

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

**ЛІНЬОВ БОГДАН РУСЛАНОВИЧ**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 35.071  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО**  
**ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ**  
**ГРОМАД В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ**  
(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

Б. Р. ЛІНЬОВ  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
**ДОВЖЕНКО Валентина Анатоліївна**  
(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: **ЛІНЬОВА Богдана Руслановича**  
допущений до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_ від «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

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

\_\_\_\_\_ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я та прізвище)

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти **ЛІНЬОВ Богдан Русланович** захистив  
(прізвище, ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_

за шкалою ECTS \_\_\_\_\_

за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

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

\_\_\_\_\_ (підпис)

Анастасія ПРУТ  
(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

ЛІНЬОВ Б. Р. Інноваційні підходи до соціально-економічного планування розвитку територіальних громад в умовах економічного відновлення. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Інноваційний розвиток територіальних громад передбачає комплекс заходів, спрямованих на трансформацію економіки та суспільства, підвищення якості життя населення та зміцнення конкурентоспроможності. Це процес, який вимагає не лише впровадження нових технологій, але й зміни парадигми управління, залучення активних громадян та створення сприятливого середовища для бізнесу.

*Ключові слова: децентралізація, місцеве самоврядування, територіальна громада, інновації, розвиток, виклики, перспективи, соціальна нерівність, інвестиції, громадськість.*

## SUMMARY

LINYOV B. Innovative approaches to socio-economic planning of development of territorial communities in the context of economic recovery. – Qualification work on the rights of the manuscript. 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.

The innovative development of territorial communities involves a set of measures aimed at transforming the economy and society, improving the quality of life of the population and strengthening competitiveness. This is a process that requires not only the introduction of new technologies, but also a paradigm shift in governance, the involvement of active citizens, and the creation of a favorable environment for business.

*Keywords: decentralization, local self-government, territorial community, innovation, development, challenges, prospects, social inequality, investment, public.*

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 5  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ<br>ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....  | 8  |
| 1.1. Роль інновацій у соціально-економічному розвитку територіальних<br>громад.....  | 8  |
| 1.2. Теоретичні моделі інноваційного розвитку громад .....   | 14 |
| Висновки до розділу 1 .....  | 21 |
| РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СОЦІО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ<br>ГРОМАД В УКРАЇНІ .....   | 23 |
| 2.1. Інноваційні підходи до соціально-економічного планування розвитку<br>територіальних громад.....                                       | 23 |
| 2.2. Оцінка потенціалу застосування інноваційних підходів в українських<br>умовах.....   | 32 |
| Висновки до розділу 2 .....  | 36 |
| РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО<br>ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....                                    | 37 |
| 3.1. Стратегічні підходи до вдосконалення системи планування розвитку<br>територіальних громад.....  | 37 |
| 3.2. Механізми залучення ресурсів, підготовки кадрів та розробки<br>заходів впровадження інноваційних підходів у практику планування ..... | 45 |
| Висновки до розділу 3 .....  | 47 |
| ВИСНОВКИ.....  | 48 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 50 |
| ДОДАТКИ .....  | 56 |

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Реформа децентралізації в Україні є складним і багатогранним процесом, який вимагає постійного вдосконалення. Для досягнення успіху необхідно зосередитися на вирішенні таких ключових завдань як завершення процесу об'єднання громад, посилення здатності місцевого самоврядування, стимулювання інноваційного розвитку та забезпечення соціальної справедливості. Тільки за умови комплексного підходу можна створити ефективну систему місцевого самоврядування, яка буде відповідати потребам сучасного суспільства. Оптимізація процесів управління та розвитку територіальних громад шляхом впровадження сучасних інноваційних технологій є одним із ключових викликів сьогодення. Це дослідження спрямоване на всебічний аналіз проблем та потенціалу застосування інноваційних рішень у контексті місцевого самоврядування.

Питання адміністрування розвитку територіальних громад в умовах становлення їх спроможності та інноваційного розвитку є предметом активних наукових дискусій. Чимало дослідників, серед яких І. К. Гончарук, М. Т. Бурдяк, Г.О. Васильченко, І. М. Парасюк, Н. Р. Єременко, А. С. Дарковіч, М. І. Савісько, А. Л. Мокій, Н. Г. Павліха, Н. Д. Науменко, О. І. Дацко, Д. А. Олійник, І. К. Tomashuk, І. М. Чикаренко та інші, присвятили свої роботи аналізу цього складного феномена. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових ефективних інструментів управління територіальними громадами в умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення конкуренції між регіонами. Впровадження інноваційних технологій дозволить підвищити якість життя населення, забезпечити сталий розвиток громад та зміцнити їх конкурентоспроможність.

*Метою дослідження* є комплексне вивчення та оцінка можливостей використання стратегічних інноваційних технологій для підвищення ефективності управління територіальними громадами, прискорення їх соціально-економічного розвитку та покращення якості життя населення.

*Завдання дослідження:* 1) ідентифікація ключових інноваційних технологій, що мають найбільший потенціал для застосування в умовах розвитку територіальних громад (наприклад, блокчейн, штучний інтелект, інтернет речей, великі дані тощо); 2) аналіз проблем впровадження інновацій, виявлення бар'єрів та обмежень, що перешкоджають широкому застосуванню інноваційних технологій на місцевому рівні (фінансові, кадрові, нормативно-правові, технологічні тощо); 3) оцінка потенційних переваг, визначення позитивних ефектів від використання інноваційних технологій для вирішення актуальних проблем територіальних громад (підвищення прозорості, ефективності надання послуг, залучення інвестицій тощо).

*Об'єкт дослідження:* процес використання стратегічних новітніх інноваційних технологій у розвитку територіальних громад. *Предмет дослідження:* основні проблеми, перспективи та механізми використання стратегічних новітніх інноваційних технологій у розвитку територіальних громад.

*Методи дослідження.* Вивчення інноваційних підходів до соціально-економічного планування розвитку територіальних громад є багатограним процесом, який вимагає застосування різноманітних методів дослідження. Вибір конкретних методів залежить від мети дослідження, його масштабу, а також доступних ресурсів. Основними групами методів дослідження є теоретичні, емпіричні, моделювання та комбіновані. До теоретичних методів відносимо аналіз літератури, системний аналіз, сценарний аналіз, експертні оцінки, до емпіричних – соціологічне дослідження, економічні та економетричні дослідження, географічні економічні системи, Case studies, до моделювання – математичне моделювання, комп'ютерне моделювання. Для отримання більш об'єктивних та достовірних результатів дослідження рекомендується використовувати комбінацію різних методів. Наприклад, результати соціологічних досліджень можуть бути підтвержені або спростовані даними економічних аналізів, а результати математичного моделювання можуть бути перевірені на реальних даних.

*Апробація дослідження.* 1. Гарастовська А. А., Гвоздь В. М., Дяченко Т. В., Ліньов Б. Р., Якобчук А. О. Управління розвитком потенціалу суспільного сектору. *Механізми управління розвитком територій: Ч. 2.* Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 167–169.

2. Дяченко Т. В., Жигун Н. П., Гвоздь В. М., Гарастовська А. А., Ліньов Б. Р. Міждисциплінарний характер державного управління. *Студентські наукові читання – 2023: за резул. I туру Всеукраїн. конкурсу студен. наук. робіт.* Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 352–353.

3. Ліньов Б. Р. Інноваційні підходи до соціально-економічного сталого розвитку територіальних громад. *Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі: матеріали VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та с. молодих вчених (23–24 жовтня 2024 р., Київ).* Київ : [Східноукр. нац. ун-т ім.В. Даля], 2024. С. 40–43.

*Практичне значення отриманих результатів.* Очікується, що результати дослідження здійснять внесок у наукову дискусію про роль інноваційних технологій у розвитку територіальних громад. Зокрема, будуть розроблені нові теоретичні моделі та практичні рекомендації, які можуть бути використані для розробки стратегій інноваційного розвитку на місцевому рівні. Результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування, підприємствами, науковими установами та громадськими організаціями для розробки та реалізації інноваційних проєктів, спрямованих на вирішення актуальних проблем територіальних громад.

*Наукова новизна роботи* полягає у розробці теоретичних моделей та практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій у соціально-економічне планування розвитку територіальних громад в умовах економічного відновлення.

*Обсяг й структура кваліфікаційної роботи.* Робота розміщена на 54 сторінках комп'ютерного тексту, включає три розділи, вступ, висновки, список літератури. Під час підготовки кваліфікаційної праці опрацьовано 51 літературне джерело, підготовлено 5 таблиць та 3 рисунки.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### **1.1. Роль інновацій у соціально-економічному розвитку територіальних громад**

Реформа децентралізації влади в Україні, покликана створити сучасну систему місцевого самоврядування, орієнтовану на європейські цінності та інноваційний розвиток, стикається з низкою викликів. Хоча процес об'єднання територіальних громад є значним кроком вперед, він вимагає подальшого вдосконалення для досягнення максимальної ефективності. Ключові виклики та напрямки розвитку [11–25]: 1) необхідність узгодження всіх складових та удосконалення наслідків процесу об'єднання (попри значні досягнення, процес об'єднання територіальних громад не є досконалим й потребує подальшого розвитку територій, відносин, процесів, що пов'язано з необхідністю усунення адміністративних бар'єрів, забезпечення достатнього фінансового ресурсу для новостворених громад та розробки механізмів підтримки їхньої діяльності, що особливо загострилося в умовах сучасних викликів); 2) посилення здатності та ефективності місцевого самоврядування з метою успішної реалізації повноважень, переданих на місцевий рівень [17–18], необхідно підвищувати професійний рівень місцевих посадовців, забезпечувати їх необхідними ресурсами та розвивати механізми громадського контролю; 3) забезпечення збалансованого становлення через реалізацію політики розвитку на місцевому рівні, її спрямованість на збалансування інтересів різних соціальних груп та територій, з урахуванням специфіки кожної громади; 4) стимулювання інноваційного розвитку як механізму прискорення соціально-економічного розвитку через активне залучення інноваційних технологій та підтримку розвитку підприємництва, зокрема молодіжного, одночасно забезпечуючи збалансований розвиток інноваційних процесів у різних регіонах країни; 5)



усунення соціальної нерівності [36–47]: Нерівномірний розвиток інновацій може призвести до поглиблення соціальної нерівності. Тому необхідно розробляти механізми, спрямовані на забезпечення соціальної справедливості та рівних можливостей для всіх членів громади.

Ключовими напрямками наших досліджень у цьому ключі стали фінансова основа місцевого самоврядування (І. Гончарук акцентує увагу на тому, що реформа децентралізації суттєво зміцнила фінансову самостійність територіальних громад [7–8]); принципи децентралізації, субсидіарності та інклюзивності (Д. Олійник зазначає, що децентралізація влади, принцип субсидіарності та інклюзивності є фундаментальними для ефективного функціонування органів місцевого самоврядування [25–27]); інноваційний розвиток у контексті Четвертої промислової революції (дослідники вивчають сучасні моделі та сценарії інноваційного розвитку територіальних громад, зокрема в контексті переходу до Індустрії 4.0 [12–26]); соціально-економічний розвиток територій (В. Зайченко підкреслює, що основним завданням громад є забезпечення соціально-економічного розвитку, що включає підвищення конкурентоспроможності та рівня життя населення [13]); незважаючи на значну кількість досліджень, ряд питань залишається недостатньо вивченим. Зокрема, потребують подальшого аналізу такі аспекти: стратегічне планування інноваційного розвитку: необхідно розробити детальні стратегічні плани інноваційного розвитку для спроможних територіальних громад, які враховуватимуть їх специфічні особливості та потенціал; механізми залучення інвестицій (слід дослідити ефективні механізми залучення інвестицій в інноваційні проекти на місцевому рівні; розвиток людського капіталу); важливим напрямком досліджень є аналіз потреб у кваліфікованих кадрах та розробка програм їх підготовки; співпраця між громадами; необхідно вивчати досвід міжмуніципального співробітництва та розробляти механізми його стимулювання; вплив зовнішніх факторів (слід враховувати вплив глобальних трендів, зокрема кліматичних змін та міграційних процесів, на розвиток територіальних громад [21–38]). Дослідження регулювання розвитку

територіальних громад є актуальним і важливим для успішної реалізації реформи децентралізації в Україні. Подальші дослідження дозволять розробити більш ефективні механізми управління розвитком територій та забезпечити їх сталий розвиток (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Загальні засади стратегічного розвитку територіальних громад

| № | Назва складової                            | Сутнісна характеристика  |
|---|--|--|
| 1 | <i>Місія та візія</i>                      | • Місія визначає основне призначення та цілі громади, а візія визначає зображення майбутнього стану, якого громада прагне досягти.               |
| 2 | <i>Цілі та завдання</i>                    | • Встановлення конкретних, вимірюваних та досяжних цілей, які відображають прагнення громади до розвитку.  |
| 3 | <i>Своєрідність і конкурентні переваги</i> | • Визначення унікальних характеристик та переваг, які вирізняють громаду від інших та можуть стати основою для розвитку.                         |
| 4 | <i>Стратегічні пріоритети</i>              | • Встановлення ключових напрямків або пріоритетних сфер розвитку, які є стратегічно важливими для досягнення місії та цілей.                     |
| 5 | <i>Аналіз SWOT</i>                         | • Оцінка внутрішніх сильних та слабких сторін громади, а також зовнішніх можливостей та загроз, щоб визначити стратегічні можливості та виклики. |
| 6 | <i>Участь зацікавлених сторін</i>          | • Залучення громадян, бізнесу, громадських організацій та інших зацікавлених сторін до формулювання та впровадження стратегії.                   |
| 7 | <i>Фінансове планування</i>                | • Визначення фінансових ресурсів та механізмів їх залучення для втілення стратегії.  |
| 8 | <i>Моніторинг та оцінка</i>                | • Розробка системи моніторингу та оцінки для визначення ефективності стратегії та внесення необхідних коригувань.                                |

Джерело: сформовано за даними дослідження.

