

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

ОПАНАСЮК ЮРІЙ ОЛЕГОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 351. 82:332.3:005.8
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ДО РЕФОРМУВАННЯ
ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗЕМЛЕУСТРОЮ В
УКРАЇНІ**
(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

Ю. О. ОПАНАСЮК
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
ЛИТВИНЧУК Ірина Леонідівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **ОПАНАСЮКА Юрія Олеговича**
допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № ____ від « ____ » грудня 2025 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

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

(підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

« ____ » грудня 2025 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ОПАНАСЮК Юрій Олегович** захистив
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Тетяна ДМИТРЕНКО
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

ОПАНАСЮК Ю. О. Проектний підхід до реформування інституційного забезпечення землеустрою в Україні. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні засади впровадження проектного підходу в реформування інституційного забезпечення землеустрою в Україні в умовах децентралізації та цифрової трансформації публічного управління. Проаналізовано еволюцію інституційних структур землеустрою, їхнє нормативно-правове підґрунтя, взаємодію між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а також визначено ключові проблеми, що стримують ефективне управління земельними ресурсами. Обґрунтовано, що проектний підхід є універсальною управлінською технологією, яка дозволяє структурувати процеси землеустрою, забезпечити логічну послідовність дій, узгодити повноваження інституцій, інтегрувати цифрові платформи та підвищити прозорість земельних рішень.

Розроблено проектну модель модернізації інституційного забезпечення землеустрою, яка включає аналіз проблем, визначення цілей, структурування управлінських процедур, застосування цифрових інструментів, залучення стейкхолдерів та формування механізмів моніторингу. Проведено оцінювання її ефективності на основі критеріїв результативності, відкритості, інституційної узгодженості та стратегічної придатності до розвитку територіальних громад. Визначено напрями практичної імплементації проектного підходу, зокрема удосконалення інституційної взаємодії, формування цифрової інфраструктури земельних даних, розвиток кадрового потенціалу та підвищення якості публічного управління земельними ресурсами.

Ключові слова: землеустрій, інституційне забезпечення, проектний підхід, децентралізація, публічне управління, територіальні громади, просторове планування, управління земельними ресурсами, цифровізація, геоінформаційні системи, реформування, кадастрові дані, інституційна взаємодія.

ANNOTATION

OPANASIUK Iu. Project-based approach to reforming the institutional support of land management in Ukraine. Qualification thesis (manuscript). Qualification thesis submitted for the degree of Master in the specialty 281 “Public Management and Administration” – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification thesis examines the theoretical foundations and practical mechanisms for applying the project-based approach to reforming the institutional framework of land management in Ukraine. The study focuses on the transformation of land governance under decentralisation, the redistribution of powers between state authorities and local self-government, and the growing role of spatial data and digital tools in decision-making. The institutional landscape of land management is analysed, including its legal foundations, organisational structure, and the interaction between key actors responsible for regulating land relations and ensuring the rational use of territorial resources.

The research substantiates that the project-based approach serves as an effective managerial technology that enables the structuring of land management processes, improves the coherence of institutional functions, enhances transparency in land governance, and supports the integration of geospatial and cadastral information systems. A project model for modernising the institutional support of land management is developed, comprising stages such as problem identification, goal-setting, data-driven analysis, the design of organisational solutions, stakeholder engagement, and the establishment of monitoring and evaluation mechanisms.

The effectiveness of the proposed model is evaluated based on criteria such as institutional alignment, transparency, operational efficiency, adaptability, and its capacity to enhance the strategic development potential of territorial communities. The study outlines practical directions for implementing the project-based approach, including strengthening institutional cooperation, developing digital land management infrastructure, improving professional competencies, and supporting evidence-based decision-making.

Keywords: land management, institutional support, project-based approach, decentralization, public administration, territorial communities, spatial planning, land resource management, digitalization, geographic information systems, reforming, cadastral data, institutional interaction.

ЗМІСТ

ВСТУП		6
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗЕМЛЕУСТРОЮ	9
	1.1. Поняття, сутність та еволюція інституційного забезпечення землеустрою	9
	1.2. Проектний підхід як сучасна управлінська технологія в системі публічного управління	13
	1.3. Міжнародні моделі організації землеустрою та можливості їх адаптації в Україні	16
	ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	19
РОЗДІЛ 2.	СУЧАСНИЙ СТАН ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗЕМЛЕУСТРОЮ В УКРАЇНІ	21
	2.1. Нормативно-правова база регулювання землеустрою в Україні	21
	2.2. Аналіз функцій, повноважень та взаємодії органів державної влади і місцевого самоврядування у сфері землеустрою	25
	2.3. Основні проблеми та дисфункції інституційного забезпечення землеустрою в умовах децентралізації	28
	ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	32
РОЗДІЛ 3.	УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗЕМЛЕУСТРОЮ НА ОСНОВІ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ	34
	3.1. Методологія впровадження проектного підходу у реформування системи землеустрою	34
	3.2. Розробка проектної моделі організації управління землеустроєм в Україні	39
	3.3. Оцінювання ефективності запропонованої проектної моделі та напрями її практичної реалізації	44
	ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	46
ВИСНОВКИ		48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		50
ДОДАТКИ		54

ВСТУП

Актуальність дослідження. Система інституційного забезпечення землеустрою в Україні переживає період глибоких трансформацій, зумовлених децентралізацією, розвитком цифрових технологій, модернізацією земельного законодавства та зростанням ролі територіальних громад у процесах управління земельними ресурсами. Земля, як базовий просторовий, економічний і суспільний ресурс, потребує чітких, прозорих та ефективних механізмів регулювання, що враховують сучасні потреби розвитку держави, міжнародні стандарти та вимоги сталого просторового розвитку. Водночас тривалий період функціонування системи землеустрою характеризувався фрагментарністю процедур, дублюванням повноважень, недостатньою координацією між інституціями та низьким рівнем інтегрованості кадастрових і містобудівних даних, що суттєво зменшувало ефективність управлінських рішень і стримувало розвиток територій.

В умовах реформування земельних відносин постає потреба у впровадженні нової управлінської парадигми, здатної забезпечити системність, передбачуваність та результативність дій органів державної влади й місцевого самоврядування. Такою парадигмою є проектний підхід, який зарекомендував себе у сфері публічного управління як ефективний інструмент організації складних процесів, координації між інституційних взаємодій і досягнення вимірюваних результатів. Застосування проектного підходу у реформуванні інституційного забезпечення землеустрою дає можливість структурувати процеси ухвалення рішень, оптимізувати функціонування органів влади, забезпечити узгодженість дій між різними рівнями управління та підвищити якість планування і використання земельних ресурсів. Актуальність обраної теми визначається тим, що сучасні виклики, зокрема децентралізація земельних повноважень, відкриття ринку землі, гармонізація національних кадастрових систем із європейськими стандартами, цифрова трансформація державного управління та потреба у прозорості земельних транзакцій – вимагають

переосмислення й модернізації інституційної архітектури землеустрою. Важливим є перехід від застарілих регуляторних механізмів до структурованої моделі, що використовує дані, сучасні ІКТ, інструменти проектного менеджменту та активну участь стейкхолдерів.

Метою даної кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування, розробка та оцінювання ефективності проектного підходу як інноваційної управлінської технології реформування інституційного забезпечення землеустрою в Україні.

Завдання дослідження. Для досягнення мети роботи передбачено виконання таких дослідницьких завдань:

1. Узагальнити теоретичні підходи до інституційного забезпечення землеустрою та визначити його роль у системі публічного управління.

2. Проаналізувати сучасний стан інституцій, нормативних процедур і механізмів землеустрою в Україні в умовах децентралізації та цифрової трансформації.

3. Дослідити сутність проектного підходу та визначити його можливості для модернізації системи управління землеустроєм.

4. Розробити проектну модель реформування інституційного забезпечення землеустрою з урахуванням сучасних управлінських, правових та цифрових інструментів.

5. Оцінити ефективність запропонованої проектною моделі та визначити напрями її практичної імплементації у діяльності територіальних громад та державних земельних інституцій.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є механізми реформування інституційного забезпечення землеустрою на основі проектного підходу, включно з методами, інструментами, процедурами та структурною організацією інституцій, що забезпечують землеустрій.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є суспільні відносини та управлінські процеси, що формуються у системі інституційного забезпечення землеустрою в Україні.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс наукових методів, що забезпечують повноту та об'єктивність результатів дослідження, а саме порівняльно-правовий метод, для аналізу нормативно-правової бази землеустрою, інституційних повноважень та міжнародних практик. Також, застосовано системно-структурний підхід для дослідження інституційної архітектури, її елементів та їх взаємодії та абстрактно-логічний метод з метою уточнення категоріального апарату, узагальнення теоретичних підходів і формування висновків. Використано метод аналізу та синтезу, щоб опрацювати інформаційні джерела, виокремити ключові проблеми та їх структурного впорядкування, методи моделювання для розроблення проектної моделі реформування інституційного забезпечення землеустрою.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. За темою дослідження опубліковано три тези в збірниках науково-практичних конференцій Поліського національного університету.

