економічним, соціальним і екологічним розвитком забезпечить гармонію між цілями соціального розвитку та охороною навколишнього середовища. За думкою вчених сучасний розвиток територій має враховувати збереження природних ресурсів і забезпечення екологічної безпеки для забезпечення стабільного існування майбутніх поколінь. Сталий розвиток передбачає інклюзію, тобто рівний доступ до ресурсів для всіх, зокрема для найбільш вразливих і віддалених груп населення [12].

Більшість теорій підкреслюють важливість інвестицій у людину, людиноцентризм, через освіту та професійну підготовку, вони акцентують увагу на тому, що розвиток людського потенціалу є основою для сталого економічного зростання і підвищення рівня життя. Інвестиції у розвиток людей, збільшення гуманітарних систем є важливими складовими капіталу людини, адже здорові і освічені громадяни можуть краще сприяти розвитку суспільства. Цей підхід базується на тому, що розвиток має бути спрямований на забезпечення і захист прав людини, включаючи соціальні, економічні та культурні права. Гуманітарний розвиток, з точки зору прав людини, не може існувати без забезпечення основних прав на освіту, здоров'я, рівність і свободу [13].

Теорії гуманітарного розвитку надають різні перспективи на те, як можна забезпечити поліпшення якості життя людини, захист її прав і створення умов для розвитку потенціалу. Кожна з цих теорій має свої особливості і акценти, але всі вони спрямовані на досягнення більш справедливого, інклюзивного та сталого розвитку, що включає соціальні, культурні, економічні та екологічні аспекти. Представниками представлених теорій є Махбуб уль-Хак , Аміартія Сен, Мартиа Нусбаум , П'єр Бурдьє , Роберт Путнам, Грове К. Хардінг, Джон Елістер, Теодор Шульц, Даг Хаммаршельд та інші. Кожен із цих теоретиків і представників мав великий вплив на розвиток гуманітарного розвитку через свої роботи, що значною мірою змінили розуміння того, як слід оцінювати розвиток людства і що є важливим для забезпечення гідних умов життя для кожної людини [12].



### **1.3. Методологія визначення пріоритетів гуманітарного розвитку територіальних громад**

Основні етапи методології визначення пріоритетів гуманітарного розвитку включають аналіз поточного стану громади, збір статистичних даних щодо соціально-економічних показників, це показників рівня зайнятості, стану доходів населення, демографічної ситуації. Наступним етапом є визначення ключових проблем у гуманітарній сфері, доступності медичних послуг, якості освіти, стану задоволення послуг у сфері культури тощо. Потім, проводиться SWOT-аналіз для ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, з широким залученням громадськості до процесу визначення пріоритетів. Для цього потрібно організувати опитування фокус-груп, проводити систематичні громадські слухання, для виявлення нереалізованих потреб мешканців. Істотну роль відіграє створення консультативних рад або робочих груп із залученням представників місцевої влади, громадських організацій, бізнесу та активних громадян [13].

Ці дії мають відбуватись з використанням принципів партисипативного підходу для підвищення прозорості та легітимності ухвалених рішень та визначення ключових пріоритетів гуманітарного розвитку. Потрібно знати інструменти отримання комплексної оцінки результатів аналізу та врахування зібраної інформації від громадськості. Дотримання таких підходів до формування пріоритетних напрямів гуманітарного розвитку дасть можливість вирішити найбільш актуальні проблеми, що впливають на якість життя, оцінити напрями розподілу наявних ресурсів та можливості їх залучення у відповідності з стратегічними планами розвитку громади [18].

В громадах потрібно вибудувати пріоритети з орієнтацією на проекти, які дадуть найбільший соціальний ефект та зможуть бути реалізовані в короткостроковій та середньостроковій перспективі. Сучасним громадам потрібно розробляти стратегічні плани розвитку гуманітарної сфери, в яких будуть чітко визначені цілі, завдання та індикатори оцінки ефективності і які

будуть інтегровані в стратегічні плани розвитку територіальної громади. В нову методологію визначення пріоритетів потрібно включити моніторинг та оцінку виконання проєктів і досягнення поставлених цілей з регулярним оновлення даних та проведенням оцінки ефективності реалізованих заходів [19].

Застосування цієї методології допомагає місцевим органам влади ефективно використовувати наявні ресурси, залучати додаткове фінансування (гранти, інвестиції), а також підвищувати рівень довіри та участі громадян у процесах ухвалення рішень. В умовах децентралізації та посилення автономії громад, цей підхід дозволяє забезпечити цілісний та системний розвиток територіальних одиниць, що є важливою складовою стратегії регіонального розвитку України.

Для успішної реалізації гуманітарного розвитку важлива роль держави, місцевих органів влади, громадських організацій, бізнесу та міжнародних інститутів. Держава повинна створювати нормативно-правову базу, що сприяє розвитку людини, забезпечувати фінансування, організовувати моніторинг результатів, а також створювати умови для інклюзивного розвитку. Міжнародні організації, такі як ООН, також активно сприяють гуманітарному розвитку через програми допомоги, навчання, дослідження та розробку стандартів. Таким чином, гуманітарний розвиток охоплює не лише економічні та соціальні аспекти, а й культурні, освітні, правові та екологічні складові. Його метою є не тільки покращення умов життя, а й створення середовища, в якому кожна людина може розвивати свій потенціал, користуватися своїми правами і бути активним учасником громадського життя [19].

Управління гуманітарним розвитком територіальних громад є важливим елементом сучасної управлінської науки і практики, оскільки цей процес визначає стратегічні напрями забезпечення якісного життя громадян на місцевому рівні через реалізацію ефективної політики в різних сферах життєдіяльності громади (освіта, охорона здоров'я, культура, соціальний захист, екологія тощо). Гуманітарний розвиток територіальних громад, науковцями визначається, як процес спрямований на створення умов для

гармонійного розвитку людини та її потенціалу в межах конкретної території. Це означає не лише покращення соціальних і культурних умов життя, але й забезпечення рівного доступу до основних послуг та ресурсів для всіх членів громади [20].

Визначення пріоритетів гуманітарного розвитку територіальних громад – це складний процес, що потребує системного підходу та врахування різноманітних факторів, таких як демографія, рівень соціального забезпечення, економічні можливості, екологічна ситуація тощо. Методологія, що використовується для цього, має бути комплексною, включати як кількісні, так і якісні підходи, а також залучати зацікавлені сторони. Основними етапами впровадження методології визначення пріоритетів гуманітарного розвитку на територіальному рівні є ґрунтовний аналіз поточного гуманітарного стану громади, що включає збір і обробку даних (демографічних, соціально-економічних, культурних, екологічних), оцінку потреб громади на основі статистики та опитувань населення, формування стратегічного бачення, місії та цінностей громади та визначення довгострокових цілей гуманітарного розвитку [21].