Теоретичні основи інноваційного розвитку територіальних громад включають кілька ключових аспектів (табл. 1.2): 1) децентралізація та місцеве самоврядування – реформа місцевого самоврядування спрямувала на створення сучасної системи управління на основі інноваційного розвитку та європейських цінностей; 2) інтеграція в цифрові екосистеми – важливим є процес інтеграції територіальних громад у світові цифрові екосистеми, такі як «розумні» міста, електронне здоров'я, «розумний» транспорт та інші; 3) інноваційна інфраструктура, що включає технополіси, технопарки, наукові парки, інноваційні центри та бізнес-інкубатори, які сприяють розвитку нових технологій та продуктів; 4) стратегічне планування, складовою якого є розробка стратегій, які враховують інноваційний потенціал регіонів, їх конкурентні переваги та стратегічне

бачення розвитку; 5) моделювання та прогнозування – використання сучасних моделей та сценаріїв для прогнозування розвитку територіальних громад у контексті четвертої технологічної революції. Ці аспекти допомагають створити ефективну систему управління й розвитку територіальних громад, сприяючи їх соціально-економічному зростанню [23–38].

Таблиця 1.2

### Складові інноваційного розвитку територіальних громад

| № | Назва складової стратегії інноваційного розвитку  | Сутнісна характеристика   |
|---|---|---|
| 1 | Створення інфраструктури для інновацій            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Розвиток технологічних парків, інноваційних центрів та бізнес-інкубаторів для сприяння співпраці між підприємствами, дослідницькими установами та вищими навчальними закладами.</li> <li>Забезпечення доступу до сучасних технологій та інфраструктури для малих та середніх підприємств.</li> </ul> |
| 2 | Розвиток людського капіталу                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Підтримка системи освіти та навчання, орієнтованої на розвиток навичок, необхідних для інноваційного середовища.</li> <li>Залучення та утримання висококваліфікованих фахівців на місцевому рівні.</li> </ul>  |
| 3 | Створення сприятливого бізнес-середовища          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Зниження бюрократичних бар'єрів та спрощення процедур для бізнесу.</li> <li>Розробка фіскальних стимулів та інших інструментів для підтримки інноваційних підприємств.</li> </ul>  |
| 4 | Фінансова підтримка інновацій                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Створення фондів підтримки інновацій та ризикового капіталу на рівні територіальних громад.</li> <li>Залучення інвестицій через партнерства з приватним сектором та міжнародними фінансовими інституціями.</li> </ul>  |
| 5 | Розвиток інноваційних галузей                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Визначення пріоритетних напрямків для розвитку інновацій та створення класів індустрій для залучення нових інвестицій та технологій.</li> </ul>  |
| 6 | Стимулювання інновацій у сфері громадських послуг | <ul style="list-style-type: none"> <li>Застосування інформаційних технологій для покращення якості та ефективності громадських послуг.</li> <li>Залучення громадян до інноваційних процесів управління та розвитку.</li> </ul>  |
| 7 | Створення мереж і партнерств                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Розвиток партнерств з бізнес-середовищем, громадським сектором, науково-дослідними установами та іншими зацікавленими сторонами для спільного розв'язання інноваційних завдань.</li> </ul>   |

Джерело: сформовано за даними дослідження.

Децентралізація є основою для інноваційного розвитку, оскільки вона започаткувала процес самостійного приймати рішень та розподілу ресурсів місцевими громадами. Це сприяє більш ефективному управлінню та розвитку територій. Інноваційна інфраструктура, включаючи створення технопарків,

інноваційних центрів, бізнес-інкубаторів та інших структур, підтримують розвиток нових технологій та стартапів, що забезпечує середовище для розвитку інновацій та підприємництва. Цифровізація та смарт-технології, таких як «розумні» міста, електронне урядування та інтернет речей (IoT), сприяє підвищенню ефективності управління та якості життя громадян.

Стратегічне планування та управління, розробка довгострокових стратегій розвитку, які враховують місцеві особливості та конкурентні переваги. Це включає аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT-аналіз) для визначення пріоритетних напрямків розвитку. Соціальне підприємництво та громадські ініціативи, підтримка соціальних підприємств та громадських ініціатив, які сприяють вирішенню соціальних проблем та розвитку місцевої економіки, щодо залучення громадян до процесу прийняття рішень та реалізації проєктів. Фінансова стійкість та інвестиції орієнтовані на залучення інвестицій, розвиток місцевого бізнесу та ефективне використання бюджетних коштів, включаючи створення сприятливих умов для інвесторів та підтримку малого та середнього бізнесу. Ці складові є основою для успішного інноваційного розвитку територіальних громад, сприяючи їх економічному та соціальному зростанню. Реформування територіальної організації влади на основі децентралізації стало одним з ключових напрямків системних соціальних перетворень в Україні. Розвиток держави крізь розуміння потреби розвитку регіонів, які функціонують із сильною регіональною влада, яка забезпечує соціальні послуги населенню [16] сприяє вдосконаленню теорії та практиці сучасної держави, у першу чергу через перетвореннями й впровадження інновацій у політичній системі суспільства, здійсненні адміністративно-територіальних, регіональних реформ, формуванні конструктивного соціального партнерства між центром та територіями [12–23]. Водночас важливим фактором успішної реалізації соціальної реформи є обґрунтування ключових напрямів модернізації державного управління соціальним розвитком територіальних громад [25–28, 30–31], що відображено у Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [6] та реалізується на базі

принципів субсидіарності, інклюзивності й фінансової самостійності місцевого самоврядування [7, 20–28, 33–38]. Функції територіальної громади як основні напрями й види муніципальної діяльності, виражають волю і інтереси місцевих жителів, забезпечуючи їх взаємини з державою і його органами.

Для ефективного розв'язання завдань соціально-економічного розвитку територіальних громад та подальшого планування їх діяльності доцільним є забезпечення розвитку різних форм підвищення інституційного потенціалу територіальних громад для ефективного виконання ними своїх повноважень та надання послуг місцевому населенню в соціальній та гуманітарній сфері. Серед них – міжмуніципальне співробітництво. Водночас аналіз практики впровадження міжтериторіального співробітництва засвідчив його недостатнє використання в соціальній та гуманітарній сфері (згідно з реєстром угод про співробітництво територіальних громад, міжмуніципальне партнерство використовується у двох третинах регіонів країни – 16 областей [24–27]). З усіх доступних проєктів менше третини пов'язані з розв'язанням соціальних проблем або проблем розвитку соціально-економічних об'єктів – 22 з 81 проєкту [14]. Тому існує необхідність удосконалення механізмів і процедур державного стимулювання міжмуніципального партнерства, фінансування інвестиційних проєктів співробітництва територіальних громад соціальної спрямованості за кошти Державного фонду регіонального розвитку [11–17].

У практичній управлінській діяльності це означатиме встановлення партнерських відносин між місцевими органами влади та неурядовими організаціями для надання державних послуг, розвитку соціальної інфраструктури та реалізації соціальних програм [9–17]. Крім того, визнаємо важливість участі громадськості у прийнятті управлінських рішень, прийняті відповідних документів та створені моделі підтримки та посилення участі громадян у розгляді ініціатив на національному, регіональному та локальному рівні з урахуванням Стратегії сталого розвитку через узгодженість державної регіональної політики з іншими напрямками державної політики, спрямованими на територіальний розвиток [29]. Стратегія визначення завдань,

принципів, інструментів та механізмів розв'язання соціальних проблем, підвищення спроможності та економічного потенціалу територій, продуктивність їх суб'єктів економічних відносин, прибутковості підприємницьких структур та доходів населення. Результатом таких процесів стане створення умов для загального стимулювання рівня якості життя, підвищення соціальних стандартів й добробуту населення. розвиток бізнес-середовища [12–19]. Відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку розробляються Стратегії регіонального розвитку та стратегії розвитку територіальних громад [39]. Це допомагає успішно координувати зусилля центральних органів влади, органів місцевого самоврядування та територіальних громад.

## **1.2. Теоретичні моделі інноваційного розвитку громад**

Систематизація світового досвіду та вітчизняної практики формування теоретичних моделей інноваційного розвитку громад дозволила виокремити такі їх базові моделі:

1. Модель стратегічного трикутника, яка включає три ключові елементи: стратегічні цілі, ресурси та управлінські процеси. Вона підкреслює важливість збалансованого підходу до управління, де кожен елемент взаємодіє з іншими для досягнення загальних цілей [15].

2. Модель цифрового урядування акцентує увагу на використанні цифрових технологій для підвищення ефективності управління та залучення громадян до процесу прийняття рішень, включає використання відкритих даних, хмарних технологій та платформ для краудсорсингу [12].

3. Модель нової публічної служби (NPS) орієнтована на залучення громадян до процесу управління та прийняття рішень. Вона підкреслює важливість партнерства між урядом та громадянами для досягнення стійкого розвитку [24].

4. Модель логічного інкременталізму пропонує динамічний підхід до стратегічного управління, де рішення приймаються поступово, з урахуванням змінних умов та нових даних. Вона підходить для складних та невизначених середовищ, де необхідна гнучкість та адаптивність [38].

5. Модель соціального підприємництва підкреслює важливість соціальних підприємств у розв'язанні місцевих проблем та розвитку громад включає підтримку ініціатив, які сприяють соціальному та економічному розвитку [14].

6. Модель кластерного розвитку передбачає створення кластерів, де підприємства, наукові установи та урядові організації співпрацюють для розвитку інновацій. Кластери сприяють обміну знаннями, технологіями та ресурсами, що підвищує конкурентоспроможність регіону [42].

7. Модель сталого розвитку орієнтована на забезпечення економічного, соціально-екологічного балансу, сприяє впровадження екологічних технологій, розвиток зеленої економіки, підтримку соціальної справедливості [7].

8. Модель інноваційної екосистеми підкреслює важливість створення сприятливого середовища для інновацій, де різні учасники (уряд, бізнес, наука, громадські організації) взаємодіють та підтримують один одного, включає розвиток інфраструктури, фінансових інструментів та освітніх програм [22].

9. Модель відкритих інновацій передбачає залучення зовнішніх ідей та ресурсів для розвитку нових продуктів та послуг, включає співпрацю з іншими організаціями, краудсорсинг та використання відкритих даних [36].

10. Модель адаптивного управління акцентує увагу на гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни, включає постійний моніторинг та оцінку результатів, а також коригування стратегій відповідно до нових умов [11].

11. Модель партнерства між державним та приватним секторами (PPP) передбачає співпрацю між урядом та приватними компаніями для реалізації інфраструктурних та соціальних проєктів. Вона дозволяє залучати приватні інвестиції та експертизу для розвитку громад [7].

12. Модель інклюзивного розвитку орієнтована на забезпечення рівних можливостей для всіх членів громади, включаючи вразливі групи населення через програми соціальної підтримки, доступ до освіти та охорони здоров'я [9].