Практичне значення визначається можливостями застосування напрацьованих методичних рішень територіальними громадами, органами місцевого самоврядування, Держгеокадастром та іншими інституціями, що здійснюють організацію та регулювання земельних відносин.

Наукова новизна роботи полягає у концептуалізації проектного підходу як системної моделі модернізації інституційного забезпечення землеустрою, що інтегрує управлінські, правові та цифрові компоненти в єдину логіку управління.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до них та загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи складає 49 сторінок, список використаних джерел нараховує 42 джерела.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗЕМЛЕУСТРОЮ

1.1. Поняття, сутність та еволюція інституційного забезпечення землеустрою

Інституційне забезпечення землеустрою є фундаментальною складовою системи управління земельними ресурсами, яка інтегрує правові, організаційні, адміністративні, технічні та інформаційні механізми регулювання земельних відносин. У сучасному науковому дискурсі це поняття розглядається крізь призму різних теоретико-методологічних підходів, що дозволяє комплексно оцінити його зміст та роль у формуванні земельної політики держави.

З позиції інституціоналізму інституційне забезпечення трактується як система формальних і неформальних норм, правил, процедур та організацій, що визначають поведінку суб'єктів у сфері земельних відносин. Землеустрій у цьому контексті виступає структурою, яка забезпечує порядок, передбачуваність і стабільність взаємодії учасників земельних правовідносин [2]. З іншого боку, представники функціонального підходу наголошують, що інституційне забезпечення виконує правову, регуляторну, координаційну, проектно-планувальну, кадастрову, оціночну та контрольну функції. Як зазначає В. Нуделяр, інституційний механізм повинен створювати умови для збалансованого використання земель, захисту прав землевласників та землекористувачів, а також формування ефективного регуляторного поля [3].

Більшість науковців, в межах системного підходу, інституційне забезпечення розглядають як цілісну відкриту систему, що взаємодіє з економічними, екологічними, соціальними та правовими підсистемами суспільства, включаючи органи публічної влади, процедури землеустрою, кадастрову інфраструктуру, інформаційні системи та професійну землевпорядну спільноту. Сучасний проектний підхід, що стає домінантним у

сучасних реформах, дає можливість не лише описувати систему, а й керувати змінами, впроваджувати інновації, стандартизувати процеси та оцінювати результати. Проектні методики, за сучасними дослідженнями, дозволяють трансформувати інституційні механізми землеустрою відповідно до вимог цифровізації та децентралізації [7].

Еволюція інституційного забезпечення землеустрою відбувалася поступово, від централізованої моделі адміністрування земель до ринкових інструментів управління. У радянський період землеустрій відігравав роль інвентаризації та контролю, був складовою частиною командно-адміністративної системи. Після здобуття незалежності Україна взяла курс на формування ринку земель, створення нових земельних інститутів, кадастрової системи, реєстрації прав і правових механізмів регулювання [6].

З початку 2000-х років розвиток інституційного забезпечення був орієнтований на *modern land management*, інтеграцію ГІС-технологій та автоматизацію кадастрових процесів. Технологічні зміни були підсилені реформуванням органів управління земельними ресурсами, стандартизацією документації та розвитком національного кадастру. Реформа децентралізації, яка активно розпочалась в 2015 році, змінила роль органів місцевого самоврядування в управлінні земельними ресурсами, що спричинило перерозподіл функцій та відповідальності між рівнями державної влади [11].

Паралельно відбувалося оновлення методологічних та правових засад сучасного землеустрою, а прийняття ключових законів щодо ринку земель та модернізації кадастру сприяло формуванню нового етапу інституційного розвитку. Сучасний етап пов'язаний із цифровізацією, впровадженням електронних сервісів, відкритих даних, автоматизацією кадастрових та реєстраційних процедур, використанням аналітичних ГІС-платформ. Міжнародні стандарти FAO, UNECE, FIG, а також наукові розробки у сфері *land administration* стали методологічною опорою реформування української системи землеустрою [30].

Наукові дослідження підтверджують потребу у створенні гнучкої інституційної моделі, яка поєднує цифрові інструменти, сучасне просторове планування, участь громад та проектно-орієнтоване управління. Інноваційні та цифрові трансформації останніх років, з 2020 по 2024 рік, засвідчують необхідність інтеграції землеустрою з просторовим плануванням, системами моніторингу земель та інструментами управління територіальним розвитком [35].

Еволюція інституційного забезпечення землеустрою узагальнюється у таблиці 1.1 [30].

Таблиця 1.1

Еволюція інституційного забезпечення землеустрою в Україні

Період	Характеристика інституційного забезпечення	Основні інституційні зміни
1950–1990	Централізована система управління землями; землеустрій як контрольний та інвентаризаційний механізм	Жорстка державна регламентація, відсутність ринку землі
1991–2000	Початок земельної реформи; формування правових основ приватизації	Прийняття ключових законів, становлення земельного кадастру
2000–2015	Технічна модернізація кадастру, ГІС-технології, стандартизація землеустрою	Запуск ДЗК, електронні сервіси, уніфікація документації
2015–2020	Децентралізація управління земельними ресурсами	Передача земель громадам, розвиток електронних реєстрів
2020–2024	Цифрова трансформація, проектний підхід до реформ	Інтеграція землеустрою з просторовим плануванням, відкриті дані

Джерело: розроблено на основі [30].

Таблиця 1.1 відображає поетапність розвитку інституційного забезпечення землеустрою та демонструє логіку трансформації земельних відносин відповідно до загальнодержавних реформаторських процесів. Перший період характеризується жорсткою централізацією управління, відсутністю ринкових механізмів та обмеженими інституційними функціями землеустрою. Система була орієнтована на контроль та інвентаризацію, що відповідало адміністративно-командній моделі управління.

Другий етап, з 1991 по 2000 рік, був перехідним та визначальним, оскільки саме в цей час розпочалося формування правових основ ринкових земельних відносин. Прийняття основних законів, створення кадастру та запровадження інституту приватної власності на землю стали фундаментом для подальших реформ. Третій період (2000–2015) вказує на технологічну модернізацію та стандартизацію. Запуск Державного земельного кадастру, поява ГІС-рішень та електронних сервісів стали передумовою цифрової трансформації земельної сфери. У цей час з'являються перші зміни у структурі інституційних функцій, пов'язані з автоматизацією процедур. Період з 2015 року пов'язаний із децентралізацією, передачею земель у власність громад, що докорінно змінило модель управління земельними ресурсами. Зростає роль місцевого самоврядування, посилюється важливість просторового планування на місцевому рівні, з'являються нові інституційні функції.

Період з 2020 року по теперішній час демонструє поступ до інноваційної, проектно-орієнтованої моделі. Відбувається цифровізація кадастру, іде відкриття ринку земель, впровадження відкритих даних, інтеграція з містобудівними системами та використання аналітичних інструментів формують новий тип інституційного забезпечення, який гнучкий, технологічний і орієнтований на ефективність. Таким чином, аналіз таблиці свідчить, що інституційне забезпечення землеустрою в Україні стало складною багаторівневою системою, що пройшла шлях від адміністративної моделі до сучасної цифрової та проектної. Кожен етап еволюції відповідав загальним державним реформам, а сучасний стан вимагає подальшого розвитку інноваційних інструментів, інтеграції систем даних та зміцнення інституційної спроможності органів влади.

Таким чином, у сучасних умовах реформування земельних відносин та інституційного забезпечення землеустрою особливого значення набуває проектний підхід, який розглядається як ефективна управлінська технологія, що дозволяє планувати, впроваджувати та контролювати процеси трансформації сектору. Наукові дослідження в галузі публічного управління підтверджують,

що застосування проектного менеджменту забезпечує системність, цілісність, керованість та прогнозованість реформ, що особливо важливо у таких сферах, як землеустрій, земельний кадастр та просторове планування.

1.2. Проектний підхід як сучасна управлінська технологія в системі публічного управління землеустроєм

У межах проектного підходу управлінські процеси розглядаються як сукупність послідовних етапів, що включають ініціації, планування, реалізацію, моніторинг та завершення проекту. Цей підхід дозволяє структурувати складні управлінські завдання, чітко визначити цілі, ресурси, строки та відповідальних виконавців, що значно підвищує якість управлінських рішень. У публічному управлінні, зокрема в сфері землеустрою, проектний підхід використовується для модернізації кадастрових систем, оптимізації процедур землеустрою, впровадження цифрових технологій та реалізації територіальних програм розвитку [27].

В умовах змін і суспільних трансформацій проектний менеджмент стає основним інструментом у забезпеченні прозорості та ефективності реформ. Оскільки земельна сфера є багатокomпонентною, охоплюючи правове регулювання, кадастрову діяльність, землевпорядне проектування, просторове планування та управління територіальними ресурсами, її реформування неможливе без застосування гнучких, адаптивних і стандартизованих управлінських інструментів. Проектний підхід дозволяє інтегрувати ці елементи в єдину систему, що формує комплексний механізм управління змінами в земельній сфері [33].