Для цього, потрібно максимально залучити представників громади до обговорення стратегічних пріоритетів, проводити опитування та консультації з мешканцями, використовувати оцінку експертів в сфері освіти, охорони здоров'я, культури тощо. Потрібно використовувати методи багатокритеріального аналізу (наприклад, аналізу ієрархій) для визначення пріоритетів серед різних напрямів. Отже, створення довгострокової стратегії гуманітарного розвитку громади має включати розробку середньострокових та короткострокових планів реалізації стратегічних цілей, інструменти визначення показників ефективності, моніторингові показники та оцінку ефективності [21].

Потрібне залучення громадян до кожного етапу управлінського процесу для забезпечення прозорості та легітимності рішень, широке використання цифрових платформ для збору даних, орієнтуватись на інновації та розвиток людського капіталу, що є основою для сталого гуманітарного розвитку.

Застосування такої методології дозволить громадам ефективно розподіляти ресурси, підвищувати рівень життя мешканців та забезпечувати сталий розвиток.

## **ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1**

Таким чином, управління гуманітарним розвитком територіальних громад є важливою складовою процесу децентралізації, спрямованого на зміцнення локальних спроможностей та забезпечення якісного життя мешканців. Гуманітарний розвиток охоплює ключові аспекти суспільного життя, такі як освіта, охорона здоров'я, культура, соціальний захист та екологічна безпека. Його метою є підвищення рівня соціального добробуту, покращення якості життя та сталий розвиток громади.

В основі управління гуманітарним розвитком лежить системний підхід, який передбачає інтеграцію різних сфер суспільного життя та взаємодію між органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадськими організаціями та мешканцями. Наукові підходи до управління гуманітарним розвитком включають концепції сталого розвитку, соціального капіталу, залучення громади та інклюзивного управління, що дозволяє забезпечити баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами, також, забезпечити результативність стратегічного планування, яке виступає основою ефективного управління.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ГУМАНІТАРНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

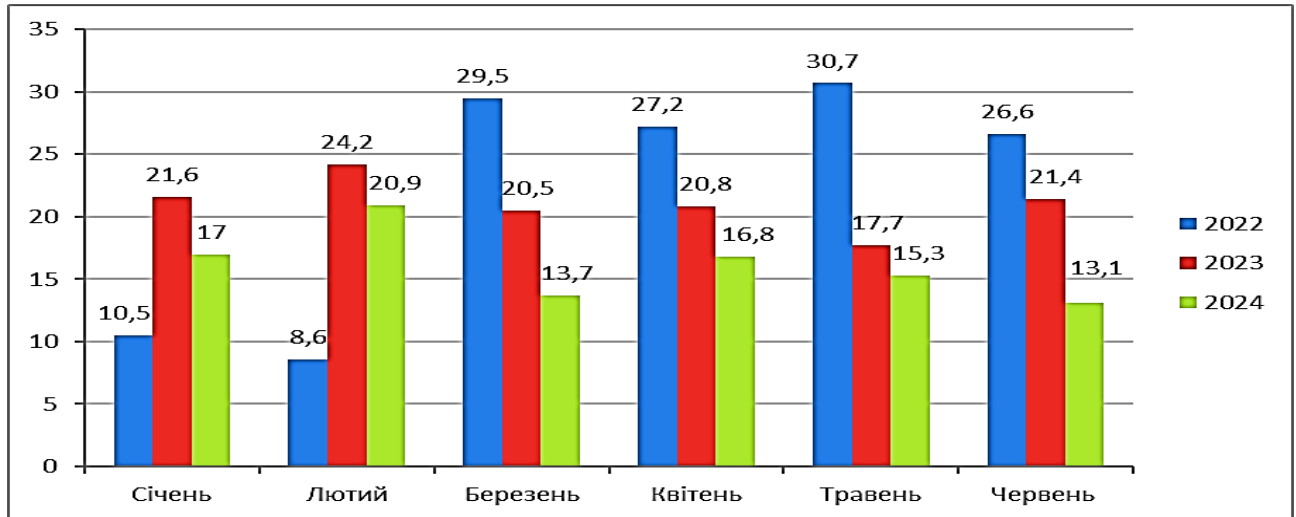
#### **2.1. Характеристика стану гуманітарного сектору територіальних громад**

Управління гуманітарним розвитком територіальних громад сьогодні стикається з рядом проблем та викликів пов'язаних з недостатнім фінансуванням та відсутністю стабільних джерел фінансування для реалізації гуманітарних ініціатив, демографічними змінами, старіння населення та міграційні процеси, які обмежують ресурси для підтримки системи соціальних послуг, посилення соціальної нерівності, наявності соціальних груп, які мають обмежений доступ до базових послуг (освіта, медицина, культура), що створює додаткові бар'єри для розвитку громади. Також, в цій сфері посилюється корупція та бюрократія, є випадки зловживання владою та неефективного використання ресурсів, знижувати результативність управлінських заходів [22].

В умовах завершення процесу децентралізації та реформ в системі місцевого самоврядування в Україні, особливої актуальності набуває питання ефективного управління гуманітарним розвитком територіальних громад. Гуманітарна сфера, є найбільш незахищеною, але найбільш потрібною людині, вона охоплює широкий спектр напрямків, перш за все освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, культуру та спорт, і безпосередньо впливає на якість життя населення. В 2025 році Житомирщина отримає тільки на купівлю житла для ветеранів 110 млн. гр. [41].

Водночас, для успішної реалізації стратегічних завдань гуманітарного розвитку, громади потребують ефективних механізмів управління, які дозволяють оптимально використовувати наявні ресурси в першу чергу людські ресурси, які сьогодні використовуються в Україні, в силу ряду факторів, не ефективно. Як видно з рисунку 2.1., зростає структурне безробіття, викликане

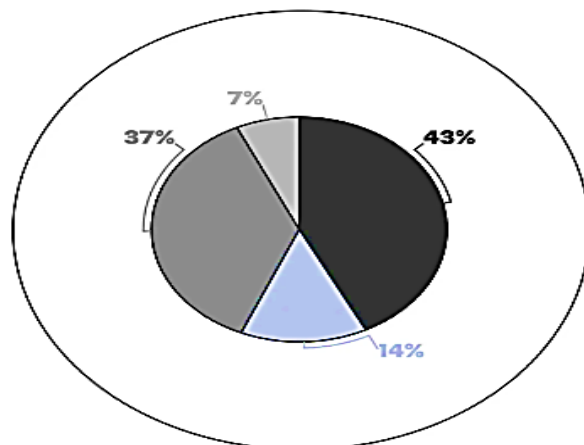
технологічними змінами ринків праці в громадах, що робить людський фактор не активним та неадаптивним. Оцінка «Info Sapiens» показує, що динаміка безробіття в 2024 році змінювалась з 20,9 % до 13,1 %, воно залишається високим і нема тенденцій і чинників до зменшення [28].