13. Модель регіональної інноваційної системи (RIS): Ця модель акцентує увагу на розвитку інноваційних систем на регіональному рівні, де взаємодіють різні учасники (університети, дослідницькі центри, підприємства, урядові організації) для створення інноваційного середовища [47].

14. Модель креативної економіки: Підкреслює важливість креативних індустрій (мистецтво, культура, дизайн, медіа) для економічного розвитку громад. Вона включає підтримку креативних підприємств та розвиток культурної інфраструктури [32].

15. Модель соціального капіталу акцентує увагу на важливості соціальних зв'язків та мереж для розвитку громад, підтримці громадських організацій, волонтерських рухів та інших форм соціальної активності [15].

16. Модель інноваційного лідерства актуалізує увагу на ролі лідерів у стимулюванні інноваційного розвитку, створенні ними сприятливого для інновацій середовища підтримки нових ідей та сприяння їх впровадженню [2].

17. Модель мережевого управління включає створення та підтримку мереж між різними учасниками (уряд, бізнес, громадські організації) для обміну знаннями та ресурсами, сприяє ефективному розв'язанню проблем та реалізації проєктів [13].

18. Модель інноваційного підприємництва підкреслює важливість підтримки підприємницької діяльності, розвитку інновацій для громад через створення сприятливих умов для стартапів, доступ до фінансування та менторську підтримку [19].

19. Модель інноваційного навчання: Орієнтована на розвиток освітніх програм та тренінгів, які сприяють підвищенню кваліфікації та розвитку інноваційних навичок у громадян. Це включає співпрацю з університетами та дослідницькими центрами [21].



20. Модель інноваційного фінансування передбачає створення фінансових інструментів й механізмів підтримки інноваційних проєктів (венчурний капітал, гранти, державні програми підтримки тощо) [26].

21. Модель інноваційного співробітництва підкреслює важливість співпраці між різними секторами (державним, приватним, громадським) для досягнення інноваційного розвитку й передбачає створення партнерств й альянсів для спільної реалізації проєктів [33].

22. Модель інноваційного управління знаннями орієнтована на ефективне управління знаннями та інформацією в громаді, створення баз даних, платформ для обміну знаннями та навчання [37].

23. Модель інноваційного маркетингу для просування інноваційних продуктів та послуг на території громади й її орендування через комунікаційні стратегії [44].

24. Модель інноваційного регулювання через впровадження нормативно-правових актів сприяння інноваційному розвитку й спрощення процедур реєстрації бізнесу, податкові пільги та інші стимули [41].

25. Модель інноваційного розвитку людського капіталу орієнтована на розвиток навичок та компетенцій фахівців в громаді через освітні програми, тренінги та інші форми навчання, сприяння підвищенню кваліфікації та розвитку інноваційного мислення [47] та інші підходи допомагають систематизувати знання щодо інноваційного розвитку територіальних громад, забезпечуючи ефективне управління та їх стійкий розвиток.

Попри наявність помітних позитивних тенденцій у наближенні українського законодавства до європейських критеріїв у цій сфері, виконання схвалених норм і процедурних вимог є недостатнім [24]. Органи державної влади часто звужують взаємодію з громадськістю до комунікації та популяризації можливостей регулювання, інформаційного висвітлення двосторонніх відносин, що меншою мірою сприяє реальній взаємодії [27]. Крім того, діяльність самих громадських організацій, яка має соціально орієнтований характер, часто зосереджена національному рівні або на рівні великих міст,

меншою мірою охоплюючи потреби сільських та селищних рад або не має системного і всеосяжного характеру [34]. У цьому контексті важливо розширювати форми розвитку громадянського діалогу на місцевому рівні. Зокрема, використання механізму соціального замовлення, вдосконалення правових, організаційних і фінансових меж для його реалізації, розширення предмета соціального замовлення через реалізацію соціальної політики, реалізацію програм та заходів, спрямованих на розв'язання соціально-економічних проблем конкретної території [40–44]. Реформа децентралізації спонукала розмежування функцій і повноважень всіх суб'єктів в системі державного управління [14]. Водночас, соціальний розвиток регіонів є прерогативою місцевих, регіональних та загальнодержавних органів влади, тому міждержавні відносини повинні ґрунтуватися на адекватному поділі повноважень й на співробітництві [19], що має базуватися на розроблених та впроваджених державних стандартах [35].

Визначення балансу між компетенціями місцевих та центральних органів влади не меншою мірою залежить від механізму комунікації та взаємодії органів влади державної, системи місцевого самоврядування [16–19]. Тому вирішальним фактором є як горизонтальна співпраця й координація органів державної влади територій та їх впливу на соціально-економічні процеси, синхронізацію дій центральних і місцевих керуючих органів, місцевого самоврядування щодо соціально-економічного становлення й розвитку окремих територій та громад [25].

Сучасні виклики регіонального розвитку в Україні вимагають переосмислення традиційних моделей взаємодії між центральною та місцевою владою [29]. Недостатня координація зусиль, монополізація державного фінансування та відсутність ефективних механізмів розподілу ресурсів стримують соціально-економічний розвиток територіальних громад [4–9] (рис. 1.1).. Для подолання цих бар'єрів необхідно впроваджувати інноваційні підходи до міжбюджетних відносин, розширювати можливості місцевого самоврядування у прийнятті рішень та залучати додаткові джерела

фінансування. Систематичний аналіз зарубіжного досвіду свідчить про ефективність контрактних механізмів співпраці, створення спільних програм та використання інструментів державно-приватного партнерства.



**Рис. 1.1. Напрями формування інструментів інноваційної політики**

Джерело: сформовано за даними дослідження [21 –39].

Водночас, за відсутності збалансованого механізму фінансування та державного замовлення соціальних послуг, панування державної монополії на систему надання соціальних послуг й сферу соціального захисту населення в цілому, надмірної централізації гальмує розвиток соціальної сфери, а ринок послуг, питання вдосконалення механізмів фінансування та системи соціального обслуговування населення лишаються актуальними [26]. Форматом фінансового механізму має стати соціальне замовлення послуг [23–27] у межах бюджетного фінансування та розвитку ринкових та інтегрованих форм фінансової підтримки та супроводу соціальної сфери. Вдосконалення системи непрямого бюджетного фінансування соціальних установ через встановлення податкових та кредитних пільг для організацій, які надають послуги населенню; забезпечення широкого використання державно-приватного партнерства у

соціальної сфері сприятиме залученню приватних джерел фінансування у межах проєктів партнерства [29–32], створенню нових фінансових ресурсів, підвищенню ефективності витрачання коштів; використання Державного фонду розвитку регіонів та громад з метою фінансування стартапів, інвестиційних проєктів, бюджетів участі соціальної спрямованості, орієнтованого на розв'язання актуальних завдань соціально-економічного, екологічного та технологічного розвитку територій, головним чином через світу, охорону здоров'я, різні форми соціального захисту, в першу чергу соціальні послуги та соціальну роботу [39].

Продовжує створюватися правова основа для автономії молодіжних центрів та центрів роботи з молоддю; планується сформувати мережу таких центрів на принципах автономії та бюджетного фінансування послуг молодим громадянам [4–30]. Тому, виходячи з досягнень європейської практики, питання демонополізації державою ринку соціальних послуг і оптимізації мережі установ, які надають соціальні послуги [34] доцільно вжити заходів диверсифікації форм надання соціальних послуг, зокрема, шляхом їх деінституціоналізації (надання послуг за межами установи), забезпечення подальшого розвитку інституту фахівців соціальної сфери, системи соціального замовлення й надання соціальних послуг, формування багаторівневої системи закладів соціального обслуговування залежно від рівня, потреб та умов територіальної громади [15]. Таким чином, наявний адміністративно-територіальний устрій покликаний стати територіальною основою для формування системи територіального управління, яка забезпечить ефективне використання національних, регіональних та локальних ресурсів, економічне зростання, засноване на принципах сталого розвитку, та підвищення соціальних стандартів життя людей. Логіка системного підходу реформування адміністративно-територіального устрою вимагає починати цей процес з реформування базового рівня – територіальних громад. Практична реалізація існуючих законів потребує наукової та методичної підтримки. Для ефективної реалізації стратегій розвитку на національному, регіональному та локальному

рівнях необхідне дотримання та реалізація плану дій як способу розвитку регіонів країни та територіальних громад.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

1. Інноваційний розвиток територіальних громад передбачає комплекс заходів, спрямованих на трансформацію економіки та суспільства, підвищення якості життя населення та зміцнення конкурентоспроможності. Це процес, який вимагає не лише впровадження нових технологій, але й зміни парадигми управління, залучення активних громадян та створення сприятливого середовища для бізнесу. Ключові аспекти інноваційного розвитку: системний підхід (інноваційний розвиток – це не ізольовані проекти, а комплексна система заходів, що охоплює всі сфери життя громади), орієнтація на результати (головна мета – досягнення конкретних соціальних, економічних та екологічних результатів), громадянське суспільство (активна участь громадян у процесі управління є необхідною умовою успішного розвитку), партнерство (співпраця влади, бізнесу та громадськості є основою для ефективної реалізації інноваційних проектів), стратегічне планування (розробка та реалізація довгострокових стратегій розвитку є ключовим фактором успіху). Стратегічні основи інноваційного розвитку визначають напрямки та принципи розвитку територіальної громади: конкурентоспроможність (розвиток економіки, заснованої на інноваціях та високих технологіях), сталий розвиток (збалансування економічного зростання з екологічними та соціальними аспектами), соціальна справедливість (забезпечення рівних можливостей для всіх членів громади), відкритість та прозорість (забезпечення доступу громадськості до інформації та участь громадян у прийнятті рішень), інноваційна культура (створення середовища, що стимулює творчість та підприємництво).

2. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад становлять фундамент для їхнього успішного переходу до стадії стійкого зростання. Ці основи визначають напрямки, за якими громада буде розвивати свої інноваційні екосистеми, залучати інвестиції та будувати конкурентоспроможну економіку. Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що чітко сформульовані стратегічні основи є ключовим фактором успішної реалізації інноваційних проектів та підвищення якості життя мешканців. Вони забезпечують узгодженість дій різних суб'єктів розвитку, сприяють залученню інвестицій та створюють сприятливе середовище для підприємництва.

## РОЗДІЛ 2.

### СУЧАСНИЙ СТАН СОЦІО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УКРАЇНІ

#### **2.1. Інноваційні підходи до соціально-економічного планування розвитку територіальних громад**

Порівняно з плановою економікою, де домінував ресурсний та стратегічний підходи в управлінні, сучасні виклики стимулювали появу нових підходів до планування соціально-економічного розвитку громад. До інноваційних підходів соціально-економічного планування розвитку територіальних громад ми відносимо такі [11–37]: 1) інтегроване планування (комплексний аналіз соціальних, економічних та екологічних аспектів розвитку територіальних громад й розробка стратегій, які враховують взаємозв'язок між різними секторами та забезпечують стійкий розвиток); 2) участь громадян (залучення громадян до процесу планування є ключовим елементом інноваційного підходу, що включає громадські слухання, опитування та інші форми участі, що дозволяють врахувати потреби та інтереси місцевих жителів); 3) використання цифрових технологій (поширення цифрових інструментів, таких як геоінформаційні системи – ГІС, платформи для краудсорсингу та електронне урядування, сприяє підвищенню ефективності планування та управління); 4) мережеве управління (створення та підтримка мереж між різними учасниками – уряд, бізнес, громадські організації, – для обміну знаннями та ресурсами, що сприяє більш ефективному вирішенню проблем та реалізації проектів); 5) адаптивне управління, орієнтоване на гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни, включаючи постійний моніторинг та оцінку результатів, а також коригування стратегій відповідно до нових умов; 6) соціальне підприємництво (підтримка соціальних підприємств, які сприяють вирішенню місцевих проблем та розвитку громад, створення сприятливих умов розвитку соціальних ініціатив); 7) партнерство між державним та приватним

секторами – PPP (співпраця між урядом та приватними компаніями для реалізації інфраструктурних та соціальних проєктів, залучення приватних інвестицій та експертизу для розвитку громад); 7) інноваційні фінансові інструменти (використання нових фінансових механізмів, таких як краудфандинг, соціальні облігації та венчурний капітал для фінансування проєктів розвитку з метою залучення додаткових ресурсів та підтримки інноваційних ініціатив); 8) екологічне планування орієнтоване на інтеграцію екологічних аспектів у процес планування, розвиток зеленої інфраструктури, впровадження екологічно чистих технологій та заходів з адаптації до змін клімату; 9) інноваційне управління людськими ресурсами підкреслює важливість розвитку навичок та компетенцій працівників у сфері публічного управління, програми навчання, підвищення кваліфікації та розвиток лідерських якостей; 10) інноваційні підходи до управління даними: Використання великих даних (Big Data), аналітики та штучного інтелекту для прийняття обґрунтованих рішень з метою отримання точних прогнозів розвитку та ефективно розподілу ресурсів; 11) культурне планування, розвиток культурної інфраструктури та підтримка культурних ініціатив, що сприяють соціальній згуртованості та економічному розвитку, в тому числі через фестивалі, культурні центри та програми підтримки місцевих митців; 12) інноваційні підходи до соціальної політики, розробку та впровадження нових соціальних програм, спрямованих на підтримку вразливих груп населення, зменшення нерівності та підвищення якості життя.