Застосування проектного підходу має також значний міжнародний контекст. Світова практика демонструє, що провідні моделі land administration ґрунтуються на проектно-орієнтованому реформуванні, яке передбачає поетапне вдосконалення інституцій, технологій та нормативно-правових

механізмів. Рекомендації FAO, UNECE та FIG підкреслюють необхідність системного проектного управління у цифровізації кадастру, впровадженні електронних сервісів та забезпеченні інтегрованого просторового планування [26].

У межах української земельної реформи проектний підхід використовується у напрямку цифрової трансформації земельних ресурсів. Це передбачає модернізацією Державного земельного кадастру, впровадженням ГІС-рішень, автоматизацією кадастрових процедур та відкриттям даних, просторовому плануванні територій, яке інтегрується зі землеустроєм через розроблення комплексних планів та цифрових моделей територій [34].

Також, посилення децентралізації управління земельними ресурсами, потребує нових проектних інструментів для трансформації управлінських структур і процесів на рівні громад, реформування ринку земель, включно із запровадженням системи моніторингу, оцінювання ризиків та підвищенням інституційної спроможності суб'єктів земельних відносин. Проектний підхід дозволяє створювати в системі землеустрою адаптивні управлінські моделі, здатні реагувати на зовнішні виклики, технологічні зміни та потреби територіальних громад. Він сприяє формуванню прозорої системи управління земельними ресурсами, знижує корупційні ризики, підвищує якість кадастрових даних і забезпечує практичну реалізацію принципів сталого розвитку територій.

Таким чином, проектний підхід виступає ключовим управлінським інструментом, який забезпечує ефективність, системність та результативність реформування інституційного забезпечення землеустрою. Його використання відповідає міжнародним стандартам управління земельними ресурсами та створює передумови для побудови сучасної європейської моделі *land administration* в Україні [27].

Прикладами застосування проектного підходу в публічному управлінні землеустроєм України є Проект «Модернізація Державного земельного кадастру» в 2013–2024 рр., це один із найбільш масштабних прикладів використання проектного підходу в Україні. У межах проекту було оцифровано

кадастрові дані для всієї території України, створено ГІС-платформу ДЗК, запроваджено автоматизовані сервіси витягів і перегляду кадастрових даних, інтегровано кадастрову карту із реєстром речових прав, впроваджено відкриті дані про земельні ділянки. Кожний етап виконувався як окремий проектний модуль, включаючи «Оцифрування», «Інтеграцію», «Верифікацію», «Електронні послуги», «Гармонізацію даних», «Моніторинг ринку земель».

Важливим кроком стало розроблення комплексних планів просторового розвитку територій громад в 2021–2024 рр., ці комплексні плани, це проекти, які об'єднали землеустрій, містобудування та кадастрові дані в єдину цифрову модель території. Застосування проектного підходу дозволило стандартизувати процедури збору просторових даних, інтегрувати кадастрові шари, зонінг та інженерні мережі, створити прогностичні моделі розвитку громад, закріпити результати у нормативних документах, створити змішану європейську цифрову модель управління землями [34].

Особливо важливу роль відіграв проект відкриття ринку земель сільськогосподарського призначення в 2020-2021 роках, ця реформа запускала як комплекс проектних рішень створення системи моніторингу земельних транзакцій, запуску електронних аукціонів «Прозорро.Продажі», оновлення законодавчої бази, впровадження реєстру обмежень і обтяжень. Усі дії планувались за логікою проектного управління через визначення стейкхолдерів, матриці ризиків, календарного плану, метрики результативності [18].

Також, українські громади, впроваджують проектні рішення для інвентаризації земель комунальної власності, встановлення меж територіальних громад, створення управлінських карт, визначення потенціалу використання земель, структуризації земельних ресурсів для інвестицій. Ці проекти є прикладом локальної практичної адаптації світових моделей land administration [33].

Переваги застосування проектного підходу в українському землеустрої забезпечують прозорість реформ, формалізацію процедур і контрольних точок,

сприяють підвищенню якості кадастрових даних. покращують точність, повноту, інтегрованість. Цифровізація використання ГІС, електронних сервісів, 3D-моделювання, скорочення бюрократії та заміна лінійного адміністрування на модульні проекти, це теж позитивні наслідки застосування проектного менеджменту в Україні. Але, в умовах багаточисельних викликів потрібне чітке ресурсне планування бюджетів, дотримання строків, пошуку кваліфікованих виконавців, запобігання ризиків. Посилення адаптивності, пошук шляхів та можливостей швидкого коригування ходу реформ та масштабування успішних проектів, які легко розширюються на всю країну має стати основним трендом.

1.3. Міжнародні моделі організації землеустрою та можливості їх адаптації в Україні

Розвиток інституційного забезпечення землеустрою в Україні значною мірою залежить від врахування міжнародного досвіду, який демонструє різноманіття моделей *land administration*, сформованих під впливом історичних, правових, економічних та геополітичних особливостей окремих держав. У сучасному науковому дискурсі виокремлюються три базові підходи до організації землеустрою та земельного адміністрування, це європейська кадастрово-реєстраційна модель, англосаксонська реєстраційна модель та змішані інтегровані моделі, орієнтовані на цифрову трансформацію [22-24].

Європейська (континентальна) модель, поширена у Німеччині, Нідерландах, Австрії, Швеції, характеризується чіткою інтеграцією земельного кадастру, реєстрації прав та землевпорядного планування. Вона ґрунтується на суворій правовій визначеності, стандартизованих процедурах землеустрою, високому рівні точності кадастрових даних та тісній співпраці між державою і муніципалітетами. У цих країнах землеустрій є ключовим інструментом планування територій та реалізації політики сталого землекористування. Ця

модель відповідає рекомендаціям UNECE та FIG щодо єдиної просторової інфраструктури даних [26].

Англосаксонська модель, (Велика Британія, США, Канада, Австралія), базується на домінуванні реєстрації прав та транзакцій, де кадастрові функції менш структуровані й часто реалізуються приватними ліцензованими землеупорядниками. Основна увага приділяється безпеці транзакцій, ефективності ринку земель та обмеженому втручання держави. Згідно з дослідженнями Дейла і МакЛафліна, така модель більше орієнтована на ринок і менш формалізована у порівнянні з європейською [25].

Змішані інтегровані моделі, що впроваджуються у країнах Балтії, Польщі, Чехії, Словаччині, поєднують континентальні принципи з інноваційними цифровими рішеннями. Особливістю цих моделей є активне використання ГІС-технологій, електронних кадастрів, відкритих просторових даних, цифрових планів територій та онлайн-сервісів для громадян. Їх розвиток значною мірою відповідає стратегічному документу FIG «Cadastre 2034», який передбачає повну цифровізацію системи землеустрою та переходу від двовимірних кадастрів до 3D/4D моделей [26].

Сьогодні потрібно брати приклад з Естонії, де побудовано один із найефективніших «кадастрово-реєстраційних» проєктів у Європі, що дозволило провести інтеграцію кадастру, містобудування та реєстрів прав, проводити повністю електронні земельні транзакції, впровадити 3D/4D моделі нерухомості та автоматичне оновлення просторових даних. Приклад Естонії є орієнтиром для проєктних цифрових трансформацій в Україні [30].

Позитивний досвід Польщі, Литви та Естонії демонструє, що швидкий перехід до цифрових кадастрів можливий за умови достатньої інституційної спроможності, фінансування та проєктно-орієнтованого підходу до модернізації. Саме цей підхід, детально розглянутий у пункті 1.2, забезпечує адаптивність і системність реформ, що особливо важливо в умовах української децентралізації та інтеграції до Європейського Союзу.

Аналіз світових моделей свідчить, що для України найбільш релевантними є елементи європейської та цифрової змішаної моделей, оскільки вони забезпечують поєднання високих стандартів точності, відкритості даних і сучасних інформаційних технологій. Водночас окремі транзакційні рішення англосаксонської моделі можуть бути корисними для спрощення процедур купівлі-продажу земельних ділянок та реалізації ринкових механізмів. Узагальнення ключових характеристик міжнародних моделей землеустрою подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика міжнародних моделей землеустрою

Модель	Країни застосування	Ключові характеристики	Переваги	Потенціал адаптації для України
Європейська кадастрово-реєстраційна	Німеччина, Нідерланди, Швеція, Австрія	Інтеграція кадастру, реєстрів та землеустрою, висока точність даних, суворі стандарти	Прозорість, надійність, єдиний просторовий реєстр	Дуже високий – відповідає курсу України на цифровізацію та ЄС-інтеграцію
Англосаксонська реєстраційна	Велика Британія, США, Канада, Австралія	Орієнтація на ринок, домінування реєстрації прав, менший акцент на земельному плануванні	Висока оперативність ринку, мінімальна бюрократія	Частковий – можлива адаптація транзакційних механізмів
Змішана цифрова (інтегрована)	Польща, Литва, Латвія, Чехія, Естонія	Повна цифровізація кадастру, інтеграція ГІС, відкриті дані, 3D-кадастр	Висока ефективність, доступність, сучасні технології	Найвищий потенціал – відповідає напряму цифрових реформ України

Джерело: узагальнено на основі [22-30].