**Рис. 2.1. Динаміка рівня безробіття в Україні у 2022 - 2024 рр., %**

Джерело: розробка автора.

Експертні оцінки показують, що Україна має до 5 мільйонів незареєстрованого та прихованого безробіття, це громадяни, які працюють неповний робочий день, місяць, отримують мінімальні доходи, знаходяться у вимушених відпустках тощо. Опитування проведені компанією Gradus показують, що 37 % українських громадян знаходяться без роботи, з них 36 % втратили роботу після початку війни, а 40% не працювали навіть до вторгнення [12].



### **Працевлаштованість під час війни**

**43%** Мають роботу і працюють повний чи неповний робочий день

**37%** Мають роботу, але не працюють

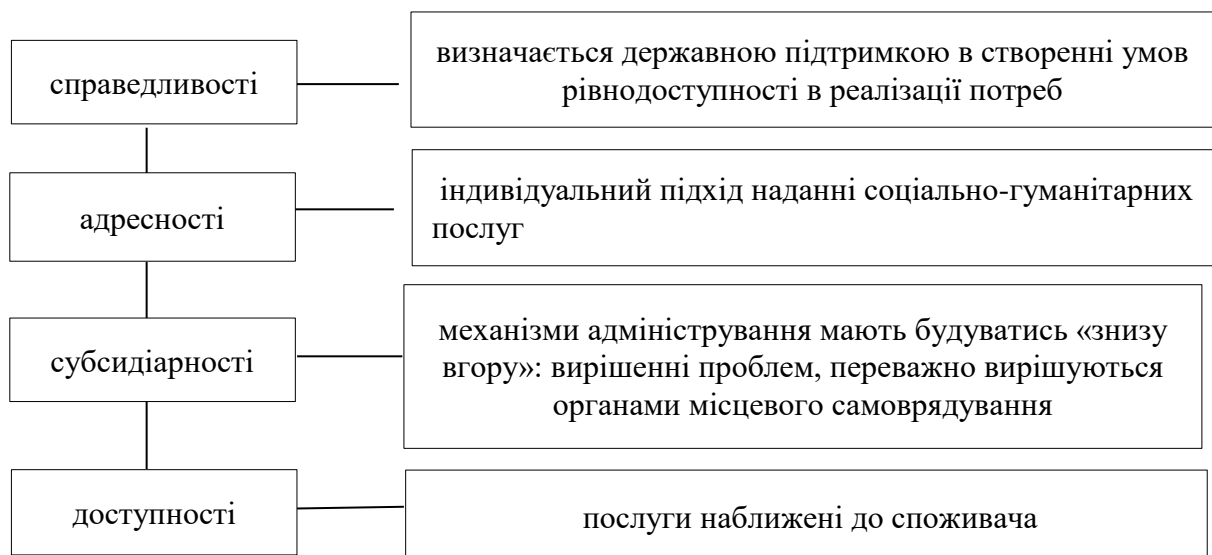
**14%** Не працевлаштовані

**7%** Важко відповісти

**Рис.2.2. Рівень працевлаштування українців в період війни**

Джерело: розробка автора.

Управління гуманітарною сферою в територіальних громадах, це складний процес пошуку шляхів та інструментів прийняття рішень, пов'язаних з передачею місцевим органам самоврядування повноважень, в сфері задоволення основних гуманітарних потреб, визначення основних джерел фінансування та ресурсного забезпечення виконання гуманітарних завдань, що потребує законодавчих, методичних і організаційних заходів. Ці заходи мають забезпечити ефективне застосування методів управління, що забезпечать високу якість медицини, освіти, вирішення соціальних проблем, розвиток культури в рівні ступені для усіх мешканців громад. Принципи політики гуманітарного розвитку територіальних громад мають бути покладені в основу заходів місцевих органів самоврядування, що представлено на рис. 2.3. [29].



**Рис. 2.3. Принципи функціонування гуманітарної сфери в територіальній громаді**

Джерело: побудовано автором на основі [29].

Більшість розвинених країн розв'язують соціальні проблеми шляхом посилення гуманітарних функцій, які реалізуються місцевою владою, збільшуючи автономію соціального сектору в управлінні ресурсним потенціалом громад. Разом з тим, їх досвід показує, що орієнтація залишається на концепцію функціонування адміністративних інститутів в територіальній громаді, які об'єднують і координують діяльність бюджетних установ.

Центральна роль серед них належить бюджетним установам, що забезпечують гуманітарний розвиток, а саме, в сфері громадської безпеки, освіти, медичного обслуговування, соціального захисту.

## **2.2. Діагностика управління гуманітарним розвитком громади в умовах воєнного стану**

Управління гуманітарною сферою Житомирською територіальною громадою регулюється Законом «Про місцеве самоврядування», Законом «Про освіту», Законом «Про культуру», саме ці нормативно-правові акти встановлюють рамки для діяльності органів місцевого самоврядування у сфері соціальної політики, освіти та охорони здоров'я. Важливу роль відіграє розробка регіональних стратегій та програм до яких включено питання гуманітарного розвитку, а саме «Стратегія регіонального розвитку України» та «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року», Програма соціально-економічного і культурного розвитку Житомирської міської територіальної громади на 2024 рік», що є орієнтиром для формування місцевих планів і програм. Але, нажаль не завжди ці стратегії можна адаптувати до гуманітарних потреб конкретних територіальних громад, що ускладнює впровадження цих механізмів на місцевому рівні [15,16,17,37].

Процес передачі повноважень та ресурсів Житомирській територіальній громаді, на основі децентралізації, створив умови для самостійного управління гуманітарною сферою, що дозволило громаді швидше реагувати на гуманітарні потреби та визначати пріоритети їх реалізації. У громаді, сьогодні, створені департаменти, що відповідають за розвиток освіти, культури, спорту і соціальний захист населення, допомогу ЗСУ тощо. Децентралізаційні процеси посилили міжмуніципальне співробітництво, об'єднали зусилля громадян для реалізації спільних завдань у гуманітарній сфері, що дозволило оптимізувати ресурси та підвищувати ефективність прийняття рішень. Залишається



актуальною проблема наявності кваліфікованих управлінських кадрів у громаді, що негативно впливає на реалізацію ряду гуманітарних питань та створює умови для недостатньої взаємодії владних структур [29].