Вказані підходи пов'язані із аналізом міжнародного досвіду у реалізації інноваційних соціально-економічних проєктів на місцевому рівні й їх плануванням; оцінкою ефективності інструментів підтримки інновацій (аналіз ефективності грантових програм, інкубаторів, акселераторів та інших інструментів підтримки інноваційної діяльності в Україні та світі); розробкою моделей оцінки інноваційного потенціалу територіальних громад, створення інструментів для оцінки готовності громад до впровадження інновацій,



визначення пріоритетних напрямків інноваційного розвитку з урахуванням специфіки кожної громади.

Різноманітність учасників просторового розвитку, їх влада і зацікавленість у використанні ресурсів, включаючи землю, в поєднанні з економічними, соціальними і природними процесами підвищують вразливість міських і регіональних соціально-екосистем до таких кризових явищ як повені, посухи, землетруси, пожежі, перенаселеність, економічна нестабільність, пандемії та війна. Зростаюча нестача ресурсів і проблеми з їх доступністю призводять до зростання напруженості і конфліктів між учасниками просторового розвитку. Крім того, розвиток територіальних громад всіх рівнів, у тому числі міст та регіонів, зазнає численних короткострокових та довгострокових подій, які впливають на функції і структуру громад [18–29].

Просторовий розвиток України та (не лише в ЄС) пов'язаний з високою концентрацією економічної діяльності та населення в міських системах. Швидкі процеси урбанізації та субурбанізації наближаються до природних просторових / територіальних обмежень, таких як пропускна здатність земельних, транспортних та інфраструктурних систем, здатність до освоєння одержувачами та інші. Інтеграція України в ЄС і процеси спільного зростання призводять не лише до вищого рівня територіальної згуртованості, а посилення взаємозалежності, збільшення матеріальних і нематеріальних потоків між територіальними одиницями і між ними, а також конкуренції на різних ієрархічних рівнях [28–35]. Вивчення складних соціально-економічних систем пов'язано з типовими територіальними утвореннями й управління ними.

Розвиток територіальних утворень визначається не лише зовнішніми викликами та стресовими ситуаціями, а й внутрішніми стохастичними чинниками [2–15]. Нагальним лишається питання підвищення адаптивності територіальних соціально-економічних систем до зовнішніх потрясінь в умовах збільшеної складності і невизначеності з орієнтацією на сталий розвиток. Нова просторова реальність визначає необхідність нових способів управління, що пов'язано з розвитком нових структур співпраці (мереж і кластерів), що

створюють різні територіальні функціональні та фізичні структури, обумовлені адміністративними, історичними та природними аспектами. Через поширення індивідуальної людської діяльності в просторі зросла мобільність громадян, вільний вибір ними місця роботи, послуг, житла, дозволя призводять до розвитку відкритих, взаємовиключних функціональних, що підвищує рівень невизначеності у визначенні територіальної приналежності людей, адміністративних кордонів муніципалітетів, регіонів і навіть національних держав. Крім того, невизначеність у просторовому розвитку зростає через прийняття рішень щодо окремих суб'єктів.

Одним з нововведень, на які реагують в сфері просторового розвитку, є впровадження концепцій управління, які базуються на теорії загального користування, проблеми їх виробництва та аспекти управління ними. Такими спільними ресурсами можуть бути як природі, так створені людиною системи [8–13]. Коли індивід використовує загальне благо, він або вона віднімає від загальної кількості цього блага, доступного для використання іншими. Наразі існуючі концепції загального користування переважно розглядають чотири основні категорії загального користування: за рівнем знань (традиційне, нове) і за походженням (природне, створене людиною). Прикладами загального користування є громадські послуги, такі як соціальне забезпечення, громадський транспорт, охорона здоров'я, міський простір або навколишнє середовище тощо. Тісним є зв'язок з містами й регіонами, також такими ключовими характеристиками як невиключність, віднімання, фізичне та інституційне виключення бенефіціарів, що є надзвичайно витратним [27–29].

Суспільне надбання може бути як внеском, так і результатом в процесі трансформації економічних цінностей, що залежить від їх позиції у цьому процесі. Спільне використання спільного домену багатьма учасниками в непередбачуваному складному середовищі підкреслює три найважливіші проблеми: соціальні дилеми учасників, трагедію спільного домену та колективні дії учасників [12–18]. Передбачається, що особи, які спільно використовують спільне надбання, стикаються з потенційними дилемами, в

яких особисті короткострокові інтереси вступають в конфлікт з довгостроковими інтересами суспільства, що робить управління загальним надбанням критично важливим для розробки ефективних стратегій прийняття рішень в умовах великої кількості дійових осіб й конкуруючих інтересів.

Проблема колективних дій також пов'язана з егоїстичною поведінкою учасників, але цю проблему можна подолати за допомогою організації в групі. Учасники групи, за сприятливих умов, готові підтримувати спільні інтереси й реалізувати власні. Центральною проблемою тут є феномен вільного ресурсу, коли окремих користувач або група користуються спільним ресурсом, не привносячи до нього власного внеску й не бажаючи співпрацювати щодо його обслуговування [11–20]. Зокрема інститути самоврядування, процеси соціально-економічного розвитку територіальних громад, а також навколишнє середовище, що їх формує, можна віднести до спільного надбання. Тому постає питання раціонального управління загальним надбанням і його збереження в довгостроковій перспективі. Управління територіальними суб'єктами як спільними ресурсами передбачає прийняття непростих рішень в умовах невизначеності, у складних та суперечливих умовах й контекстах. Число учасників процесу прийняття рішень зростає, соціальні зв'язки і взаємодії скорочуються, самоідентифікація членів спільноти є ненадійною, а готовність індивідів пристосовуватися до загальних групових уподобань залишається низькою [40–47]. Враховуючи зазначене теорія загального надбання заохочує підхід до управління, який базується на висхідній самоорганізації і спирається на лідерство у співтоваристві [25–37]. Необхідною умовою ефективного інституційного устрою територіальних одиниць, що використовують підхід до управління загальними благами, є поєднання принципів багаторівневого управління і полі централізму (табл. 2.1–2.2). Створення ефективних інститутів громадського управління з чіткими процесами, умовами та правилами є можливим способом подолання трагедій управління ресурсами. Елінор Остром та її команда у співпраці з широкою дослідницькою спільнотою, яка сформулювала в праці «Управління спільним надбанням» сформулювала (1990)

8 основних принципів створення стійких та ефективних інститутів управління спільним надбанням.

Таблиця 2.1

**Принципи побудови надійної інституційної структури  
для сталого та ефективного управління спільними ресурсами**

| Принцип  | Характеристика   |
|--|--|
| 1. Межі користувачів і ресурсів  | А. Між користувачами: існують чіткі та локально зрозумілі межі між законними користувачами та некористувачами  |
|  | В. Межі ресурсів: існують чіткі межі, що відокремлюють конкретний спільний ресурс від більшої соціально-екологічної системи.   |
| 2. Відповідність місцевим умовам, порядок присвоєння та надання послуг | А. Відповідність місцевим умовам: правила присвоєння та надання послуг відповідають місцевим соціальним та екологічним умовам.   |
|  | В. Розподіл та резервування: правила розподілу відповідають правилам резервування; розподіл витрат пропорційно розподілу вигод.  |
| 3. Угоди про колективний вибір   | Угоди про колективний вибір: більшість осіб, на яких поширюється режим використання ресурсів, мають право брати участь у розробці та зміні правил.   |
| 4. Моніторинг користувачів і ресурсів                                  | А. Моніторинг користувачів: особи, підзвітні користувачам або є ними, стежать за рівнем використання ресурсів.   |
|  | В. Моніторинг ресурсу: особи, які підзвітні користувачам або є ними, стежать за станом ресурсу.  |
| 5. Поетапні санкції  | Поетапні санкції: санкції за порушення правил починаються з малого, але посилюються, якщо користувач неодноразово порушує правило.   |
| 6. Механізми вирішення конфліктів                                      | Механізми розв'язання конфліктів: швидкі, недорогі, локальні існують майданчики для вирішення конфліктів між користувачами або з офіційними особами.   |
| 7. Мінімальне визнання прав:   | Мінімальне визнання прав: уряд визнає права місцевих користувачів та їх здатність встановлювати власні правила.  |
| 8. Вкладені підприємства<br>вкладені підприємства:                     | Вкладені підприємства вкладені підприємства: коли загальний ресурс тісно пов'язаний з більшою соціально-екологічною системою, діяльність з управління організована на декількох вкладених рівнях |

Джерело: сформовано за даними [27–47].

Через складність конкретних територіальних соціально-економічних систем не всі з них можливі для управління через самоврядні громадські інститути, створені користувачами або пов'язаними з ними суб'єктами, – потенціал самоорганізації соціально-економічних систем можна виміряти за допомогою набору змінних (табл. 2.2). Аналізуючи принципи управління загальними благами у стратегічному соціально-економічному плануванні та

управлінні територіальними утвореннями, описані вище, зрозуміло, що вони відображають поточні проблеми розвитку.

Таблиця 2.2

**Принципи побудови надійної інституційної структури  
для сталого та ефективного управління спільними ресурсами**

| Змінна                                      | Характеристика  |
|---|---|
| Розмір системи ресурсів для систем ресурсів | Ресурсні системи, пов'язаних із землею, таких як дуже великі території, малоймовірно, що вони будуть самоорганізовані, враховуючи високі витрати на визначення кордонів (наприклад, обнесення їх маркерами або парканами), моніторинг схем використання та інші.  |
| Продуктивність системи                      | Поточна продуктивність ресурсної системи надає криволінійний вплив на самоорганізацію у всіх секторах.  |
| Передбачуваність динаміки системи           | Динаміка системи повинна бути досить передбачуваною, щоб користувачі могли оцінити, що станеться, якщо вони встановлять певні правила збору врожаю або заборонені території.  |
| Мобільність ресурсних підрозділів           | Через витрати на спостереження за системою та управління нею самоорганізація менш імовірна при використанні мобільних ресурсних підрозділів.  |
| Кількість користувачів                      | Вплив розміру групи на операційні витрати самоорганізації, як правило, негативний, враховуючи більш високі витрати на об'єднання користувачів і узгодження змін.  |
| Лідерство                                   | Коли деякі користувачі будь-якого типу ресурсної системи володіють підприємницькими здібностями і користуються повагою як місцеві лідери в результаті попередньої організації для інших цілей, самоорганізація швидше за все стає більш ефективною.   |
| Норми і соціальний капітал                  | Користувачі всіх типів ресурсних систем, які поділяють моральні та етичні норми поведінки в групах, які вони формують, і, отже, норми взаємності, і достатньо довіряють один одному для дотримання угод, зіткнуться з меншими трансакційними витратами при досягненні угод і меншими витратами на моніторинг. |
| Відомості про соціально-економічну систему  | Коли користувачі будуть ділитися загальними знаннями про відповідні атрибути соціально-екосистем, про те, як їх дії впливають один на одного, і про правила, що використовуються в інших соціально-екосистемах, вони відчують зниження витрат на організацію  |
| Важливість ресурсу для користувачів         | У разі успішної самоорганізації користувачі або отримують від ресурсу значну частину засобів до існування, або надають великого значення стійкості ресурсу. В іншому випадку витрати на організацію і підтримку системи самоврядування можуть меншими витрачених зусиль.                                      |
| Правила колективного вибору                 | Коли користувачі отримують повну автономію на рівні колективного вибору у розробці та застосуванні деяких власних правил, вони стикаються з меншими трансакційними витратами, а також меншими витратами на захист ресурсу від вторгнення інших осіб.  |

Джерело: сформовано за даними [27–47].