Впровадження європейського підходу в практику України передбачає адаптацію таких інструментів, як інтегровані кадастрово-реєстраційні системи, стандартизовані процедури землеустрою, цифрові 3D/4D кадастрові моделі, обов'язкова прив'язка просторових даних до планувальних рішень,

високоточне геодезичне забезпечення, відкриті дані та сервіси для громадян і бізнесу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз інституційного забезпечення землеустрою, що дозволило сформувати цілісне розуміння його сутності, структурних елементів, закономірностей розвитку та напрямів модернізації. Встановлено, що інституційне забезпечення землеустрою є багатокомпонентною системою, яка поєднує правові норми, регуляторні механізми, організаційні структури, процедурні інструменти, кадастрові рішення та управлінські технології. Його сутність полягає у формуванні умов для раціонального використання земель, у забезпеченні просторового впорядкування територій, захисті прав землевласників і землекористувачів, а також підвищенні ефективності земельного адміністрування. Дослідження еволюції інституційної системи показало поступовий перехід від адміністративно-командної моделі до сучасної цифрової, відкритої та інтегрованої структури.

Визначено, що проектний підхід є провідною управлінською технологією, здатною забезпечити системне реформування інституційних механізмів землеустрою. Він гарантує структурованість, передбачуваність, ресурсну узгодженість та контрольованість процесів модернізації, що є особливо важливим у контексті децентралізації, цифровізації земельного кадастру та впровадження просторового планування громад. Аналіз реальних і міжнародних прикладів показав, що застосування проектного підходу сприяє підвищенню прозорості, покращенню якості даних, оптимізації процедур та впровадженню інновацій.

Проведено узагальнення міжнародних моделей землеустрою. Європейська кадастрово-реєстраційна, англосаксонська реєстраційна та

цифрові інтегровані моделі відображають різні підходи до організації земельного адміністрування. Їх порівняння показало, що найбільш перспективними для України є елементи європейської та цифрової моделей, які забезпечують високий рівень точності кадастрових даних, інтеграцію інформаційних систем, відкритість даних та підтримку рішень у сфері сталого розвитку територій.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗЕМЛЕУСТРОЮ В УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правова база регулювання землеустрою в Україні

Нормативно-правова база регулювання землеустрою в Україні є складною багаторівневою системою, що охоплює конституційні положення, кодифіковане земельне законодавство, спеціальні закони, підзаконні нормативні акти, державні стандарти, методики та інші документи, які забезпечують правову визначеність і регуляторну стабільність у сфері використання, охорони та планування земельних ресурсів. В основі чинної нормативної системи лежить Конституція України, що закріплює право власності українського народу на землю, гарантує рівність суб'єктів земельних відносин та визначає базові принципи діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування у сфері земельного адміністрування.

Центральне місце у правовому регулюванні земельних відносин займає Земельний кодекс України, який визначає правовий режим земель, їх категоріальний поділ, форми власності, порядок приватизації, механізми охорони земель та основні положення землеустрою як системи заходів просторової організації територій. Важливим складником правового забезпечення є Закон України «Про землеустрій», який деталізує види, процедури і порядок здійснення землевлпорядних робіт, визначає структуру документації із землеустрою, вимоги до проектів землеустрою, технічної документації, інвентаризації земель, встановлення меж адміністративно-територіальних одиниць, а також функції суб'єктів землеустрою [15].

Водночас Закон України «Про Державний земельний кадастр» регламентує ведення кадастру, визначає структуру кадастрових даних, порядок їх внесення та оновлення, формування цифрової основи просторових відомостей, а також функціонування єдиної кадастрової інформаційної системи

[16]. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» забезпечує інтеграцію землеустрою з просторовим плануванням, визначає вимоги до містобудівної документації, комплексних планів просторового розвитку територій громад і гармонізації кадастрових даних із планувальними матеріалами. Одним із найважливіших сучасних актів став Закон «Про внесення змін щодо обігу земель сільськогосподарського призначення», що відкрив ринок земель сільськогосподарського призначення та створив правові передумови для впровадження інструментів моніторингу земельних транзакцій і кадастрової прозорості [18].

Таблиця 2.1

**Зведена таблиця нормативно-правової бази регулювання
землеустрою в Україні**

№	Нормативно-правовий документ	Рівень дії	Основні положення	Значення для землеустрою
1	2	3	4	5
1	Конституція України	Конституційний	Визначає землю об'єктом права власності українського народу; встановлює засади діяльності органів влади	Формує базові принципи земельних відносин і гарантії права на землю
2	Земельний кодекс України	Кодекс	Регулює правовий режим земель, їх категорії, форми власності, порядок користування	Є ключовим документом у галузі; визначає основу землеустрою
3	Закон «Про землеустрій»	Закон	Визначає види, склад, зміст документації, суб'єктів та процедури землеустрою	Є базовим законом для всіх землевпорядних робіт
4	Закон «Про Державний земельний кадастр»	Закон	Регламентує ведення кадастру, структуру й оновлення кадастрових даних	Створює правові основи національної кадастрової системи
5	Закон «Про регулювання містобудівної діяльності»	Закон	Забезпечує інтеграцію просторового планування та землеустрою	Регулює підготовку комплексних планів громад
6	Закон № 552-IX (ринок землі)	Закон	Відкриття ринку земель, моніторинг, прозорість транзакцій	Створює нові механізми управління земельним обігом

1	2	3	4	5
7	Постанови КМУ щодо кадастрових послуг	Підзаконні акти	Регламентують електронні послуги, порядок інвентаризації та внесення даних у ДЗК	Забезпечують цифровізацію земельних відносин
8	Методичні рекомендації Мінрегіону (2021)	Методичні документи	Визначають порядок розроблення документації із землеустрою та просторового планування	Використовуються громадами для КППРТ і технічної документації
9	Національна кадастрова система України: технічний опис	Технічний документ	Визначає технічну архітектуру кадастру, формат даних і стандарти	Є технічною основою для цифрового землеустрою
10	Роз'яснення та регламенти Держгеокадастру	Виконавчо-адміністративні документи	Норми щодо кадастрового обліку, інвентаризації та ведення ГІС-шарів	Операціоналізують законодавство на практиці
11	Стандарти та інструкції з землевпорядкування	Галузеві стандарти	Встановлюють норми виконання геодезичних і землевпорядних робіт	Забезпечують єдину методику землеустрою
12	FAO Land Administration Guidelines	Міжнародний стандарт	Містить рекомендації з управління земельними ресурсами	Сприяє імплементації світових практик
13	UNECE Land Administration Best Practices	Міжнародний стандарт	Рами для інтегрованої системи кадастру й реєстру	Орієнтир ІТ-інтеграції, відкритих даних і прозорості
14	FIG Cadastre 2034	Міжнародний стратегічний документ	Описує розвиток кадастру до 2034 року	Визначає тренди 3D/4D кадастрів, цифрової трансформації
15	ISO та OGC стандарти просторових даних	Міжнародні технічні стандарти	Визначають вимоги до геопросторових даних і сумісності систем	Забезпечують інтеграцію землеустрою з ГІС та цифровими платформами

Джерело: розроблено на основі [15-21].

Розвиток нормативної бази підкріплюється численними постановами Кабінету Міністрів України, що регламентують порядок надання електронних кадастрових послуг, проведення інвентаризації, формування баз геопросторових даних, а також методичними рекомендаціями щодо розроблення документації із землеустрою, які визначають стандартизовані підходи до землевпорядної діяльності. Важливе значення мають документи Державної служби з питань геодезії, картографії та кадастру (Держгеокадастру), в яких відображено технічні, технологічні та процедурні

аспекти ведення кадастрової інфраструктури, у тому числі технічний опис Національної кадастрової системи [20,21].

Нормативна база активно використовується на практиці органами місцевого самоврядування України, що дозволяє простежити реальний механізм її впливу на земельні відносини. Зокрема, прикладом практичного застосування законодавства є реалізація комплексних планів просторового розвитку територій громад, запроваджених після 2021 року відповідно до змін у містобудівному законодавстві. Багато територіальних громад, серед яких Житомирська, Львівська, Хмельницька та Полтавська області, уже розробляють інтегровані моделі територій, які поєднують кадастрові дані, зонінг та планувальні рішення на основі рекомендацій UNECE і сучасних цифрових методологій [23].

Закон «Про Державний земельний кадастр» став основним документом для цифровізації земельної сфери. Він забезпечив законодавче підґрунтя для впровадження публічної кадастрової карти, електронних витягів, інтеграції кадастру з реєстром речових прав та розвитку відкритих даних, що відповідає міжнародним практикам FAO, FIG і Світового банку. На рівні України прикладами успішної реалізації цифрових інструментів є масові програми інвентаризації у Київській, Вінницькій, Житомирській та Черкаській областях, що проводяться відповідно до вимог кадастрового законодавства [27].

Особливо показовим є застосування нормативної бази у громадах Житомирської області, які активно реалізують землевпорядні та кадастрові проекти, спираючись на чинне законодавство. Так, Оліївська територіальна громада однією з перших у регіоні завершила технічну документацію із встановлення меж громади відповідно до вимог Закону «Про землеустрій» і Методичних рекомендацій Мінрегіону, провела інвентаризацію комунальних земель та створила цифрову інтегровану модель території, що відповідає сучасним європейським підходам [19].