З метою покращити комунікацію з громадськістю, Житомирська обласна військова адміністрація, в особі начальника Віталія Бунечко, та директор благодійного фонду "Гуманітарний хаб "Житомир" Дар'я Сівцева, в вересні 2024 року, підписала меморандум про співпрацю, голова адміністрації акцентує увагу на великій гуманітарній місії хабу у підтримці військових, які отримали від них безпілотники, автомобілі, медичних препаратів, це самий потужний донатор і благодійник, що долучається до гуманітарного розвитку не тільки Житомирської громади, але і України в цілому [41].

Благодійний фонд "Гуманітарний хаб "Житомир" працює з квітня 2022 року допомагаючи внутрішньо переміщеним особам, дітям, лікарняним установам не тільки на Житомирщині, гуманітарна допомога спрямовується в ті зони, що максимально потребують допомоги. "Гуманітарний хаб "Житомир" створив перші літальні апарати для розвідки та знищення БпЛА противника, вони переносять вантажі, знищують цілі. На ці моделі літальних апаратів отримано багато замовлень, тому потрібна кооперація і партнерство з військовою адміністрацією Житомирщини, благодійними організаціями та виробниками, щоб об'єднатись в кластер гуманітарного розвитку [41].

Фінансова децентралізація, в Житомирській територіальній громаді, забезпечила передачу частини податкових надходжень на місцевий рівень, дала змогу громадам збільшити свої бюджети і більше коштів направити на освіту, охорону здоров'я та соціальні послуги. Останні роки, активно залучається громадою грантове фінансування та допомога міжнародних донорів, таких як ЄС та ООН, для фінансування гуманітарних проєктів [26].

Іде співпраця з бізнесом для фінансування програм, спрямованих на покращення інфраструктури шкіл, лікарень, культурних об'єктів тощо. Але, разом з тим, місцеві бюджети залишаються обмеженими, виникають складності при залученні зовнішнього фінансування через низький рівень підготовки

проектних заявок, недостатнє співробітництво з бізнесом, тому в Програма соціально-економічного і культурного розвитку Житомирської міської територіальної громади на 2024 рік» визначила рід напрямів по активізації підприємництва, рис.2.4 [40].



**Рис.2.4. Напрями підтримки бізнесу в Житомирській територіальній громаді**

Джерело: розробка автора.

Після реформування системи освіти, Житомирська громада отримала більше автономії в управлінні школами та дошкільними закладами, однак нерівність між громадами залишається значною – у віддалених та сільських громадах інфраструктура часто застаріла, не вистачає вчителів, що обмежує якість освіти. Разом з тим, в громаді активно впроваджують цифрові платформи для навчання, проте у віддалених районах відчувається відсутність необхідних ресурсів (комп'ютери, інтернет), що є серйозною проблемою, яка поглиблює розрив у доступі до освіти між містом і селом [40].

Завдяки реформам децентралізації, Житомирська громада отримала більше можливостей для розвитку первинної медичної допомоги, було побудовано амбулаторії, але недостатнє фінансування та дефіцит медичних кадрів ускладнюють доступ до якісних медичних послуг. У значній частині

лікарень громади відсутнє сучасне медичне обладнання, а війна викликала велике навантаження на систему охорони здоров'я.

Вторгнення Росії та воєнні дії, привели до нових економічних труднощів в громаді, пов'язаних з посиленням внутрішнього переміщення населення та релокації бізнесу, в цих умовах соціальний захист стає особливо важливим. Для цього, громада впроваджує програми підтримки для переселенців. В ряді населених пунктів побудовано наметові містечка, встановлено модульні будинки, громада змогла покращити інфраструктуру соціальних послуг, але в багатьох районах все ще є брак сучасних установ, що надають соціальні послуги, зокрема психологічну допомогу, яка є актуальною в умовах війни [38].

У Житомирській територіальній громаді ведеться робота щодо збереження культурних пам'яток та організації місцевих заходів, але фінансування цього напряму часто є обмеженим. Більшість населених пунктів не мають можливості підтримувати якісне надання послуг в сфері культурного життя, спостерігається нерівномірний доступ до культурних закладів у сільській місцевості. Недостатні можливості у громаді розвивати спортивну інфраструктуру в результаті нерівномірного розподілу фінансування, у багатьох селах відсутні сучасні спортзали, стадіони та майданчики. Громада намагається запроваджувати програми для молоді та просувати здоровий спосіб життя, але недостатнє фінансування та брак тренерів обмежують можливості для активного залучення молоді [27].

### **2.3. Оцінка ефективності управління гуманітарною сферою громад в контексті міжнародного співробітництва**

Проблемою управління гуманітарним розвитком є той факт, що значна частина ресурсів зосереджена у великих громадах та містах, тоді як сільські території залишаються менш забезпеченими, що поглиблює соціальну нерівність. Війна спричинила негативний вплив на гуманітарний сектор

багатьох громад, які найбільше постраждали від війни, зруйновані школи, лікарні та культурні об'єкти, що значно ускладнює гуманітарний розвиток. Недостатність фінансування залишається однією з головних перешкод для якісного гуманітарного розвитку, особливо в громадах з низькими доходами та великою кількістю внутрішньо переміщених осіб і людей, що потребують підтримки, це створює надмірне навантаження на систему соціального захисту [29].

Отже важливо, щоб громади використовували наявні ресурси більш ефективно, залучаючи партнерські та грантові програми для розвитку гуманітарної сфери. Для цього важливо забезпечити інтернет-зв'язки та доступ до цифрових послуг, що покращить доступність до освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг. Ефективне управління гуманітарним розвитком вимагає активного залучення громадян до процесу прийняття рішень, активно використовувати цифрові платформи для обміну інформацією, проведення опитувань та організації консультацій [30].

Житомирська територіальна громада активно співпрацює з міжнародними організаціями, фондами та іншими містами в сфері гуманітарного розвитку, це включає різноманітні проекти, спрямовані на покращення соціальних умов, освіти, охорони здоров'я та інших важливих аспектів життя громадян. Працює Програма ООН з відновлення та розвитку миру (UNDP) для реалізації програм, що сприяють економічному та соціальному розвитку, покращенню умов життя, підтримці сталого розвитку в регіоні, на території громади діє Міжнародний фонд «Відродження» (IRF), що реалізує численні соціальні проекти, зокрема, в сфері розвитку громадянського суспільства, освіти, культурного розвитку [30].

Житомирщина є учасником програм ЄС, таких як «Erasmus+», що надають можливість студентам, молоді та освітянам міста брати участь у міжнародних обмінах, підвищувати кваліфікацію, а також реалізовувати проекти з розвитку освіти та культури. Німецька компанія «GIZ» реалізує проекти на підтримку освіти, розвитку молодіжних ініціатив та покращення культурної інфраструктури [29].