Основними передумовами є синергія між концепцією спільних благ і концепцією багаторівневого поліцентричного управління територій й

територіальних громад. Потенційні ефекти у вигляді збалансованого та справедливого просторового розподілу зовнішніх факторів та вигод, покращення доступу зацікавлених сторін до колективного прийняття рішень, заснованого на їх реальній зацікавленості чи здатності належним чином реагувати на виклики, покращення контролю та стійкості використання ресурсів – це лише деякі з потенційних ефектів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Потенційні наслідки реалізації Концепції загальних благ  
і Концепції багаторівневого поліцентричного управління**

| Поточні проблеми соціально-економічного розвитку   | Принцип   | Наслідки для розвитку   |
|--|---|---|
| 1  | 2   | 3   |
| Відмінності між просторовим розподілом зовнішніх ефектів і вигод.  | Відповідність місцевим умовам, привласнення та надання ресурсів   | Збалансований і справедливий просторовий розподіл і зовнішні ефекти, а також вигоди.  |
| Нечіткі просторові відносини. Прийняття рішень зацікавленими сторонами про соціально-економічний розвиток відповідно до адміністративних кордонів.                         | Механізми колективного вибору, які контролюють користувачів та ресурси  | Зацікавлені сторони та відповідні суб'єкти брали участь у прийнятті рішень як користувачі товарів, а не відповідно до адміністративних відносин до простору (наприклад, як громадяни).  |
| Недостатня участь місцевих суб'єктів у моніторингу процесів розвитку.  | Моніторинг користувачів і ресурсів<br>Мінімальне визнання прав<br>Механізми вирішення конфліктів                                  | Активна участь місцевих користувачів, які безпосередньо впливають на санкції та процеси вирішення конфліктів.   |
| Нечітке визначення відповідних користувачів. Конфлікти в бажаних функціях і правилах використання.   | Межі користувачів та ресурсів   | Точно визначена група користувачів з правами, але також і обов'язками.<br>Зменшення конфліктів в бажаних функціях, в тому числі за рахунок створення нових просторово-часових структур. |
| Процес прийняття рішень і планування здійснюється обмеженою групою користувачів без прямого зв'язку з використанням ресурсу і без урахування місцевих особливостей і умов. | Відповідність місцевим умовам, механізми колективного вибору при присвоєнні і наданні ресурсів                                    | Участь широкого кола місцевих жителів, які знають місцеву специфіку, в процесах прийняття рішень і планування, заснованих на власних певних правилах і принципах.                       |
| Надмірне використання ресурсів і погіршення їх якості.   | Відповідність місцевим умовам, механізми колективного вибору при розподілі і наданні ресурсів, моніторинг користувачів і ресурсів | Максимум переваг для користувачів щодо обмеженості ресурсів і їх стійкого управління і підтримки в робочому стані.  |

## Продовження таблиці 2.3

| 1  | 2   | 3  |
|--|---|--|
| Механізм санкцій слабо впливає на поведінку користувачів і відповідних суб'єктів.  | Механізми вирішення конфліктів із застосуванням поетапних санкцій | Самовизначений механізм санкцій з превентивним ефектом і прямим впливом на зміну поведінки користувачів і відповідних суб'єктів. |
| Неефективна централізована система прийняття рішень. Концентрація прийняття рішень на рівнях без прямого зв'язку з ресурсом. | Об'єднані підприємства  | Нова структура системи управління як багаторівневої поліцентричної системи прийняття рішень                                      |

Джерело: сформовано за даними [27–47].

Поєднання концепцій, заснованих на принципах управління загальними благами, і багаторівневого поліцентричного управління в стратегічному соціально-економічному плануванні та управлінні територіальними суб'єктами є одним з інноваційних стійких і ефективних підходів на концептуальному, процесуальному, у тому числі на інституційному рівні. Їх синергія може стати рішенням, що дозволяє подолати поточні проблеми й обмеження, які виникають в результаті майбутньої соціально-економічного розвитку і процесів функціонування, пов'язаних з проблемами руйнування і зниження якості товарів і ресурсів, обмеження їх доступності для користувачів і відповідних суб'єктів, підвищення складності і вразливості соціально-економічних систем.

Синергія між концепціями є питанням бажаних інновацій з високим потенціалом для реалізації найважливіших аспектів ефективного та сталого управління, а також та планування територіальних утворень: за капіталізацією місцевих ресурсів (зокрема, соціальних, просторових) = розвиток, заснований на місцевому потенціалі; підхід «знизу вгору» = участь та активне прийняття рішень місцевими зацікавленими сторонами, власне регулювання та правила; застосування санкцій, ефективність використання ресурсів = визнання обмеженості ресурсів, рівний просторовий розподіл вигод та зовнішніх ефектів, стійке використання ресурсів; децентралізоване прийняття рішень (принцип субсидіарності) = рішення приймаються якомога ближче до зацікавлених сторін, зацікавлених у продуктах / ресурсах, поліцентрична мережа спільнот з

правами прийняття рішень; місцеві органи влади. керівництво = процеси прийняття рішень, планування та управління в рамках місцевого керівництва.

## **2.2. Оцінка потенціалу застосування інноваційних підходів в українських умовах**

Досвід України у галузі публічного управління та стратегічного адміністрування розвитку територіальних громад демонструє значний потенціал для впровадження інноваційних підходів до соціально-економічного планування. Ось кілька ключових аспектів та прикладів:

1. Адміністративно-територіальна реформа: (впровадження децентралізації та створення об'єднаних територіальних громад стало важливим кроком у реформуванні системи управління, що дозволило громадам отримати більше повноважень та ресурсів для самостійного розвитку).

2. Електронне урядування (в Україні активно впроваджуються цифрові технології для підвищення прозорості та ефективності управління, зокрема, платформа «Дія» дозволяє громадянам отримувати державні послуги онлайн, що значно спрощує адміністративні процедури).

3. Партнерство між державним та приватним секторами (PPP) – співпраця між урядом та приватними компаніями сприяє реалізації інфраструктурних проектів, наприклад, будівництво доріг та модернізація комунальних послуг часто здійснюється за участю приватних інвесторів.

4. Соціальне підприємництво (зростає кількість соціальних підприємств, сприяючи розв'язанню місцевих проблем, наприклад, проекти розвитку сільського туризму, підтримки місцевих виробників для розвитку громад).

5. Інноваційні фінансові інструменти (використання краудфандингу та соціальних облігацій дозволяє залучати додаткові ресурси для реалізації місцевих проектів, сприяючи розвитку інфраструктури та соціальних послуг).



6. Екологічне планування, впровадження екологічно чистих технологій та розвиток зеленої інфраструктури є важливими аспектами стійкого розвитку, наприклад, проекти з енергоефективності та відновлюваної енергетики активно підтримуються на місцевому рівні.

7. Розвиток людського капіталу (активно впроваджуються програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку для працівників місцевих органів влади, включаючи тренінги, семінари та освітні програми, спрямовані на розвиток навичок управління та інноваційного мислення).

8. Інноваційні підходи до управління даними (використання великих даних Big Data та аналітики для прийняття обґрунтованих рішень стає поширеним, наприклад, у містах впроваджуються системи моніторингу, аналізу даних для покращення управління транспортом, енергетикою тощо).

9. Культурне планування (реалізуються проекти, спрямовані на розвиток культурної інфраструктури та підтримку місцевих культурних ініціатив, включаючи створення культурних центрів, організацію фестивалів та підтримку місцевих митців).

10. Інноваційні підходи до соціальної політики (впроваджуються нові соціальні програми, спрямовані на підтримку вразливих груп населення, зменшення нерівності та підвищення якості життя, наприклад, програми з підтримки багатодітних сімей та людей з інвалідністю).

11. Екологічні ініціативи (активно впроваджуються проекти з розвитку відновлюваної енергетики та підвищення енергоефективності, у тому числі встановлення сонячних панелей, модернізацію систем опалення та впровадження енергозберігаючих технологій).

12. Інноваційні фінансові інструменти (використання краудфандингу та соціальних облігацій дозволяє залучати додаткові ресурси для реалізації місцевих проектів сприяє розвитку інфраструктури та соціальних послуг).

13. Інноваційні підходи до освіти (впроваджуються нові освітні програми та методики, спрямовані на розвиток критичного мислення та інноваційних

навичок у молоді. Наприклад, програми STEM – наука, технології, інженерія, математика) стають все більш популярними в школах та університетах).

14. Розвиток інноваційної інфраструктури (створення інноваційних хабів, технопарків та бізнес-інкубаторів сприяє розвитку стартапів та підприємництва, забезпечуючи підтримку новий бізнес, сприяючи розвитку інноваційних ідей).

15. Інноваційні підходи до охорони здоров'я (впровадження телемедицини та цифрових медичних послуг дозволяє покращити доступ до медичної допомоги, особливо у віддалених районах, сприяючи підвищенню якості медичних послуг та зниженню витрат).

16. Інноваційні підходи до житлового будівництва (використання сучасних будівельних технологій та матеріалів, таких як енергоефективні будинки та зелені будівлі, сприяє зниженню енергоспоживання та покращенню якості життя мешканців).

17. Інноваційні підходи до транспорту (реалізуються проекти розвитку інтелектуальних транспортних систем, впровадження смарт-технологій для управління дорожнім рухом, покращення громадського транспорту).

18. Інноваційні підходи до енергетики (впровадження відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні та вітрові електростанції, знижує залежність від традиційних енергоресурсів та підвищенню енергоефективності).

19. Інноваційні підходи до управління відходами (впроваджуються проекти з переробки та утилізації відходів, що сприяє зниженню негативного впливу на навколишнє середовище та покращенню екологічної ситуації).

20. Інноваційні підходи до водопостачання та водовідведення (впроваджуються проекти з модернізації систем водопостачання та водовідведення, що включають використання сучасних технологій для очищення води та зменшення втрат, покращуючи якості води та підвищенню ефективності використання водних ресурсів).

21. Інноваційні підходи до сільського господарства (впровадження сучасних агротехнологій, таких як точне землеробство, використання дронів

для моніторингу полів та автоматизація процесів, сприяє підвищенню продуктивності та стійкості сільського господарства).

22. Інноваційні підходи до туризму (розвиток туристичної інфраструктури, впровадження нових туристичних продуктів, таких як екотуризм та агротуризм, сприяє залученню туристів та розвитку місцевої економіки).

23. Інноваційні підходи до управління ризиками (впровадження систем раннього попередження та управління ризиками, таких як моніторинг природних катастроф та розробка планів дій у надзвичайних ситуаціях, сприяє підвищенню безпеки громадян та зменшенню негативних наслідків катастроф).

24. Інноваційні підходи до управління транспортом (впровадження інтелектуальних транспортних систем, таких як смарт-світлофори та системи управління дорожнім рухом, сприяє покращенню транспортної інфраструктури та зменшенню заторів).

Кількісна оцінка вказаних підходів характеризується такими показниками: а) кількість об'єднаних територіальних громад: станом на 2023 р. в Україні створено понад 1400; б) кількість користувачів платформи «Дія» – понад 10 млн громадян користуються електронними послугами через платформу; в) інвестиції в інфраструктурні проекти у 2020–2024 рр. залучено понад 1 мільярд доларів США приватних інвестицій у розвиток інфраструктури; г) кількість учасників програм підвищення кваліфікації – понад 50 тисяч працівників місцевих органів влади пройшли навчання за останні 5 років; д) інвестиції в екологічні проекти у 2020–2024 рр. залучено понад 500 млн доларів США в проекти з відновлюваної енергетики та енергоефективності; е) щорічно в Україні проводиться понад 1000 культурних заходів, спрямованих на підтримку місцевих культурних ініціатив; ж) кількість інноваційних хабів та технопарків: Понад 50 інноваційних хабів та технопарків діють в Україні, підтримуючи розвиток стартапів та підприємництва; з) кількість телемедичних консультацій: За останні роки кількість телемедичних консультацій зросла до понад 1 млн / рік; і) інвестиції в відновлювану енергетику у 2020–2024 рр. залучено понад 2 млрд доларів США в проекти з

відновлюваної енергетики; к) понад 200 проєктів з модернізації систем водопостачання та водовідведення реалізовано за останні 5 років; л) понад 1000 фермерських господарств впровадили сучасні агротехнології для підвищення продуктивності; м) щорічно Україну відвідує понад 14 мільйонів туристів, що сприяє розвитку місцевої економіки.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

1. Перспективи розвитку територіальних громад пов'язані з подальшими процесами, пов'язаними з децентралізацією, зокрема передачею на місцевий рівень додаткових повноважень та ресурсів; розвитком міжмуніципального співробітництва для розв'язання спільних проблем та ефективного використання ресурсів, у тому числі через стимулювання співпрацю між територіальними громадами й міжмуніципального співробітництва; підвищення ролі громадськості: Залучення громадськості до процесу прийняття рішень є важливим фактором успішного розвитку територіальних громад; створенням сприятливого інвестиційного клімату, залученням інвестицій як одного з ключових факторів економічного зростання; розвитком людського капіталу: одним з базових підходів за таких умов є інвестиції в освіту та професійну підготовку населення як необхідний чинник забезпечення інноваційного розвитку. Теорія загального надбання, яка є в основі концепції спільного володіння ресурсами, отримала широке практичне підтвердження. Еліно́р Остро́м, як автор цієї теорії, отримала Нобелівську премію у 2009 р.