Житомирська міська громада, керуючись Законом «Про Державний земельний кадастр», здійснила повну цифровізацію кадастрових даних,

актуалізувала земельні ресурси під інфраструктурними об'єктами та інтегрувала кадастрові відомості у систему містобудівного моніторингу. Коростишівська громада, використовуючи норми земельного та кадастрового законодавства, реалізує проекти з виявлення «білих плям», підготовки документації зі зміни цільового призначення земель та формування цифрової структури території. У Бердичівській міській громаді нормативна база стала основою для впровадження оцифрування промислових зон, інвентаризації земель під комунальними установами та створення кадастрових планів для інвестиційних пропозицій. Новоград-Волинська (Звягельська) громада активно застосовує земельне законодавство при встановленні меж територій, інвентаризації земель водного фонду та розробленні функціонального зонінгу.

Таким чином, нормативно-правова база регулювання землеустрою в Україні демонструє високий рівень структурованості та адаптації до сучасних умов управління земельними ресурсами. Вона забезпечує правові інструменти для цифрової трансформації кадастру, модернізації землеустрою, інтеграції просторового планування та розвитку земельного ринку, а практичні приклади з територіальних громад Житомирської області підтверджують її дієвість і здатність забезпечувати реальні управлінські зміни на місцевому рівні.

2.2. Аналіз функцій, повноважень та взаємодії органів державної влади і місцевого самоврядування у сфері землеустрою

Система управління землеустроєм в Україні функціонує на основі чітко розмежованих, але водночас взаємопов'язаних повноважень органів державної влади та місцевого самоврядування. Її організація визначається Конституцією України, Земельним кодексом, законами «Про землеустрій», «Про Державний земельний кадастр», «Про регулювання містобудівної діяльності», а також широким спектром підзаконних актів та методичних документів [5, 17]. Розуміння особливостей функціонування цієї системи є ключовим для оцінки

ефективності землеустрою та формування рекомендацій щодо розвитку інституційного забезпечення на різних рівнях управління.

На загальнодержавному рівні центральну роль у сфері землеустрою відіграє Кабінет Міністрів України, який формує державну політику у сфері земельних ресурсів, затверджує порядок ведення державного земельного кадастру, регулює стандарти та процедури землевпорядних робіт і координує діяльність галузевих органів виконавчої влади. Державна служба з питань геодезії, картографії та кадастру (Держгеокадастр) виконує функції адміністрування кадастру, забезпечує технічну підтримку Національної кадастрової системи, організовує ведення кадастрових шарів, здійснює внесення, перевірку та актуалізацію даних, а також забезпечує розроблення та впровадження технічних стандартів і регламентів у сфері землеустрою [20, 21].

Міністерство аграрної політики та продовольства України формує засади земельної політики в аграрному секторі, координує використання сільськогосподарських земель, здійснює нагляд за дотриманням вимог земельного законодавства, зокрема щодо обігу земель сільськогосподарського призначення відповідно до Закону № 552-IX [18]. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України відповідає за інтеграцію землеустрою з просторовим плануванням, впровадження комплексних планів розвитку територій громад, а також модернізацію інфраструктури містобудівного кадастру, що визначено законом «Про регулювання містобудівної діяльності» [17].

Органи виконавчої влади здійснюють, також нормативно-методичне забезпечення землеустрою. Зокрема, Мінрегіон (до реформи 2023 року) розробляв методичні рекомендації, стандарти та підходи до підготовки документації із землеустрою та просторового планування, які нині використовуються в громадах для підготовки комплексних планів просторового розвитку територій [19]. У контексті міжнародної співпраці важливу роль відіграє гармонізація українського законодавства та кадастрових процедур із рекомендаціями FAO, UNECE та FIG, які передбачають впровадження

сучасних цифрових стандартів land administration та інструментів 3D/4D-моделювання [22, 26].

На рівні місцевого самоврядування значна частина повноважень передана територіальним громадам відповідно до реформи децентралізації. Громади здійснюють управління земельними ресурсами комунальної власності, готують та затверджують документацію із землеустрою, організовують земельні торги, проводять інвентаризацію земель, встановлюють межі адміністративно-територіальних одиниць та формують заходи з просторового розвитку. Їхні повноваження визначені Земельним кодексом та спеціальним законодавством щодо місцевого самоврядування.

Практика застосування цих повноважень у територіальних громадах Житомирської області свідчить про активний розвиток локальних систем управління земельними ресурсами. Оліївська громада стала одним із регіональних прикладів ефективної реалізації законодавчих вимог, провівши комплексну інвентаризацію земель, оновивши кадастрові межі та розробивши проекти землеустрою відповідно до рекомендацій Мінрегіону. Житомирська міська громада, спираючись на закони «Про Державний земельний кадастр» і «Про регулювання містобудівної діяльності», інтегрувала кадастрові дані у систему містобудівного моніторингу, що забезпечує підвищення якості містобудівних рішень [19].

Коростишівська громада використовує децентралізовані повноваження для оптимізації землекористування: проводяться заходи щодо виявлення нерозмежованих земель, підготовки документації для зміни цільового призначення, створення цифрового зонінгу територій, що відповідає міжнародним стандартам FIG щодо управління територіями. Бердичівська громада демонструє ефективність використання земельного законодавства у сфері інвестиційної політики: оцифровано земельні масиви промислового призначення, створено кадастрові плани для земельних ділянок, що пропонуються інвесторам. У Новоград-Волинській (Звягельській) громаді здійснюється комплексна інвентаризація земель водного фонду та встановлення

меж території, що відповідає вимогам земельного та кадастрового законодавства [33].

Аналіз функцій та взаємодій різних рівнів влади показує, що система землеустрою в Україні працює в умовах поєднання централізованого нормативного регулювання з децентралізованою практичною реалізацією. Держава забезпечує стратегічне, правове та технологічне підґрунтя, тоді як громади відповідають за безпосереднє управління земельними ресурсами, взаємодію з громадянами та формування місцевої політики землекористування. Ефективність цього механізму значною мірою залежить від цифрової спроможності, кадрового забезпечення та рівня інституційної зрілості громад.

Таким чином, система взаємодії органів влади у сфері землеустрою характеризується складною, але структурованою архітектурою, де кожен актор виконує окремі функції, взаємодіючи в межах єдиного правового поля. Децентралізація, цифровізація кадастру та гармонізація з міжнародними стандартами створюють умови для формування сучасної моделі land administration, здатної забезпечити ефективне управління земельними ресурсами на всіх рівнях державного управління.

2.3. Основні проблеми та дисфункції інституційного забезпечення землеустрою в умовах децентралізації

Сучасна система забезпечення якості землеустрою в Україні характеризується значною кількістю структурних, процедурних та інституційних дисфункцій, що впливають на ефективність управління земельними ресурсами та стримують реалізацію реформ, спрямованих на цифровізацію, прозорість і модернізацію land administration. Незважаючи на наявність розвиненої нормативно-правової бази, а також активну роль державних органів і громад у процесах управління землеустроєм, практична реалізація законодавчих норм нерідко супроводжується низкою проблем, які

проявляються на національному, регіональному та місцевому рівнях. Однією з проблем є неоднорідність якості кадастрових даних. Ця дисфункція пов'язана з історичною фрагментарністю збирання просторової інформації, недоліками радянських картографічних матеріалів, відсутністю повної цифрової верифікації та наявністю численних помилок у координатах земельних ділянок. Навіть після впровадження Національної кадастрової системи залишаються розбіжності між даними кадастру, містобудівним кадастром, технічною документацією із землеустрою та реєстром речових прав. Це призводить до дублювання контурів, невідповідності площ, накладок земельних ділянок та «білих плям», що унеможливує оперативне прийняття управлінських рішень і впливає на якість просторового розвитку громад [21].

Важливою проблемою є несинхронність процедур землеустрою та просторового планування. Законодавча інтеграція цих сфер відбулася лише у 2021 році, що призвело до накопичення значної кількості документації, яка не відповідає сучасним містобудівним вимогам. Через відсутність актуалізації значна частина генеральних планів та схем планування територій не узгоджується з кадастровими даними, що створює суттєві бар'єри для інвестицій, формування політики землекористування та управління розвитком територій [34].

Окремим викликом є обмежена інституційна спроможність органів місцевого самоврядування. Попри передачу значної частини повноважень громадам у межах земельної децентралізації, далеко не всі територіальні громади мають належний кадровий потенціал, кваліфікованих землепорядників, геодезистів та фахівців із ГІС. Це особливо характерно для малих сільських громад Житомирської області: наприклад, у ряді громад Новоград-Волинського та Житомирського районів немає фахівців, здатних працювати з комплексними ГІС-моделями або здійснювати технічний аналіз кадастрових даних. Це призводить до помилок у документації, затримок у розробленні планувальних рішень і залежності від зовнішніх підрядників.