Ряд міжнародних організацій виконують міжнародні гуманітарні місії, це Міжнародний Комітет Червоного Хреста та Український Червоний Хрест, що активно працюють для надання гуманітарної допомоги, зокрема під час кризових ситуацій, таких як війна або природні катастрофи. Житомирська громада через них отримує гуманітарну допомогу у вигляді продуктів харчування, медичних засобів, одягу та інших необхідних ресурсів, особливо в періоди криз [30].

Діє партнерська угода з містом-побратимом Івня (Франція), яка включає програми культурного обміну, освітні проекти, підтримку молодіжних ініціатив, а також сприяння розвитку місцевого самоврядування та інфраструктури, також громада активно співпрацює з містами та громадами Польщі через численні спільні проекти в сфері освіти, соціального розвитку та туризму. Житомирщина бере участь в Програмі Світового банку та Європейського Союзу націлених на підтримку соціально незахищених верств населення, зокрема, на покращення умов для малозабезпечених родин, підтримку старших людей та осіб з інвалідністю, інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО), надаючи житло, медичну допомогу та психологічну підтримку. Діють проекти з екологічної стійкості та енергозбереження, за підтримки міжнародних донорів, зокрема, урядів Німеччини та Швеції, які реалізують проекти, спрямовані на енергозбереження, переробку відходів і покращення екологічної ситуації [30].

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

Таким чином, громади стикаються з низкою викликів, включаючи обмежені фінансові ресурси, відтік молоді, недостатній рівень кадрового потенціалу та екологічні проблеми. Однак, завдяки правильному управлінню та орієнтації на інновації, громади можуть досягти значного прогресу у гуманітарному розвитку. Особливу увагу слід приділяти розвитку людського

капіталу, впровадженню програм безперервного навчання для посадовців та використанню сучасних технологій для підвищення ефективності управління. Управління гуманітарним розвитком територіальних громад ґрунтуються на інтегрованому підході до стратегічного планування, ефективного використання ресурсів, залучення громади та партнерства.

В умовах децентралізації територіальні громади мають можливість самостійно визначати пріоритети та реалізовувати проекти, орієнтовані на підвищення якості життя мешканців. Це вимагає впровадження сучасних управлінських методик, розвитку інституційної спроможності та активної співпраці з громадянським суспільством. Україні необхідні комплексні зусилля на всіх рівнях – від місцевих громад до державних органів та міжнародної підтримки.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГУМАНІТАРНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

### **3.1. Шляхи побудови стратегії гуманітарного розвитку територіальної громади**

Стратегічні перспективи покращення управління гуманітарним розвитком територіальних громад включають застосування нових технологій і методів управління для покращення соціальних послуг, розвиток співпраці між громадами, об'єднання ресурсів територіальних громад для вирішення спільних гуманітарних проблем. Для цього потрібне зміцнення демократичних інститутів, забезпечення більшої прозорості в управлінні, залучення громадян до прийняття рішень, що дасть можливість врахувати різні соціальні, економічні і культурні фактори для забезпечення сталого і гармонійного розвитку території [20].

Побудова стратегій гуманітарного розвитку територіальних громад є важливим елементом забезпечення сталості екосистем регіонів України. В умовах децентралізації та реформування місцевого самоврядування, підвищення якості життя громадян вимагає чіткого визначення пріоритетів у гуманітарній сфері, що включає освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, культуру, спорт та інші сфери, що впливають на добробут населення. Для цього необхідно застосовувати комплексну методологію побудови стратегічних пріоритетів, яка забезпечить ефективне управління ресурсами та сприятиме сталому розвитку громади.

Для цього, потрібно оптимізувати нормативно-правову базу для кращого врахування потреб місцевих громад, покращити організаційно-управлінські механізми через підвищення кваліфікації кадрів та впровадження цифрових технологій, розширити фінансові можливості, шляхом залучення грантів,

інвестицій та партнерств із бізнесом, активізувати залучення громадськості до процесу визначення пріоритетів та реалізації проєктів, посилити координацію між рівнями влади для досягнення сталого гуманітарного розвитку, це елементи стратегії гуманітарного розвитку є пріоритетними. Комплексне впровадження цих механізмів сприятиме підвищенню рівня життя населення, розбудові соціальної інфраструктури та створенню умов для сталого розвитку територіальних громад України.

Стан гуманітарного сектору територіальних громад в Україні, що включає освіту, охорону здоров'я, культуру, соціальний захист і спорт, за останні роки зазнав значних змін у контексті децентралізації та на тлі викликів, спричинених війною та економічною нестабільністю. Децентралізація передала частину повноважень і відповідальності на місцевий рівень, що відкрило нові можливості, але й поставило громади перед новими викликами. Тому, для досягнення цілей гуманітарного розвитку необхідно впроваджувати стратегічне планування, що включає: оцінку поточного стану громади, визначення пріоритетних напрямів розвитку, формулювання стратегічних цілей і завдань, розробку програм та проєктів, орієнтованих на покращення гуманітарної сфери. Це дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити довгостроковий позитивний вплив на життя мешканців, рис.3.1. [22].



**Рис. 3.1. Процес планування стратегії соціально-гуманітарного розвитку територіальної громади**

Джерело: розробка автора.



Як видно з рис.3.1., планування стратегії гуманітарного розвитку громади включає організацію, аналіз, сценарії, операційні цілі, пріоритети, інституційну підтримку та підтримку громадськості. Це комплексний процес, що спрямований на покращення умов життя, соціального благополуччя та забезпечення рівних можливостей для всіх її мешканців.

Стратегії гуманітарного розвитку часто включають такі аспекти, як підтримка вразливих верств населення (пенсіонери, малозабезпечені, особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи), доступ до соціальних послуг, покращення умов для молоді та розвиток громадянського суспільства. Так, Дніпровська міська громада розробила програму соціального розвитку на кілька років вперед, орієнтуючись на покращення доступу до медичних послуг, освіти та підтримку соціальних проектів для вразливих категорій громадян. Її стратегія включала конкретні ініціативи, такі як будівництво нових дитячих садків, впровадження програм психологічної підтримки для ветеранів, а також розвиток інклюзивної освіти для дітей з особливими потребами.

### **3.2. Формування інклюзивної моделі гуманітарного розвитку територіальних громад**

Для формування інклюзивної моделі надання якісних послуг мешканцям територіальної громади в напрямку гуманітарного розвитку, місцевим адміністраціям необхідно підвищувати ефективність і комплексність управління. Високий рівень управління з ефективним використанням місцевих ресурсів дозволить реалізовувати інфраструктурні проекти, забезпечить ресурсами соціальну сферу, а отже, сприятиме гуманітарному розвитку територіальної громади, покращенню якості та підвищенню рівня життя її мешканців. Впровадження підходів децентралізованого управління зміщує відповідальність за процеси територіального розвитку на місцевий рівень. Водночас частина територіальних громад не відповідає критеріям

спроможності, має неефективну систему управління у сфері гуманітарного розвитку тощо [23].