## РОЗДІЛ 3.

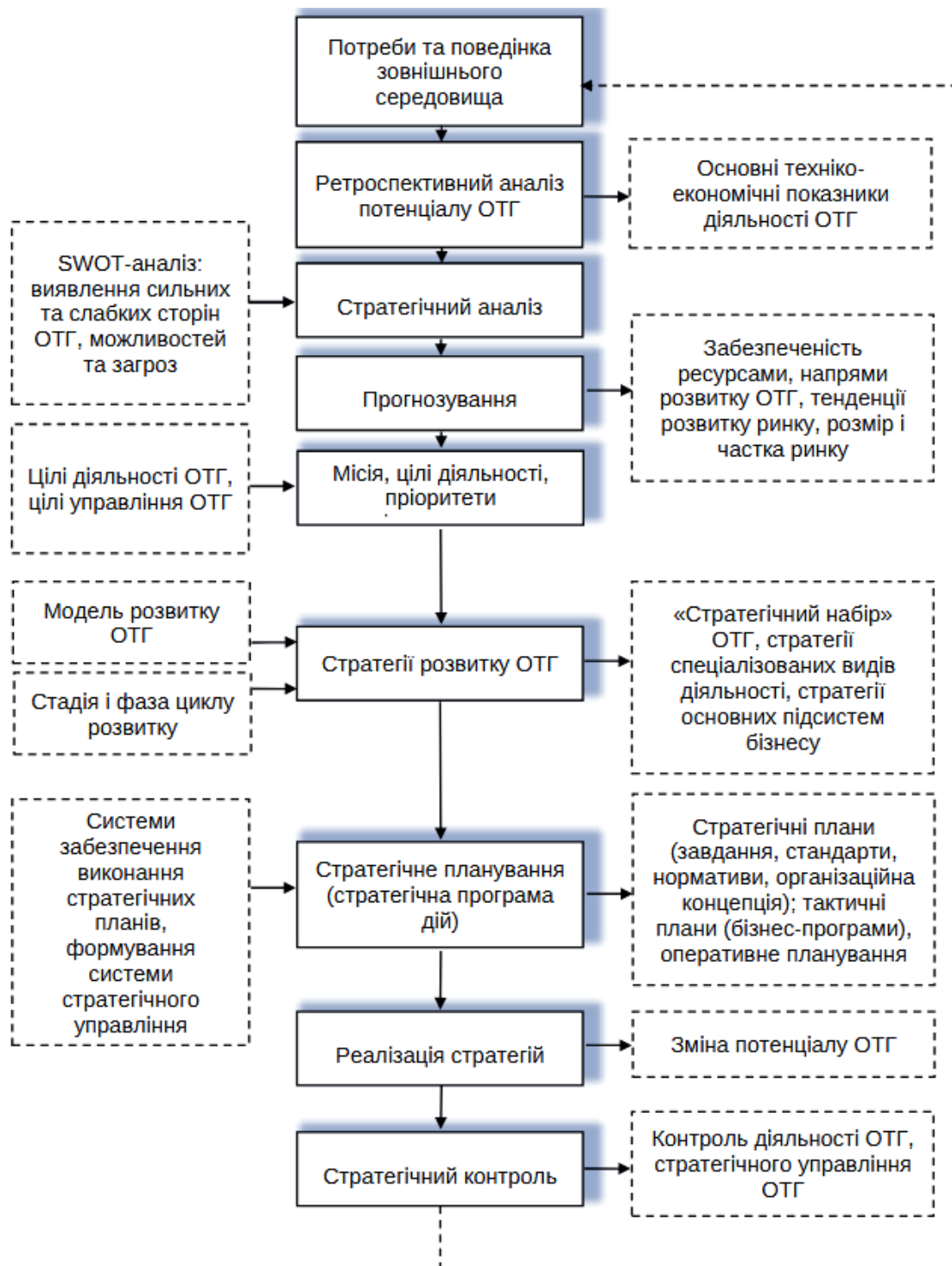
### ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### **3.1. Стратегічні підходи до вдосконалення системи планування розвитку територіальних громад.**

Сучасний світ постійно трансформується завдяки творчій та економічній діяльності як окремих індивідів, так і їх груп, що становлять людську спільноту. Ця безперервна зміна називається розвитком, під яким розуміємо поступове вдосконалення технологічних та соціальних платформ, які формують спосіб життя людей. Технологічні інновації часто стимулюють соціальні інновації, і цей розвиток, як правило, відбувається стрибкоподібно, а не плавно. Примітно, що перехід з однієї технологічної платформи на іншу може кардинально змінити спосіб життя. Ці платформи часто супроводжуються промисловими революціями, як це видно на прикладі Індустрії 4.0 і 5.0 [23–27]. Три останні технологічні революції відбулися менш ніж за два століття. Наразі ми є на межі четвертої технологічної революції, яка знову кардинально змінює спосіб життя і природу самого людства. Ці зміни носять глобальний характер і зачіпають весь соціум.

Спочатку з'явившись як інновації, ці технологічні та соціальні платформи з часом стають нормою. Отже, можемо передбачити сталий розвиток регіонального / територіального соціально-економічного співтовариства та спробувати вплинути на цей розвиток за допомогою системи цілей і дій, що формують стратегічний зміст (рси. 3.1). Регіональний стійкий спроможний розвиток сприймається як динамічне явище послідовних й стійких трансформацій у локальному середовищі, що сприяють позитивній динаміці змін в умовах розвитку територіальної громади. Вони можуть об'єктивно оцінені за допомогою соціально-економічних показників особистого комфорту членів спільноти. Без планування сталий розвиток не може бути досягнутий. В

результаті повинна існувати організація (або організації), яка керує цим розвитком за допомогою планів.

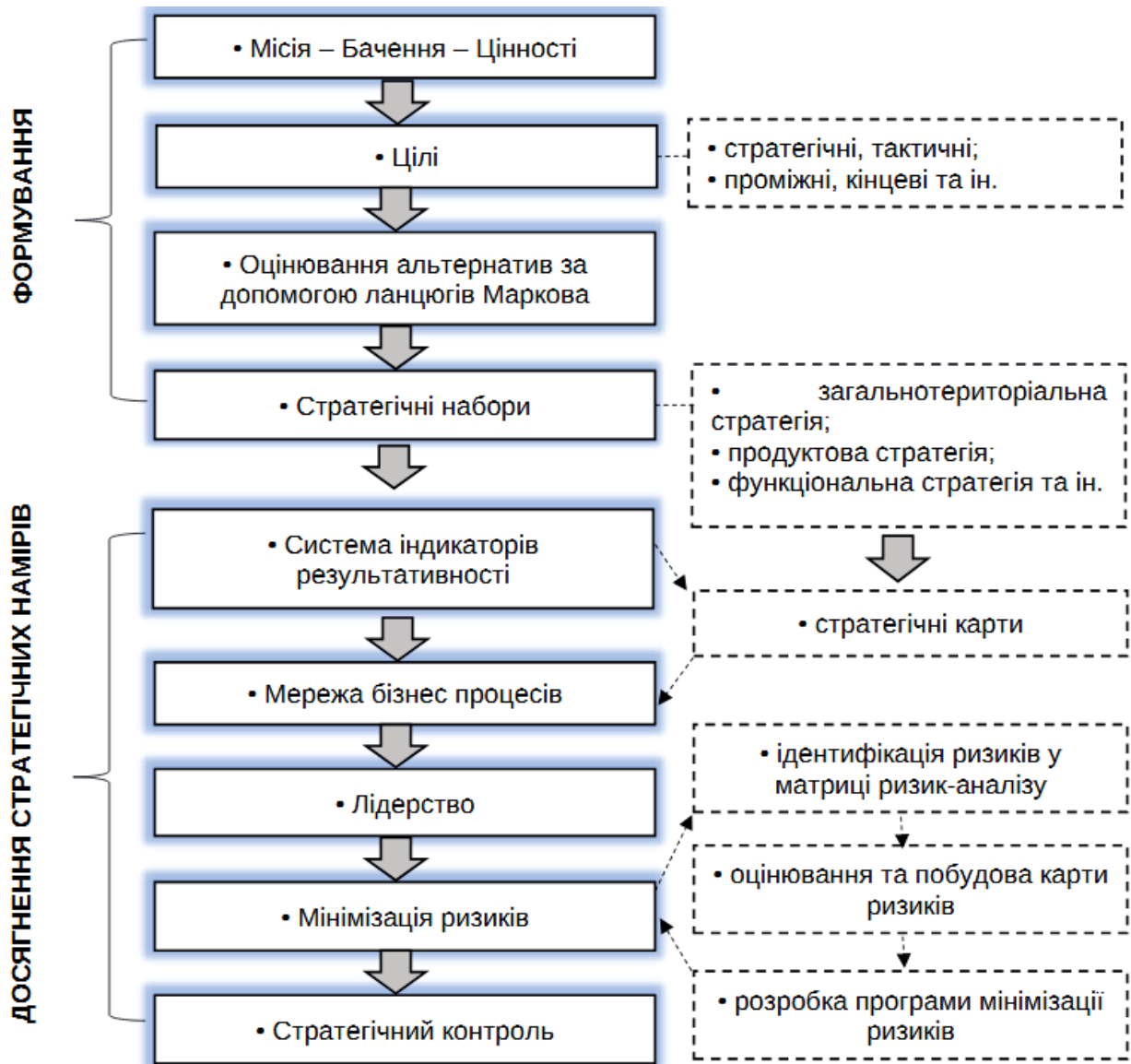


**Рис. 3.1. Модель стратегічного розвитку територіальної громади**

Джерело: сформовано за даними дослідження.

Планування власного сталого розвитку дозволяє територіальній громаді краще розуміти свої цілі, усвідомлювати свої конкурентні переваги та

передбачати потенційні небезпеки та загрози (рис. 3.2). Це також сприяє ефективному та економічному використанню як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів (фінансових, інфраструктурних, людських) та полегшує впровадження контролю за їх використанням. Найголовніше, це дозволяє перейти від антикризового управління до активного планування.



**Рис. 3.2. Алгоритм реалізації стратегічних планів територіальної громади**

Джерело: сформовано за даними дослідження.

Наразі це особливо важливо, оскільки об'єднані територіальні громади починають все активніше діяти у новому етапі свого існування. Вони отримали авторитет, ресурси та зовнішню підтримку. Вони підзвітні власним мешканцям за створення комфортного та безпечного середовища проживання. Це вимагає

передбачуваного та мотивованого сталого розвитку, який вимагає планування забудови та простору, що досягається через забезпечення ефективності стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад з акцентом на тактичні та оперативні аспекти цього процесу.

Концепція сталого розвитку є невід'ємною складовою стратегічного планування розвитку територіальних громад. Вона забезпечує збалансоване поєднання економічного зростання, соціального благополуччя та збереження довкілля. Реалізація принципів сталого розвитку сприяє підвищенню якості життя населення, зміцненню соціальної когезії та довгостроковій конкурентоспроможності громади. Інтеграція економічних, соціальних та екологічних аспектів у процесі прийняття рішень є ключовим фактором для досягнення цілей сталого розвитку на місцевому рівні [12]). Територіальні громади повинні перетворитися з об'єктів управління в суб'єкти управління і самостійно забезпечують власний потенціал.

У контексті глобалізації роль органів місцевого самоврядування в забезпеченні конкурентоспроможності територіальних громад значно зросла. Глобалізаційні процеси створюють як нові можливості для розвитку, так і виклики, які потребують адекватних відповідей на місцевому рівні. Для успішного функціонування в умовах глобальної економіки, органи місцевого самоврядування повинні активно залучатися до формування та реалізації стратегій розвитку, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості територій, розвиток людського капіталу, інновацій та підприємництва [17–19].