Суттєвим бар'єром залишається бюрократичність та фрагментованість адміністративних процедур у сфері землеустрою. Попри значну цифровізацію кадастрових процесів, низка послуг все ще вимагає паперових документів, фізичних підписів, погоджень або експертиз, що створює зайві часові та фінансові витрати. Наявні процедурні бар'єри ускладнюють підготовку проєктів землеустрою, зміну цільового призначення земельних ділянок, встановлення меж громад та здійснення комплексної інвентаризації земель. Частина процедур дублюється між різними органами, що суперечить рекомендаціям FAO і UNECE щодо інтегрованих земельних систем [23].

Серйозним чинником, який впливає на якість землеустрою, є нерівномірний рівень цифрової трансформації земельної сфери в громадах. У той час як міські громади Житомирської області, зокрема Житомирська та Бердичівська, активно впроваджують цифрові кадастрові рішення, розвивають містобудівні ГІС, оновлюють кадастрові плани та формують аналітичні моделі землекористування, значна частина сільських громад, таких як Черняхівська або Чуднівська, працюють із застарілою технікою або мають обмежені дані для розвитку цифрової інфраструктури. Це формує регіональну асиметрію у доступі до якісної земельної інформації [33].

До системних дисфункцій належить, також повільний темп оновлення нормативно-правових актів, які часто не встигають адаптуватися до темпів цифрових змін, розвитку ГІС, 3D-кадастрів і сучасних методів просторового аналізу. Наприклад, чинні стандарти землеустрою все ще орієнтовані переважно на 2D-проєктування, тоді як рекомендації FIG Cadastre 2034 передбачають перехід до четвертого виміру кадастру – тимчасових змін землекористування [26].

Проблемою на практичному рівні є відсутність єдиної системи моніторингу якості документації із землеустрою. Хоча законодавство визначає загальні вимоги до документації, системні механізми її перевірки, ревізії або верифікації на рівні держави обмежені. Натомість громади Житомирської області регулярно стикаються з помилками в актах інвентаризації,

неточностями меж, некоректною прив'язкою ділянок, що зумовлено недостатнім контролем якості на етапі виконання робіт, таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

Основні проблеми та бар'єри у системі землеустрою України

№	Проблема / бар'єр	Суть проблеми	Вплив на систему землеустрою	Прояви на практиці
1	Низька якість кадастрових даних	Наявність помилок у координатах, накладок ділянок, «білих плям»	Знижує точність планувальних рішень, ускладнює реєстрацію прав	Коростишівська громада: часті накладки ділянок через старі матеріали БТІ
2	Несинхронність землеустрою та містобудування	Документація розроблена у різні роки, не узгоджена між собою	Створює колізії у плануванні територій та інвестуванні	Житомирська громада: генеральний план не відповідає кадастровим межам
3	Кадровий дефіцит у громадах	Відсутність землевпорядників та ГІС-фахівців на місцях	Знижує якість документації, залежність від підрядників	Сільські громади Житомирщини: відсутність власних фахівців із ГІС
4	Бюрократичність та тривалість процедур	Дублювання погоджень, потреба у паперових документах	Гальмує реалізацію проєктів землеустрою та інвестицій	Бердичівська громада: затримки під час зміни цільового призначення
5	Нерівномірний рівень цифровізації	Не всі громади мають сучасне обладнання та ГІС-системи	Поглиблює територіальну нерівність, ускладнює інтеграцію даних	Чуднівська громада: інвентаризація проводиться без цифрових карт
6	Застарілі методики землеустрою	Орієнтація на 2D-підходи та старі інструкції	Не відповідає сучасним ГІС-стандартам, ускладнює аналітику	Відсутність 3D-моделювання в більшості проєктів області
7	Відсутність єдиного моніторингу якості документації	Відсутність державного контролю якості землевпорядних робіт	Поширення помилок і відхилень у документації	Часті неточності в актах інвентаризації у громадах регіону
8	Правові колізії між рівнями влади	Нечіткий розподіл повноважень між державою та громадами	Конфлікти юрисдикцій, затримки у прийнятті рішень	Спірні питання щодо меж громад після реформи 2020 року

Джерело: розроблено на основі [21-26].

Також, варто відзначити проблему неузгодженості функцій державних і місцевих органів, що інколи призводить до правової колізійності. Наприклад, громади мають повноваження щодо управління землями за межами населених

пунктів, проте в окремих випадках Держгеокадастр продовжує втручатися у процедури погодження окремих видів документації або інвентаризації? це породжує конфлікти юрисдикцій та затримки у виконанні робіт.

Таким чином, проблеми, бар'єри та дисфункції системи забезпечення якості землеустрою мають комплексний характер і охоплюють нормативну, інституційну, технічну та організаційну складові. Їх подолання потребує модернізації земельного законодавства, посилення інституційної спроможності громад, оновлення методологій землеустрою відповідно до міжнародних стандартів, цифрової інтеграції кадастрових та містобудівних даних, а також формування єдиної системи моніторингу якості земельних робіт. Вирішення окреслених проблем створить основу для підвищення ефективності управління земельними ресурсами та стане критичним елементом оптимізації інституційного забезпечення землеустрою в Україні.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Комплексне дослідження сучасного стану нормативно-правового, інституційного та організаційного забезпечення землеустрою в Україні дало можливість сформувати цілісне уявлення про реальні механізми функціонування землевпорядної системи та виявити ключові проблеми її розвитку. Аналіз нормативно-правової бази засвідчив її високий рівень структурованості та відповідності європейським принципам управління земельними ресурсами. Конституція України, Земельний кодекс, закони «Про землеустрій», «Про Державний земельний кадастр», «Про регулювання містобудівної діяльності» та акт про обіг земель сільськогосподарського призначення формують багаторівневу правову основу, що охоплює регулювання землекористування, планування територій, ведення кадастру та правовий режим земельних ділянок. Дослідження функцій та повноважень органів державної влади і місцевого самоврядування показало, що система

управління землеустроєм в Україні має ознаки як централізованого, так і децентралізованого регулювання. Держава забезпечує нормативне, стратегічне та технічне підґрунтя, зокрема через діяльність Кабінету Міністрів України, Міністерства аграрної політики та продовольства, Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури та Держгеокадастру. У свою чергу, територіальні громади, особливо після реформи децентралізації, отримали розширені повноваження щодо інвентаризації земель, формування земельної політики, встановлення меж та управління земельними ресурсами. Практика громад Житомирської області засвідчує, що реальна результативність земельної політики на місцевому рівні залежить від інституційної спроможності, наявності кваліфікованих спеціалістів та доступу до сучасних цифрових технологій.

Аналіз проблем, бар'єрів і дисфункцій у системі землеустрою засвідчив наявність низки системних викликів, що уповільнюють реформування сектору. Серед них важливе місце посідають: низька якість окремих кадастрових даних; несинхронність землеустрою та містобудівної документації; недостатня цифровізація частини громад; кадровий дефіцит у сфері землевпорядкування; бюрократичність процедур; низький рівень інтеграції між реєстрами; фінансові обмеження, характерні для малих громад; а також правові колізії у розподілі повноважень між державою та органами місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗЕМЛЕУСТРОЮ НА ОСНОВІ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ

3.1. Методологія впровадження проектного підходу у реформування системи землеустрою

Методологія впровадження проектного підходу у реформування системи землеустрою в Україні формується під впливом трансформаційних процесів, спрямованих на модернізацію публічного управління, забезпечення сталого розвитку територій, інтеграцію цифрових технологій та імплементацію європейських стандартів у сфері управління земельними ресурсами. Проектний підхід розглядається не лише як технологія планування та реалізації окремих завдань, а як універсальний управлінський інструмент, що дозволяє впорядкувати процеси реформування землеустрою, забезпечити міжвідомчу координацію, підвищити ефективність рішень та покращити якість просторового розвитку громад. Його застосування ґрунтується на базових принципах сучасного публічного адміністрування, серед яких домінуючу роль відіграють результативність, наукова обґрунтованість, відкритість, участь заінтересованих сторін та цифровізація процедур. Разом з тим зміст методології проектного підходу в реформуванні землеустрою відображає міждисциплінарний характер цієї сфери, поєднуючи управлінські, правові, економічні, соціальні та геоінформаційні аспекти, що прямо відповідає концептуальним положенням сучасних програм з публічного управління та адміністрування, які акцентують увагу на інтеграції знань і інструментів у процесах прийняття рішень [1, 7].

В умовах децентралізації та передачі земельних повноважень на рівень територіальних громад проектний підхід стає особливо важливим, оскільки дозволяє структурувати значні обсяги даних, координувати дії численних учасників процесу та забезпечувати прозорість процедур управління ресурсами.

Механізм проектного управління у сфері землеустрою передбачає чітко окреслену послідовність дій, починаючи від ідентифікації проблеми, аналізу зацікавлених сторін та формування мети, і завершуючи моніторингом результатів та оцінкою ефективності. Відомо, що саме суспільна значущість проектів у сфері земельних відносин, їх залежність від нормативно-правового середовища та вплив на соціально-економічний розвиток територій визначають специфіку методології, яка базується на комплексному підході та врахуванні багаторівневих взаємозв'язків між органами влади, громадами та суб'єктами господарювання.