Аналіз дохідної та видаткової частин бюджетів територіальних громад показав диференціацію в залежності від трансфертів з державного бюджету, їх низьку конкурентоспроможність, що є викликом для багатьох місцевих громад. Децентралізація публічної влади, створюючи нові можливості для місцевого самоврядування, зумовлює необхідність виконання нових завдань в об'єднаних територіальних громадах. По факту відбувся перерозподіл відповідальності держави з центру на територіальні громади, що призводить до зменшення ролі держави у забезпеченні гуманітарного розвитку, спрямованого на підвищення рівня та якості життя населення. Існує необхідність використання інтегрованого підходу в управлінні розвитком територіальних громад з застосуванням комплексного підходу, це означає використання власних можливостей у поєднанні з ресурсами, що надаються державою для підтримки територій, з активною співпрацею органів місцевого самоврядування з державними структурами [33].

Використання стратегічного менеджменту в управлінні місцевим розвитком може забезпечити прогрес у реалізації планів і проектів, підпорядкованих стратегії, допоможе запобігти хаотичності та точковості у виконанні планів і проектів гуманітарного розвитку зробивши його синергетичним для мешканців територіальної громади. Отже, функція управління територіальним розвитком полягає в тому, щоб покращити соціально-гуманітарний стан території, розширити відтворення її економіки, забезпечити використання реальних переваг формування стратегічного бачення територіального розвитку [34].

На сьогоднішній день існують характерні тенденції у зміні рівня відповідальності за стан справ на місцях у всіх сферах життєдіяльності населення територіальної громади. Перспективи розвитку об'єднаних громад, пов'язані з просторовим плануванням, формуванням нових точок економічного зростання, забезпеченням соціальних стандартів мешканців, розвитком

інфраструктури, наданням адміністративних послуг, розбудовою інфраструктури тощо. Змінюється роль регіональної державної політики у підтримці та стимулюванні ініціатив щодо ефективного використання природно-ресурсного потенціалу у функціонуванні територіальних громад, якими володіє громада.

Зокрема, експерти Програми «U-LEAD з Європою», проаналізували ефективність використання міжбюджетних трансфертів. Загалом було перевірено 602 об'єкти, підготовлено 77 звітів, проінспектували 763,2 мільярда гривень державних коштів, а також виявлено порушень і недоліків на суму 50 мільярдів гривень. Результати аналізу дозволили сформуванню структури порушень і недоліків в адмініструванні дохідної частини державного бюджету, неефективне управління коштами та їх використання [29].

Причинами низької спроможності громад є те, що на початковому етапі таких вимог, щодо державного та регіонального стимулювання розвитку територій з обмеженими можливостями, не існувало. Отже, цільове спрямування державних капітальних вкладень на розвиток інфраструктури, підтримку підприємництва, створення, а також реалізація проектів інтегрованого розвитку, спрямованих на досягнення економічного зростання територій з обмеженими можливостями.

Початковий етап процесу стратегічного планування гуманітарного розвитку громад починається з проведення соціально-економічного аналізу території сучасними методами з метою виявлення сильних і слабких сторін, проблем, можливостей та ризиків реалізації проектів, закладених у планах, визначення потенціалу розвитку території. Аналіз дає змогу виявити очевидні, приховані та недооцінені активи, які можуть бути драйверами розвитку, дає можливість визначити конкурентні переваги, сформуванню, сформуванню візії та дерева цілей для розвитку території [30].

Стратегічно орієнтовані моделі на розвиток гуманітарного сектору громад найчастіше роблять пріоритетом сферу охорони здоров'я, базуються на забезпеченні доступу до якісних медичних послуг, модернізації медичних

установ, профілактиці захворювань і підтримці психічного здоров'я населення. Так, Міська стратегія охорони здоров'я у Львові включала створення мережі центрів первинної медико-санітарної допомоги, покращення умов для роботи сімейних лікарів, а також активну участь в програмах вакцинації та просвітницькій роботі з громадськістю. Враховуючи потреби літніх людей, в рамках стратегії розробили програми для надання мобільних медичних послуг для маломобільних пацієнтів та розширення мережі геріатричних закладів [34].

Гуманітарне стратегічне планування в громадах, переважно включає забезпечення доступу до якісної освіти, підтримку інклюзивної освіти та розвиток профорієнтації та підприємницьких навичок серед молоді. Для прикладу, Івано-Франківська міська громада розробила стратегію, орієнтовану на модернізацію освітніх закладів, впровадження новітніх технологій в навчальний процес, розширення мережі гуртків для дітей та створення програм додаткової освіти для молоді. Одним з важливих аспектів стратегії було забезпечення рівних можливостей для дітей з особливими потребами через створення інклюзивних класів, а також програми для підвищення кваліфікації вчителів [35].

Іде активна орієнтація розробки стратегії на підтримку молоді, включаючи програми сприяння зайнятості, розвитку творчих ініціатив, залучення молоді до громадського життя. В цьому контексті, Харківська міська стратегія розвитку молоді включала створення молодіжних центрів для активної участі молоді в культурних, освітніх і соціальних проектах. Програма сприяла розвитку соціальних підприємств, де молоді люди могли реалізувати свої ідеї, а також включала програму по професійній орієнтації. Крім того, стратегія передбачала створення волонтерських ініціатив, спрямованих на допомогу вразливим категоріям громадян [36].

Пріоритетом побудови стратегій гуманітарного розвитку в Україні все більше стає інклюзивне планування перспектив для вразливих груп населення, врахування потреб осіб з інвалідністю, батьків з дітьми, людей похилого віку та інших вразливих груп населення. Так, Стратегія розвитку громади міста Одеса

включала створення інклюзивного середовища, доступного для осіб з інвалідністю: доступ до безбар'єрних громадських простору, спеціалізовані соціальні послуги, програми навчання і працевлаштування. Важливим елементом було створення «інклюзивних автобусів», поліпшення інфраструктури для маломобільних груп і розвиток соціальних програм для самозайнятості людей з інвалідністю.

Значну увагу громади України приділяють Стратегіям розвитку культурної інфраструктури, що є важливою частиною гуманітарного плану, оскільки він включає в себе підтримку культурних ініціатив, розвиток культурних центрів та забезпечення доступу до культурних заходів. Київська міська програма культурного розвитку була націлена на створення більше культурних просторів у мікрорайонах (культурні хаби, арт-простори, бібліотеки, театри), що дозволяє залучати громадян до активної культурної участі. Спільно з міжнародними організаціями в Києві розвивали програми для підтримки малих художніх ініціатив та інтеграції культурних заходів у міську середу [37].