Успішний розвиток територіальної громади є результатом взаємодії різних суб'єктів: органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадянського суспільства. Місцева влада відіграє ключову роль у створенні умов для економічного зростання, соціального розвитку та збереження довкілля [22]. Громадянське суспільство бере активну участь у формуванні місцевої політики та контролі за її реалізацією. Важливим фактором є готовність місцевих громад брати відповідальність за своє майбутнє та активно працювати над розвитком своєї території [28].



Застосовуючи методи аналізу, синтезу, порівняння, ми абстрактним методом дійшли висновку, що вибір територіальної громади призведе до того, що вона підпаде під усі 3 ключові критерії. Діяльність будь-якого територіального співтовариства являє собою систему взаємодії всіх процесів, що відбуваються в ньому. Отже, процеси є основним визначенням діяльності територіальної спільноти. Сьогодні моделювання процесів для територіальної спільноти є одним з основних факторів його успішної діяльності. Методологія IDEF0 наказує побудову ієрархічної системи діаграм – єдиних описів фрагментів системи та її взаємодії із зовнішнім світом. Після чого проводиться функціональна декомпозиція – діяльність територіальної громади для опису та представлення процесу планування сталого розвитку. На організаційному (підготовчому) етапі [31] здійснюється ініціювання розробки стратегії [11]; аналіз зацікавлених сторін; формування робочих груп [14]; формування секретаріату [19]; підготовка плану з інформування та залучення населення [24]. Після проведення аналізу формують робочу групу, яка займається стратегічним плануванням [27]. Важливим елементом організаційної підтримки стратегічного планування сталого розвитку є створення професійної команди в структурі виконавчого органу місцевої ради, відповідального за реалізацію стратегічного плану.

Надзвичайно важливим етапом у формуванні стратегічного плану сталого розвитку будь-якого об'єкта планування є аналіз навколишнього середовища [26]. Це дуже складний процес, який вимагає ретельного моніторингу процесів, що відбуваються у внутрішньому середовищі, оцінки факторів і встановлення зв'язку між ними, а також між сильними і слабкими сторонами території, регіону і можливостями і загрозами, пов'язаними із зовнішнім середовищем. Існує кілька причин для підготовки соціально-економічного аналізу [34]. Перший – це розробка ключових питань і висновків, підкріплених відповідними даними, необхідними для подальших кроків з планування [41]. Крім того, на даному етапі важливо оцінити рівень соціальної активності населення [35]. Така оцінка дозволить отримати інформацію про готовність населення до

самоорганізації та об'єднання для вирішення спільних проблем і готовності брати участь у сталому розвитку своєї території в майбутньому [45]. Докладніший опис стану технічної інфраструктури дозволить отримати інформацію про можливості сталого розвитку території, оскільки важливо мати інформацію не тільки про наявність і потужності електричних підстанцій, магістральних водопроводів [42], а й про вартість надання послуг для різних категорій користувачів (для населення, підприємства та організації) [29].

Стратегічний моніторинг реалізації місцевих програм (стратегій) заснований на комплексності, послідовності і регулярному використанні одних і тих же принципів і інструментів дозволяє відстежувати динаміку зміни проблем в ході реалізації програм і своєчасно координувати заходи, використовувати необхідні методи та інструменти [43]. Моніторинг передбачає збір інформації, її комплексну оцінку і прогноз по певній системі показників. Необхідність реалізації цієї вимоги обумовлена його орієнтацією на аналіз і порівняння результатів управління [46]. Стандартний характер набору інформації також забезпечує зручність пошуку і фіксації певних даних і надає інформаційному процесу властивості моніторингу. Оцінка довгострокових наслідків програми або оцінка впливу проводиться, як правило, через 3–7 років після завершення програми з метою визначення її реального впливу на спільноту [27]. За допомогою такої оцінки виявляються справжні причинно-наслідкові зв'язки між поставленими цілями і досягнутими результатами.

Правилом перевірки правильності формування тактичного бачення є незастосування до іншої території [31–42]. Тобто тактичне бачення повинно відображати унікальність території, яка не може бути скопійована іншими [12], і досягнення якої дозволить їй бути конкурентоспроможною в майбутньому. Пошук унікальності проводиться на етапі аналітичної роботи і завершується після обговорень з громадськістю [9]. Якщо знайдена унікальність території і правильно сформовано тактичне бачення, то жодна зміна місцевого керівництва, жодна зміна зовнішніх умов не змінить рух до цілеспрямованого сталого розвитку спільноти [7]. Унікальність – це природна, аполітична

характеристика території, яка може бути тільки використана або знищена [4]. Однак, за умови, що тактичне бачення буде схвалено за широкої громадської підтримки, останній сценарій малоімовірний і вкрай невігідний, незалежно від того, хто очолює органи місцевого самоврядування [22].

Розробка профілю суспільства необхідна для точнішої оцінки поточної соціально-економічної ситуації [41], що впливає на вибір сценарію і тактичних пріоритетів сталого розвитку [33]. Профіль спільноти слід розглядати як один із інструментів забезпечення того, щоб територія мала кращий доступ до кредитів або грантів, а також до інвестицій [32]. З цього аспекту інвестори часто оцінюють можливості території, її потенціал з точки зору виплат за отриманими кредитами. Інвесторів цікавлять переваги цієї території перед іншими можливими місцями для вкладення своїх коштів [19]. Метою проблемно-орієнтованого моніторингу [2] є відстеження тенденцій сталого розвитку конкретної територіальної (місцевої) проблеми, відібраної за певними критеріями, визнаної соціально значущою і вимагає особливого втручання з боку державних і місцевих органів влади [3]. На відміну від загального, предметом проблемно-орієнтованого моніторингу є не діагностика загальної ситуації, а спостереження за конкретними явищами і процесами [13].

Також важливо забезпечити відповідність прийнятого підходу до оперативного планування інституційним реаліям з урахуванням будь-яких можливих обмежень, що накладаються нормативно-правовою базою. Для кожної операційної мети (підпрограми) необхідно створити оперативні завдання. Для цього робоча група визначає основні проблеми, які перешкоджають досягненню операційних цілей і які повинні бути вирішені. Деякі основні проблеми перетворюються в оперативні завдання. Реалізація операційних програм [14]. Створення програмних документів є одним з найбільш складних і вимагає професійної підготовки та досвіду учасників процесу планування [26]. Як правило, опрацьовується кілька варіантів послідовності реалізації проектів і вибирається найбільш підходящий з точки

зору здійсненності, фінансових ресурсів і нагальних потреб територіальної громади [18].

З позиції змісту, в рамках окремих підпрограм оперативного плану можливі різні категорії проектів: інвестиційні проекти з великими фінансовими витратами; координаційні проекти, що вимагають не тільки грошей [19], але й ініціативи та схвалення з боку місцевої влади; проекти [1–2], які повинні реалізовуватися виключно органами влади або приватними особами, а також спільно [13]. Ефективним може бути співпраця з різними некомерційними організаціями, які активізують комунікацію з громадськістю, сприяють пошуку джерел спільного фінансування для індивідуальні проекти за рахунок залучення коштів міжнародних донорських структур [21–22]. Таким чином, проекти є не лише основою для стратегічної та оперативної діяльності органів місцевого самоврядування, а й інструментом виховання своїх членів як соціально та економічно активних суб'єктів сталого розвитку та налагодження міжсекторального співробітництва.

Більшість наукових досліджень, присвячених стратегічному плануванню сталого розвитку, присвячені інноваціям [12–16]. Сучасне конкурентне глобальне середовище чинить тиск на спільноти з метою їх розвитку [8]. Сталий розвиток і прагнення поліпшити якість життя вимагають постійного пошуку нових, неординарних рішень [16]. Стрімкі технологічні, політичні, економічні та соціальні зміни потребують творчого підходу до планування змін, пошуку нових шляхів розвитку економіки [32] (наприклад, розвиток економіки знань, інформаційної економіки, економіки досвіду тощо [42]). Нестандартне мислення має стати нормою, а не винятком. Успіх вимагає творчих підходів, здатних адаптуватися до динамічних викликів, з якими стикаються громади. Беднарська-Олейничак та ін. [17] та Позукіду та ін. [11–28] підкреслюють технологічну основу стратегічного планування розвитку.

Базовими характеристиками планування в умовах глобалізації є технологічні інновації [13], модернізація робочих місць і змісту праці працівників, а також поява внутрішніх локальних економічних рушійних сил

[12], які засновані на конкуренції факторних умов інформації, творчості і знань [11]. У цьому контексті стратегії – це заплановані дії, спрямовані на досягнення певних економічних цілей міста чи регіону [45], засновані на об'єктивних можливостях, що існують для даної місцевості. Особлива увага надається залученню громад до планування територіального розвитку (інклюзії та партисипації), а планування розвитку країни орієнтоване загальним стратегічним цілям регіонів та місцевих громад [21–22].

Мобільність капіталу, ринкове прагнення економіки до рівноваги тягнуть капітал з одних територій, міст, країн в інші, які сприятливіші і готові до зовнішніх інвестицій [41]. У нинішній період розвитку світової економіки це відноситься до всіх країн з ринковою економікою. Але, очевидно, в кожній країні існує своє сприйняття і реалізація цих дій, що характеризує рівень розвитку їх економіки [18]. Основним результатом нашого дослідження є формування моделі стратегічного планування сталого розвитку окремо взятої територіальної громади [6]. Особливістю нашого методологічного підходу є можливість розподілу системи стратегічного планування і тактичних і оперативних заходів з планування сталого розвитку. В умовах демократизації суспільних відносин забезпечення добробуту територіальних громад є критерієм успішності адміністративної та фінансової децентралізації та політики сталого розвитку.

### **3.2. Механізми залучення ресурсів, підготовки кадрів та розробки заходів впровадження інноваційних підходів у практику планування**

Розглянемо механізми залучення ресурсів, підготовки кадрів та розробки заходів впровадження інноваційних підходів у практику планування на основі.

1) залучення ресурсів (фінансові ресурси – використання різних джерел фінансування, таких як державні гранти, міжнародні донорські програми, приватні інвестиції та краудфандинг, забезпечуючи стабільне фінансування

проектів розвитку; людські ресурси – залучення експертів, волонтерів та місцевих жителів до реалізації проектів, сприяючи підвищенню рівня участі громади та використанню місцевих знань і навичок; матеріальні ресурси: Використання місцевих матеріалів та технологій для реалізації проектів, що знижує витрати та сприяє стійкому розвитку; 2) підготовка кадрів (навчальні програми – проведення тренінгів, семінарів та освітніх програм для підвищення кваліфікації працівників місцевих органів влади. Це включає розвиток навичок управління, стратегічного планування та інноваційного мислення; партнерства з освітніми установами – співпраця з університетами та дослідницькими інститутами для розробки та впровадження навчальних програм, що відповідають потребам місцевих громад); 3) розробка заходів впровадження інноваційних підходів (стратегічне планування: Розробка довгострокових стратегій розвитку, що включають інноваційні підходи до управління та планування, забезпечуючи стійкий розвиток та ефективне використання ресурсів; моніторинг та оцінка: Впровадження систем моніторингу та оцінки результатів для забезпечення ефективності реалізації проектів та коригування стратегій відповідно до нових умов; пілотні проекти для тестування нових підходів та технологій перед їх масштабним впровадженням, дозволяючи мінімізувати ризики та забезпечити успішну реалізацію інновацій. Механізм залучення ресурсів: Успішним прикладом є проект з модернізації систем водопостачання у Львівській області, де було залучено фінансування від міжнародних донорів та приватних інвесторів. Це дозволило покращити якість води та знизити втрати водних ресурсів. Підготовка кадрів: У рамках проекту "U-LEAD з Європою" було проведено численні тренінги для працівників місцевих органів влади, що сприяло підвищенню їхньої кваліфікації та розвитку навичок стратегічного планування. Розробка заходів впровадження інноваційних підходів: Впровадження системи моніторингу та оцінки результатів у Київській області дозволило забезпечити ефективність реалізації проектів та коригування стратегій відповідно до нових умов.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Сучасна модель розвитку територіальних громад, заснована на знаннях та інноваціях, передбачає активну інтеграцію в глобальні процеси та постійне підвищення конкурентоспроможності. Ця модель відображає перехід від традиційних економічних моделей, орієнтованих на ресурси, до моделей, заснованих на знаннях та інтелектуальному капіталі.