Одним із важливих елементів методології проектного підходу є глибокий аналіз правового поля, у межах якого здійснюється регулювання земельних відносин. В Україні реформування землеустрою значною мірою визначається положеннями Земельного кодексу України, Закону «Про землеустрій», Закону «Про Державний земельний кадастр», Закону «Про регулювання містобудівної діяльності», а також нормативами щодо просторового планування та управління територіями. Прийняття у 2020–2021 роках законодавчих актів, що передали громадам повноваження з управління землею за межами населених пунктів, створило умови для реалізації великої кількості проектів, спрямованих на інвентаризацію земель, розробку комплексних планів просторового розвитку територій та підвищення прозорості обігу земель. Це зумовило необхідність використання методів проектного публічного управління, які дозволяють забезпечити узгодженість завдань із стратегічними документами громади, оптимізувати процеси взаємодії між суб'єктами управління та забезпечити відкритість даних [13-16].

Пріоритетне місце у методології впровадження проектного підходу посідає цифровізація, яка забезпечує швидкий доступ до інформації, автоматизацію процедур, інтеграцію даних та прийняття рішень на основі доказів. Інформаційно-комунікаційні технології, зокрема геоінформаційні системи (ГІС), електронні кадастрові платформи, сервіси електронного урядування та платформи для відкритих даних, створюють передумови для

більш точного, оперативного та прозорого управління земельними ресурсами. Публічна кадастрова карта України, цифрові сервіси Держгеокадастру, електронні земельні аукціони «Prozorro.Продажі», платформа комплексного планування територій, інтеграція даних із державних реєстрів, усі ці інструменти дозволяють реалізувати проектні завдання на новому технологічному рівні. Застосування цифрових технологій у проектах землеустрою суттєво зменшує ризики маніпуляцій, пришвидшує комунікацію між учасниками процесу, забезпечує публічний контроль за рішеннями та сприяє розвитку відкритого врядування [9, 14].

Стейкхолдерний підхід є ще одним компонентом методології проектного менеджменту у сфері реформування землеустрою. Земельні проекти, як правило, зачіпають інтереси широкого кола суб'єктів – від органів місцевого самоврядування до землевласників, землекористувачів, бізнесу, інвесторів і громадськості. Тому врахування думок усіх груп, проведення консультацій, організація круглих столів, публічних слухань та обговорень дозволяють сформувати узгодженість рішень і підвищити рівень довіри до органів влади.

Досвід реалізації проектів у громадах Житомирської області засвідчує, що залучення місцевих стейкхолдерів до процесів просторового планування, зокрема у Глибочицькій, Оліївській та Тетерівській громадах, дозволило розв'язати гострі питання оптимізації землекористування, інвентаризації земель, формування інвестиційних ділянок та обліку рекреаційних ресурсів. Подібні приклади демонструють важливість партнерства між органами влади, університетами, громадськими організаціями та бізнесом, що відповідає рекомендаціям сучасних освітніх програм із підготовки управлінців, які акцентують увагу на міжсекторальній взаємодії та практичній орієнтації управлінських рішень [3, 8].

Українська практика, також демонструє, що застосування проектного підходу у реформуванні землеустрою має конкретні результати. Передусім йдеться про впровадження комплексних планів просторового розвитку територій громад (КППРТГ), що об'єднують документацію із землеустрою і

містобудування. З 2021 року КППРТГ стали одним із центральних елементів просторової реформи, а процес їхнього створення був організований саме у форматі проєктної діяльності: з визначенням цілей, постановкою завдань, залученням експертних команд, використанням цифрових моделей територій, громадських обговорень та оцінки впливів. Команди, що реалізовували такі проєкти в громадах Житомирської області, в тому числі Поліський національний університет, застосовували ГІС-технології, аналіз кадастрових даних, моделювання функціональних зон, визначення територій із потенціалом для розвитку інфраструктури та інвестицій, що підтверджує ефективність методології проєктного підходу на практиці [41].

Проєктний підхід ефективно застосовується в інвентаризації земель, наприклад, у Глибочицькій громаді проєкт інвентаризації земель дозволив виявити близько 20% земель, не включених до кадастру, що дало змогу збільшити місцеві надходження та оптимізувати управління комунальними ресурсами. У Коростенському районі проєкти впорядкування земельних відносин забезпечили аудит орендних платежів, виявлення порушень, актуалізацію даних щодо землекористувачів. Це демонструє, що системність і структурування дій у межах проєкту створює передумови для економічного ефекту та прозорості [33].

Крім того, проєктний підхід є механізмом у впровадженні цифрових земельних сервісів, які забезпечують автоматизацію процедур зміни цільового призначення земель, реєстрації ділянок, відкриття даних про нормативно-грошову оцінку та проведення електронних аукціонів. Як показує досвід електронних земельних торгів, автоматизація та цифровізація знижують корупційні ризики, підвищують конкурентність торгів і збільшують надходження до бюджетів громад.

З методологічної точки зору проєктний підхід інтегрує аналіз даних, стратегічне планування, інституційний розвиток та технологічні інновації, формуючи цілісну систему управління змінами. Базуючись на економічних, соціальних та екологічних принципах, він забезпечує адаптивність

управлінських рішень до сучасних викликів, включаючи зміну законодавства, зміни у структурі землекористування, ризики воєнного часу, необхідність відновлення територій, оптимізацію бюджетного потенціалу та зростання вимог до відкритості інформації, таблиця 3.1.

Таблиця 3.1.

Основні елементи методології проектного підходу у реформуванні системи землеустрою

Елемент методології	Зміст	Приклади в Україні	Очікуваний ефект
Ініціація проекту	Формування цілей, аналіз проблем, картування стейкхолдерів	КППРТГ громад, державна інвентаризація земель	Узгодженість потреб громади та регіональної політики
Планування	План управління проектом, бюджет, ризики, графік	Цифрові кадастрові карти, «Черга», Prozorro.Продажі	Оптимізація ресурсів, прозоре планування
Реалізація	Виконання польових, аналітичних і ГІС-робіт	Актуалізація ДЗК, встановлення меж громад	Підвищення точності кадастру
Моніторинг і контроль	Порівняння планових та фактичних показників, аудит	Моніторинг використання земель у громадах	Зменшення втрат бюджету
Завершення проекту	Прийняття, оцінка результатів, публічний звіт	Затвердження КППРТГ, публікація карт	Підзвітність та прозорість

Джерело: розроблено на основі [11-16].

Узагальнюючи, методологію впровадження проектного підходу у реформуванні системи землеустрою в Україні, можна сказати, що вона функціонує як комплексний інструментарій модернізації управління земельними ресурсами, що забезпечує структурованість, прозорість та ефективність публічного управління. Вона орієнтована на потреби громад, сприяє формуванню інноваційних рішень, підтримує засади сталого розвитку та дозволяє інтегрувати національні практики із європейськими стандартами. Саме завдяки проектному підходу реформування землеустрою набуває системного та цілеспрямованого характеру, що є необхідною умовою розвитку територій у сучасних умовах.

3.2. Розробка проектної моделі організації управління землеустроєм в Україні

Розробка проектної моделі організації управління землеустроєм в Україні сприяє удосконаленню державної земельної політики, яка орієнтована на цифрову трансформацію, прозорість рішень та інтеграцію в європейський простір управління територіальними ресурсами. Проектна модель дозволяє перейти від фрагментарного, нормативно орієнтованого управління до системного, алгоритмічно побудованого процесу ухвалення рішень, що базується на доказових даних, сучасних управлінських підходах та міжвідомчій координації. Вона враховує принципи, сформульовані в урядових стратегічних документах, реформах децентралізації та практиці функціонування територіальних громад [9].

Суть такої моделі визначається структуризацією дій органів влади як послідовності взаємопов'язаних етапів: формулювання проблеми, визначення обґрунтованих цілей, аналіз стейкхолдерів, розробка технічного завдання, виконання спеціальних видів землеустрою, цифрове моделювання територій, реалізація управлінських рішень та моніторинг результатів з відкритою комунікацією із громадськістю. Її зміст складається з декількох взаємопов'язаних рівнів, так на стратегічному рівні визначаються довгострокові орієнтири розвитку територій, зокрема забезпечення раціонального землекористування, зростання інвестиційної привабливості, екологічної безпеки та збалансованого просторового планування.

На тактичному рівні формуються інструменти реалізації проєктів: вибір ГІС-технологій, створення кадастрових шарів, використання цифрових сервісів Держгеокадастру, інтеграція даних у комплексні плани просторового розвитку територій громад, а також визначення алгоритмів взаємодії між органами влади, землевласниками та громадськістю. На операційному рівні реалізуються конкретні проєктні дії, відбувається інвентаризація земель, встановлення меж громад, аналіз історії змін землекористування, оцінка ефективності

використання земель, розроблення проектної документації щодо просторової організації територій, а також запровадження прозорих процедур виділення земельних ділянок, орендних відносин та електронних земельних аукціонів [12].