Пріоритетом залишається планування екологічних ініціатив, таких як покращення управління відходами, охорона навколишнього середовища, зменшення забруднення та розвиток сталого транспорту. Міські програми сталого розвитку у Житомирі та Чернівцях включали створення системи роздільного збору відходів, розвиток зелених зон і парків, а також підтримку ініціатив з екологічної освіти та заохочення громади до більш відповідального ставлення до природи. Крім того, розвивали програму для впровадження екологічно чистого транспорту, в тому числі електробусів. Планування стратегії гуманітарного розвитку громади має бути всебічним і враховувати різноманітні аспекти – від соціальної інфраструктури до екологічних ініціатив. Для успішної реалізації таких стратегій необхідно залучати різні стейкхолдери – місцеву владу, громадські організації, міжнародні партнерства, а також активно враховувати потреби та можливості місцевих жителів [39].

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

В умовах невизначеності, через воєнні, економічні, соціальні та екологічні виклики, управління гуманітарним розвитком територіальних громад стає особливо важливим для забезпечення стабільності та якості життя населення. Отже, напрямів вдосконалення управління в цій сфері повинні формуватись з урахуванням поточних тенденцій та найбільш актуальних проблем, з якими стикаються громади. В умовах невизначеності, в тому числі через кризові ситуації викликані війною, важливо, щоб органи місцевого самоврядування мали гнучкість для швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі і розробляли адаптивні стратегії, що дозволить оперативно коригувати пріоритети і заходи, враховуючи нові виклики.

Вдосконалення управлінських процесів повинно включати механізми для швидкого реагування на зміни в потребах громади, інструменти впровадження інформаційних систем для моніторингу та аналізу ситуації на місцях. Важливо використовувати сучасні технології, це стосується як впровадження систем електронного урядування для забезпечення прозорості та доступності послуг, так і розвитку цифрових платформ для надання гуманітарної допомоги та ресурсів. Для вдосконалення управлінських практик необхідно розвивати електронні платформи для моніторингу гуманітарних потреб, автоматизації надання соціальних послуг та збирання даних про вразливі групи населення. Це дозволить оперативно реагувати на зміни і адаптувати допомогу до потреб громади.

## ВИСНОВКИ

Визначено, що системне управління гуманітарним розвитком громади потребує інтеграції різних секторів – соціальної політики, охорони здоров'я, освіти, культури, екології та економіки. В умовах невизначеності важливим є створення багатофункціональних робочих груп та партнерств між місцевими органами влади, громадськими організаціями, бізнесом та міжнародними партнерами. Вдосконалення співпраці між різними секторами та зацікавленими сторонами дозволить мобілізувати ресурси для швидкого реагування на кризи, а також сприятиме більш ефективному вирішенню комплексних гуманітарних проблем.

Акцентовано увагу на тому, що залучення громадян до процесу ухвалення рішень та реалізації гуманітарних проектів сприяє підвищенню соціальної згуртованості та створенню стійких соціальних мереж. Це дозволяє громадам ефективніше справлятися з кризами та викликами, оскільки активні громадяни можуть швидко мобілізувати ресурси та підтримувати найуразливіші верстви населення. Стратегічним напрямом є розвиток програм для стимулювання громадянської активності, а також розвиток волонтерських мереж, які можуть стати важливими інструментами під час кризових ситуацій.

Підкреслено, що комплексна оцінка результатів гуманітарного розвитку допомагає зрозуміти, які заходи були ефективними, а які потребують коригування. В умовах невизначеності важливо мати надійні механізми моніторингу для забезпечення оперативної оцінки змін і вчасного коригування програм. Розробка та впровадження систем оцінки гуманітарних ініціатив є необхідною умовою для покращення управлінських практик, що дозволяє підвищити ефективність гуманітарної допомоги та зменшити ризики зловживань.

В умовах нестабільної економічної ситуації важливою складовою вдосконалення управління гуманітарним розвитком є забезпечення фінансової стабільності та ефективного використання ресурсів. Це включає як місцеві

бюджети, так і можливості для залучення зовнішнього фінансування через міжнародні організації та благодійні фонди.

Доведено, що важливим напрямом є розробка фінансових механізмів для управління гуманітарними витратами, що включають диверсифікацію джерел фінансування, ефективне планування бюджету, а також створення резервних фондів для надзвичайних ситуацій.

Доведено, що впровадження стратегій інклюзивного розвитку, орієнтація органів місцевої влади на інклюзивність, забезпечення рівних можливостей для всіх груп населення, зокрема для осіб з інвалідністю, літніх людей, дітей та жінок. В умовах війни особливо важливо забезпечити підтримку вразливих груп, що можуть бути найбільш постраждалими від кризових явищ. Розробка стратегій інклюзивного розвитку на місцевому рівні, що передбачають комплексну підтримку вразливих груп населення, є важливим напрямом гуманітарного управління в умовах нестабільності.

В умовах воєнних дій, важливою складовою стратегії гуманітарного розвитку є підготовка до посилення кризових ситуацій, це передбачає розробку планів дій на випадок надзвичайних ситуацій, розвиток системи раннього попередження, а також навчання та підготовку місцевих органів управління до кризового управління. Вдосконалення системи управління ризиками та підготовки до кризових ситуацій є невід'ємною частиною стратегічного планування в умовах невизначеності, що дозволяє зменшити негативні наслідки та швидко відновлювати нормальне функціонування громади після криз.

Отже, в умовах воєнно-політичної кризи, вдосконалення управлінських практик у сфері гуманітарного розвитку територіальних громад має включати комплексний підхід, що базується на гнучкості, технологічних інноваціях, ефективному фінансовому управлінні, інклюзивності та активному залученні громади. Лише за таких умов громади зможуть не тільки ефективно реагувати на актуальні виклики, але й забезпечити сталий розвиток та підвищення якості життя для своїх мешканців в умовах нестабільного середовища.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Андрійко О. Ф. Централізація і децентралізація державного управління: їх співвідношення. *Правова держава*. 2018. Вип. 29. С. 208–216.
2. Андрієв М. М. Децентралізація публічної влади: взаємозв'язок компетенцій та компетентностей. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 185–191.
3. Барановський М. О. Фінансова децентралізація в Україні: особливості становлення. *Український географічний журнал*. 2017. № 4. С. 30–38.
4. Батажок С. Г. Бюджетно–фінансова децентралізація як фактор зміцнення місцевого самоврядування в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 7-8. С. 36–45
5. Бовсунівська І. В. Децентралізація влади в Україні як головний фактор сталого розвитку об'єднаних територіальних громад. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), № 6. С. 11–15.
6. Бородін Є. І., Хожило І. І., Тарасенко Т. М. Управління соціально-гуманітарною сферою в процесі добровільного об'єднання територіальних громад: теоретичний та практичний аспекти. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 5-6. С. 65–75.
7. Гончаренко О. А. Децентралізація як тенденція розвитку місцевого управління в європейських державах. *Право та інновації*. 2017. № 4. С. 62–68.
8. Горемикіна Ю.В. Моніторинг і оцінювання якості ефективності соціальних послуг: прикладний аспект. *Демографія та соціальна економіка*. №3. 2016. С. 120–132
9. Діяльність громад у сферах соціального захисту населення та захисту прав дітей – рекомендації від Мінсоцполітики. URL: <https://old.loda.gov.ua/news?id=56352>.
10. Досвід Польщі в рамках реформи децентралізації. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2017/november/issue-11/article-32049.html>.