2. Ключова мета розвитку територіальних громад полягає у забезпеченні стійкого економічного зростання, підвищенні якості життя населення та створенні сприятливих умов для інновацій. Це передбачає не лише кількісні показники, такі як зростання ВВП та чисельності населення, але й якісні зміни, пов'язані з розвитком людського капіталу, інноваційної інфраструктури та соціальної сфери. Інновації є рушійною силою розвитку територіальних громад, однак їх впровадження має бути збалансованим та враховувати соціальні та екологічні наслідки. Для досягнення стійкого розвитку необхідно забезпечити синергію між економічними, соціальними та екологічними аспектами, що передбачає активну участь громадськості у процесі прийняття рішень.

## ВИСНОВКИ

1. Інноваційний розвиток територіальної громади передбачає комплексний підхід, що охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти. Це динамічний процес, який вимагає постійного оновлення та адаптації до змін зовнішнього середовища. Для успішної реалізації інноваційного розвитку необхідні ефективні механізми управління, засновані на принципах програмно-цільового підходу, партнерстві між владою, бізнесом та громадськістю, а також широкому залученні громадян до процесу прийняття рішень..

2. Реалізація інновацій та системного спроможного сталого розвитку територіальних громад пов'язана з рядом викликів, таких як недостатнє фінансування для реалізації інноваційних проєктів, відсутність кваліфікованих кадрів з необхідними компетенціями, опір змінам (консерватизм частини населення та опозиція до інновацій), недостатня координація дій (відсутність ефективної координації між різними рівнями влади та іншими зацікавленими сторонами), неврахування викликів (інноваційний розвиток територіальних громад відкриває широкі перспективи для покращення якості життя населення, створення нових робочих місць та зміцнення економіки країни в цілому). Визначення пріоритетних напрямків інноваційного розвитку, вивчення перспективних напрямків розвитку інновацій з урахуванням специфіки кожної громади більш глибокий аналіз поняття інноваційного розвитку територіальних громад, визначає ключові аспекти, виклики та перспективи, пропонує напрямки для подальших досліджень.

3. Дослідження, проведені співробітниками Центру SPECTRA спільно з її командою, засвідчили, що інститути самоврядування, очолювані місцевими суб'єктами і користувачами, наступні принципам багаторівневого управління і поліцентризму, що дотримуються 8 основних принципів управління загальними благами, здатні підвищити ефективність, зробити внесок у сталий розвиток територіальних соціально-екосистем та сприяти зміні поведінки в напрямку сталого використання ресурсів. В Україні цей підхід знайшов власне втілення у



діяльності та функціонуванні екологічних та родових поселень. Останні надають йому перевагу з метою зниження антропогенного впливу на довкілля, що актуально в умовах сучасних викликів.

4. Стратегії розвитку територіальних громад мають бути орієнтовані на створення сприятливого бізнес-клімату, підтримку інноваційної діяльності та залучення інвестицій. Це передбачає розробку та впровадження комплексу заходів, спрямованих на розвиток інноваційної інфраструктури, підготовку кваліфікованих кадрів, стимулювання підприємництва та співпрацю з науковими установами. Ключовими аспектами розвитку стали інтеграція в глобальні процеси та підвищення конкурентоспроможності; збалансований розвиток з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів; роль інновацій як рушійної сили розвитку; важливість участі громадськості у процесі прийняття рішень; необхідність розробки та впровадження комплексних стратегій розвитку. Подальший розвиток територіальних громад пов'язаний із деталізацією інструментів та механізмів реалізації стратегій розвитку; аналізом досвіду інших територіальних громад та кращих практик; оцінкою потенціалу територіальної громади та визначенням пріоритетних напрямів розвитку; моделюванням можливих сценаріїв розвитку та оцінка їхніх наслідків.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Бородіна О. Базові тренди повоєнної трансформації економіки України: бюджетна децентралізація, індустрія 4.0, регіональний енергоменеджмент. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2022. Vol. 6(1). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.01.04>.
2. Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. Успішна територіальна громада: будуємо разом. Харків: Видавничий будинок Фактор. 2018. 128 с.
3. Бурдяк М. І., Томашук І. В. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 7. С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-7-22>.
4. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навч. посіб. для посад. осіб місц. самоврядуєв. Асоціація міст України. К., ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf>
5. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи: міжнародна колективна монографія / [редколегія, голова – д.е.н. В. В. Небрат]; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозуєв. НАН України». К., 2023. 571 с.
6. Войтенко А. Б., Ходаківський Є. І., Плотнікова М. Ф. [та ін.]. Психологічні засади управління та планування інноваційним регіональним розвитком територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. <http://www.investplan.com.ua/>
7. Гончаренко М. В. Механізми формування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах децентралізації. 2017. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/apdu/2017-2/doc/2/03.pdf>
8. Гончарук І. В., Томашук І. В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1. (63). С. 30–47. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-3

9. Гончарук І., Томашук І. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення: моногр. Вінниця: ТОВ «Твори», 2022. 334 с.
10. Данкевич В. Є. Захаріна О. В. Шевчук А. В. Ловинюк О. Г. Стратегічне планування розвитку громад в контексті реформування децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.11.4>
11. Даркович А., Савісько М. Фактори стійкості громад під час війни. Дослідження впливу економіки, управління та залученості. 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/17176>
12. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5.08.2020 р. № 695. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
13. 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).
14. Жук П. В., Сірик З. О. Інвестиційний потенціал територіальних громад: суть поняття та питання управління. *Регіональна економіка*. 2017. № 2. С. 16-22.
15. Заблудська І. В., Гречана С. І. Методичне забезпечення формування ідентифікаційного профілю територіальної громади. *Регіональна економіка*. 2021. № 2(100). С. 5–14. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-1>
16. Зайченко В. В. Роль територіальних громад у забезпеченні розвитку інноваційно-інтегрованих структур в умовах децентралізації. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2018. Вип. 1 (34). С. 21–32.
17. Інноваційні громади. URL: <https://www.mnau.edu.ua/files/olimp/kon-gromadi/rez/28.pdf>
18. Македон В. В., Ільченко Н. О. Кон'юнктура світового ринку ІТ-послуг в умовах Економіки 4.0. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.>

economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8525. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.

19.Македон В. В., Чабаненко А. В. Факторні складові цифровізації глобальної економіки та макроекономічних систем країн світу. *Ефективна економіка*. 2022. No 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9875>. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.11

20.Мартинович М., Плуталов С. Сучасні тренди розвитку креативних індустрій та їх вплив на національну економіку. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. No 3. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-08>

21.Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.] ; за ред. В. Г. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. 54 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>.

22.Мокій А. І., Павліха Н. В., Науменко Н. С., Дацко О. І. Інституціональне забезпечення інноваційного розвитку територіальних громад України. *Регіональна економіка*. 2018. No 4. С. 17–27.

23.Назаркевич О. Б., Карп'як М. О., Попадинець Н. М. Інклюзивний розвиток малого підприємництва в сільських територіальних громадах. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2019. № 11. С. 125-131. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-11-54304>.

24.Олексюк Г. В., Куйбіда В. С., Лисяк Н. М., Попадинець Н. М. Організація планування розвитку територій у контексті децентралізації державного управління: поєднання інтегрованих, просторових та економічних підходів. *Економіка України*. 2021. № 11. С. 23–38. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.11.023>

25.Олексюк Г. В., Лисяк Н. М., Попадинець Н. М. Концептуально-структурні моделі ендогенного потенціалу об'єднаних територіальних громад як передумова підвищення їх конкурентоспроможності. *Економіка України*. 2019. № 3. С. 52-69. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2019.03.052>

26.Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Самотій Н. С. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-

методологічні аспекти. *Регіональна економіка*. 2021. № 3(101). С. 15–27. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2>

27. Олексюк Г. В., Хром'як Й. Я., Попадинець Н. М. Маркетингова стратегія як інструмент реалізації стратегічного плану розвитку територіальних громад. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 67–88. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.07.067>

28. Олійник Д. І. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи: аналіт. доповідь. Київ : НІСД, 2018. 52 с.

29. Олійник Д. І. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. 2019. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-03/111Oliynyk-be86a.pdf>

30. Олійник Д. І. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи: аналіт. доповідь. К.: НІСД, 2018. 52 с.

31. Офіційний сайт Головного управління статистики у Вінницькій області. URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information/arhiv/2022/7/544-2000-2010.html>

32. Пилипів Н., П'ятничук І., Сологуб С. Роль стратегії соціально-економічного розвитку ОТГ в контексті зміни підходів до регіонального розвитку в Україні. *Вісник Миколаївського національного аграрного університету*. 2021. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10259/1/53-55.pdf>

33. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 09.07.2022 р. № 2389. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>

34. Семенюк І., Іванченко Г., Веслова Я. Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проектний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. 15(55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>

35. Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносова О., Козирева О. Програмно-

проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. *Фінансово-кредитна діяльність: проюлеми теорії та практики*. 2022. Т. 6 (47). С. 352–364.

36. Стратегія розвитку Всеукраїнської Асоціації об'єднаних територіальних громад до 2028 року. URL: [https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/11/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D0%92%D0%90%D0%9E%D0%A2%D0%93\\_fin.pdf](https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/11/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D0%92%D0%90%D0%9E%D0%A2%D0%93_fin.pdf)

37. Ткачук А., Третяк Ю. Про відновлення та регіональний розвиток після війни. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/>

38. Томашук І., Томашук І. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*, (2023). №57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81>

39. Харченко Т. О., Гасюк Р. Й. Оцінка результативності стратегічного планування як складової організаційного механізму державного регулювання розвитку територіальних громад. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 4. С. 67–72. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.9>

40. Хохуляк О. Роль стратегічного планування в системі забезпечення сталого розвитку територіальних громад. *Науковий вісник Полісся*. 2023. No 2(25). С. 124–136. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-124-136](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-124-136)

41. Чикаренко І. А. Інноваційний розвиток територіальних громад як основа становлення економіки знань та інформаційного суспільства. *Регіональне управління та місцеве самоврядування*. 2016. No 2. С. 73–83.

42. Чикаренко І. Інноваційний розвиток територіальної громади. URL: [http://e-pidruchniki.com/content/1182\\_Innovaciinii\\_rozvitok\\_teritorialnoi\\_gromadi.html](http://e-pidruchniki.com/content/1182_Innovaciinii_rozvitok_teritorialnoi_gromadi.html)

43. Шульц С. Л., Луцків О. М. Структурно-технологічні зрушення в економіці регіонів у контексті перспектив розвитку смарт-спеціалізації. *Регіональна економіка*. 2021. № 2(100). С. 15-26. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-2>

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

45.Нрынчышын І., Панухнык О., Біл М., Попадунетс Н., Патятська Кх., Лешчух І. Scientific-methodical foundations of estimation of territorial communities' endogenous capacity in Ukraine in conditions of decentralization. *Advances in Economics, Business and Management Research: Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*. 2019. P. 314-319. DOI: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.61>

46.Kharchenko Y. Challenges of the Russian-Ukrainian War for Regional Development Strategy. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management..* 2023. (7). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-05-02>

47.Patytska K., Panukhnyk O., Popadynets N., Kramarenko I. Forming the Territorial Communities' Local Budgets in Ukraine Under Decentralization: *Current Condition and Management Tasks. Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. Vol. 14(2). P. 23-30. DOI: <https://doi.org/10.22094/joie.2020.677868>

48.Semenets-Orlova, I., Rodchenko, L., Chernenko, I., Druz, O., Rudenko, M., & Poliuliakii, R. Requests for public information in the state Administration in situations of military operations. *Ann. Fac. Der. U. Extremadura*, 2022, 38, 249.

49.Tomashuk I. Features of formation and use of innovative potential of rural territories of Ukraine. *Slovak international scientific journal*. 2020. No 46. Vol. 2. P. 27–42.

50.Tomashuk I. V., Tomashuk I. O. Development of rural areas in the conditions of decentralization of power in Ukraine. *Annalid' Italia*. 2021. No 15. Vol. 1. P. 22–34.

51.Voznyak H., Panukhnyk O., Khymych H., Popadynets N. Development of regional economic systems under the impact of financial decentralization: display, challenges and new opportunities. *Advances in Economics, Business and Management Research: Proceedings of the 2019 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019)*. 2019. P. 121–126. DOI: <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.24>