11. Ефективне управління мережею медичних закладів в умовах децентралізації та війни – результати дослідження. URL: <https://uacrisis.org/uk/efektyvne-upravlinnya-merezheyu-medychnyh-zakladiv-v-umovah-detsentralizatsiyi-ta-vijny-rezultaty-doslidzhennya>

12. Клиновий Д. В., Рогов П. Д. Децентралізація: економіка, фінанси та безпека природокористування. *Social development & Security*. 2017. Вип. 2 (2). С. 34–67.

13. Пальонко О.С., Пилипишина І.І. Переваги та недоліки процесу становлення децентралізації в Україні. Перспективні напрямки наукової думки. 2018. Т.4. С. 34–38.

14. Петровський П., Обіход М. Теоретико-методичні засади публічного управління розвитком соціальних послуг для дітей та сімей з дітьми в місцевих територіальних громадах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, №4 (60). 2020. С. 68–76.

15. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII, URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.

16. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. №2671-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>.

17. Про місцеве самоврядування: Закон України №280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

18. Розвиток соціальної сфери територіальних громад в умовах адміністративно-фінансової децентралізації. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України» ; за ред. С. Л. Шульц. Львів, 2018. 140 с.

19. Рудакова Л.О., Михальчук В. М. Децентралізація управління системою охорони здоров'я на місцевому рівні (на прикладі Київської області). *Інвестиції: практика та досвід*, 2021. № 8. С. 105–112

20. Семигіна Т. Соціальні послуги у територіальних громадах України: інновації правового регулювання. *Вісник АПСВТ*. Вип. 4, 2019. С. 65–75.

21. Симоненко В. К. Децентралізація як детермінант регіональної політики. Регіональна економіка. 2018. № 3. С. 5–9.
22. Слосанська Г. І. Соціальна робота в територіальній громаді: теорії, моделі та методи: монографія. за наук.ред.д-ра пед. наук, проф. В. А. Поліщук. Тернопіль: ТНПУ імені В. Гнатюка, 2018. 382 с.
23. Соціально-гуманітарні виміри діяльності новостворених ОТГ. URL: <https://blog.liga.net/user/nsabadash/article/38082>
24. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, В. С. Колтун, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] К. : 2017. 129 с.
25. Федоренко В. Реформа місцевого самоврядування в незалежній Україні: поняття, пріоритети, перспект. 2016. URL: <http://www.constjournal.com/wp-content/uploads/2016/11/Fedorenko-V.-Reforma-mistseвого-samovryaduvannya-v-nezalezhnij-Ukrayini-ponyattya-prioritytety-perspektyvy.pdf>
26. Офіційний сайт Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/>
27. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua>
28. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/>
29. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/>
30. Boyko, Yu.I., 2018. Synergetic effect as a key aspect of the activities of the united territorial communities. Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis, 1, pp. 3-8.
31. Khirivsky, R., 2018. Current tendencies of formation of financially viable united territorial communities of Lviv region in the context of decentralization reform. Agrarian economy, Vol. 11, 3-4, pp. 13-19

32. Levchenko, A.O., 2018. State and tendencies of human resources development in Ukraine in measuring international comparisons. CHEI Bulletin. Economic Sciences, Chernivtsi, Vol. I-II, 69-70, pp. 24-30.

33. Levchenko, O., Tkachuk, O., Tsarenko, I., 2019. Strategic priorities of innovative development of Ukraine in the context of the global world tendencies. Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine. Collective monograph. Edited by: Khudolei Veronika Doctor of Science (Economics), Professor Ponomarenko Tetiana Doctor of Science (Economics). OKTAN PRINT s.r.o. Prague, pp. 8-21.

34. Levchenko, O.M., Tkachuk, O.V., 2018. Organizational and economic principles of creation of innovatively integrated structures in conditions of socio-economic instability. Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic sciences. Крорувнытський, 1(34), pp.9-20.

35. Конституція України від 28 червня 1996 р. UR.

36. Моніторинг та оцінка результативності діяльності районних державних адміністрацій та виконкомів рад міст обласного значення Житомирської області за 2024 рік. URL: [http://economy-zt.gov.ua/files/1111/оц-нка\\_2018%20%281%29.pdf](http://economy-zt.gov.ua/files/1111/оц-нка_2018%20%281%29.pdf).

37. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09 квітня 1999 р. №586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.

38. Гуманітарний ресурс демократизації державного управління України: теоретико-методологічний аспект: монографія/ за ред. П.Петровський. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2012. 212 с.

39. Програма економічного і соціального розвитку Житомирської області на 2021-25. URL: <http://korostyshiv-rda.gov.ua/content/view/6159/148/>.

40. [Статистичний бюлетень «Соціально-економічне становище Житомирської області за січень – грудень 2023 року»](http://www.zt.ukrstat.gov.ua). URL: [tp://www.zt.ukrstat.gov.ua](http://www.zt.ukrstat.gov.ua).

41. <https://suspilne.media/zhytomyr/833139-zitomirska-ova-dopomagatime-vijskovim-u-spivpraci-z>

42. Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф. Системно-синергетичні основи соціально-економічного розвитку сільських громад в умовах децентралізації. *Інтелект ХХІ*. № 3. 2019. С. 22–36.

43. Довженко В. А., Русак О. П., Золотницька Ю. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення прогнозування і планування соціально-економічного розвитку територій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 103–108. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.6.79](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.6.79)

44. Власенко О. П., Якобчук В. П., Симоненко Л. І. Цифрова трансформація механізму державного регулювання національної економіки в умовах ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 3. С. 81-86. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.3.81](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.3.81).

45. Якобчук В. П., Довженко В. А., Симоненко Л. І. Особливості прийняття та ефективність владних управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 5. <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1531/1541>.

46. Якобчук В. П. та ін. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. – 476 с.

47. Humanization of the educational process of professional training of civil servants as a methodological basis for improving the human resources potential of the civil service of Ukraine and the EU experience / O.Kryvtsova, H. Panchenko, L. Symonenko [etc.] // *Ad Alta : journal of interdisciplinary research*. 2022. 12(1), XXV. PP. 41–46. (Web of Science)