Ціль моделі організації управління землеустроєм полягає у підвищенні результатів, які забезпечать системну постановку вимірювання та постійний моніторинг їх досягнення на рівні громади, регіону та держави. Цей підхід узгоджується з європейськими директивами, насамперед INSPIRE, що вимагає уніфікації просторових даних, забезпечення доступу до них та інтеграції кадастрових і містобудівних реєстрів у відкритому форматі. Крім того, проектна модель враховує положення земельного законодавства України щодо обов'язковості внесення даних до Державного земельного кадастру, проведення обов'язкових видів землеустрою та забезпечення прозорості рішень органів влади, що прямо відповідає вимогам Закону України «Про землеустрій» та нормативів просторового планування [5].

Застосування цифрових платформ, що забезпечують оперативний доступ до актуальних кадастрових, містобудівних, екологічних та статистичних даних в Україні приведе до значних змін у цифровізації земельних відносин. Це включає автоматизацію реєстраційних дій, відкриття кадастрових даних, розвиток Публічної кадастрової карти, впровадження модулів геопросторового аналізу та інтеграцію земельних аукціонів у систему Prozorro.Продажі, що дозволить підвищити конкурентність, знизити корупційні ризики та збільшити надходження до бюджетів територіальних громад [14].

Системне використання цих інструментів на всіх етапах підготовки та реалізації управлінських рішень у сфері землеустрою, з врахуванням інституційної взаємодії дасть можливість приймати ефективні земельні рішення. Вони перестануть бути суто технічними, залежатимуть від інтересів громади, бізнесу, землевласників, державних органів, екологічних інституцій та громадських організацій. Тому модель передбачає застосування стейкхолдерного аналізу, широких консультацій, проведення круглих столів,

інтерактивних публічних зустрічей, а також системного залучення експертних інституцій, включаючи університети, земельні служби та профільні аналітичні центри [10].

У громадах Житомирської області такі підходи вже використовуються у громадах де реалізовано проекти з інвентаризації земель, формування інвестиційних карт та розроблення нових підходів до управління земельними ресурсами, що підтверджує практичну дієвість проектної моделі. Розробка проектної моделі організації управління землеустроєм, також передбачає формування кадрового потенціалу. Сучасні виклики вимагають фахівців з компетентностями у сфері ГІС, правового аналізу, управління територіальним розвитком, економічної оцінки земель та моделювання просторових процесів. Освітні програми з публічного управління, зокрема освітні програми Поліського національного університету, акцентують увагу на інтеграції інноваційних технологій, практико-орієнтованих методів, стратегічного аналізу та інструментів управління проектами, що створює кадровий фундамент для практичного впровадження сучасних моделей управління землеустроєм у громадах [21].

Модель організації управління землеустроєм в Україні має бути структурованою системою, що поєднує стратегічні, операційні та аналітичні елементи. Вона повинна бути спрямована на досягнення вимірюваних результатів, підвищення ефективності публічного управління, забезпечення сталого розвитку територій та формування цифрової і прозорої інфраструктури земельних відносин. Завдяки поєднанню управлінських підходів, цифрових технологій, нормативних вимог і залучення всіх груп заінтересованих сторін проектна модель стає універсальним інструментом реформування системи землеустрою та ключовою умовою модернізації територіального управління в Україні. На схемі 3.1. представлено проектну модель організації управління землеустроєм [14].

Проектна модель організації управління землеустроєм

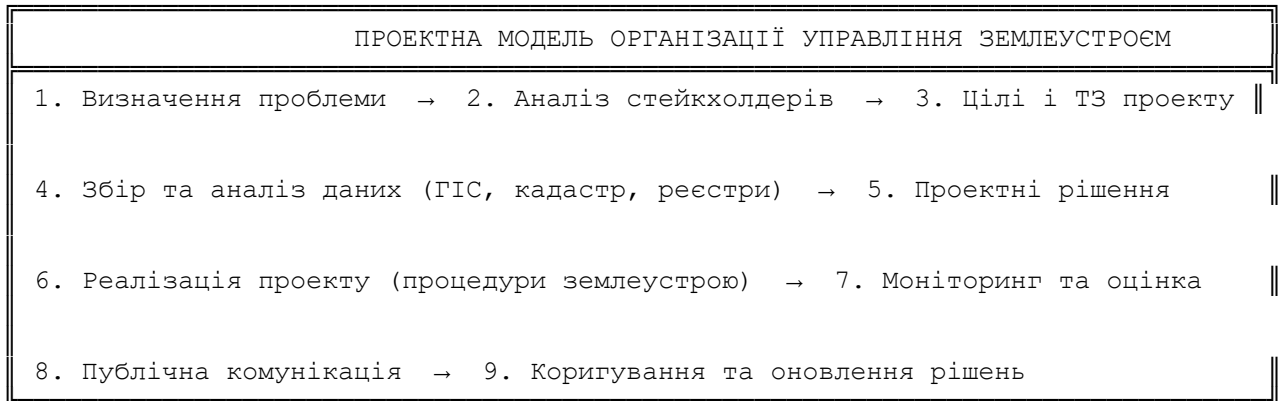


Рис.3.1. Проектна модель організації управління землеустроєм

Джерело: [14].

В моделі основними елементами виступають структурована послідовність управлінських дій, доказовість рішень, залучення стейкхолдерів та інтеграція цифрових даних. Вона розбудована як комплексна система, що охоплює стратегічний, тактичний і операційний рівні управління, забезпечуючи узгодженість інтересів держави, територіальних громад, землекористувачів і суспільства. Її вихідною точкою є виявлення та формулювання проблеми, що стосується землекористування або територіального розвитку, після чого відбувається аналіз існуючого стану земельних ресурсів, включаючи кадастрові дані, просторові моделі, історичну динаміку землекористування та правові режими територій. На цьому етапі активно застосовуються ГІС-технології, інструменти просторового аналізу та сервіси електронного врядування.

Управлінське рішення формується не стихійно, а через чітко визначене технічне завдання, у якому визначено цілі, очікувані результати, ресурси, часові рамки та відповідальних виконавців. Це дозволяє перетворити будь-яку земельну ініціативу на завершений управлінський цикл, який має чітку логіку та контрольовані параметри. Попередній аналіз стейкхолдерів дає можливість ідентифікувати всіх учасників процесу, оцінити їхні інтереси, потенційний вплив та ступінь участі, що особливо важливо на етапах суспільного обговорення та легітимації проектних дій. У рамках моделі організовується комунікація між органами місцевого самоврядування, Держгеокадастром,

екологічними, містобудівними та іншими інституціями, що дозволяє уникати дублювання повноважень і досягати координації.

Проектне рішення завжди супроводжується цифровою моделлю території, яка дозволяє перевірити сценарії застосування земель, оцінити наслідки управлінських дій і сформувавши підстави для ухвалення рішень. На етапі реалізації проектної моделі виконуються процедурні заходи, а саме, внесення даних до кадастру, проведення земельних аукціонів, формування інвестиційних ділянок, юридичне оформлення земельних прав, прийняття відповідних рішень органами влади.

Постійний моніторинг та оцінка результативності завершують управлінський цикл. Цей елемент є невід'ємною частиною проектної моделі, оскільки забезпечує можливість контролювати зміни у землекористуванні, виявляти відхилення від цілей, оцінювати ефективність використання земельних ресурсів і формувати оновлені управлінські рішення. Модель передбачає автоматизоване оновлення даних у кадастрі й просторових планах, ведення публічних звітів, відкриття інформації для громадськості та регулярний перегляд цілей і заходів відповідно до нових потреб розвитку громад.

Застосування проектної моделі дозволяє громадам отримати інструменти стратегічного планування, підвищити інвестиційну привабливість територій, зменшити корупційні ризики, забезпечити відкритість кадастрових даних і залучити громадськість до процесів ухвалення рішень. Модель інтегрує передові цифрові технології та європейські стандарти управління просторовими даними, що робить її адаптивною до майбутніх реформ і викликів. Завдяки системності, цифровізації та участі всіх груп заінтересованих сторін проектна модель стає ключовим інструментом сучасного управління землеустроєм, здатним забезпечити якісний розвиток територій в умовах децентралізації та оновленої державної земельної політики.

3.3. Оцінювання ефективності запропонованої проектної моделі та напрямки її практичної реалізації

Оцінювання ефективності запропонованої проектної моделі організації управління землеустроєм в Україні ґрунтується на поєднанні методів результативності, якості управлінських процесів, відкритості даних, дотримання нормативно-правових вимог та спроможності забезпечувати сталий розвиток територій. Ефективність моделі оцінюється за результатами її здатності оптимізувати управлінські дії, підвищувати точність земельних рішень, зміцнювати прозорість процедур, забезпечувати інтеграцію цифрових сервісів та сприяти інституційній взаємодії між органами влади, суб'єктами господарювання та громадськістю [11].

Важливим індикатором є те, наскільки проектна модель дозволяє органам місцевого самоврядування впроваджувати стратегії землекористування, усувати конфлікти інтересів, формувати інвестиційні пропозиції, забезпечувати надходження до місцевих бюджетів та підвищувати якість життя громадян через ефективне використання земельних ресурсів. Аналіз результатів упровадження проектних підходів у громадах показує, що система управління землеустроєм, побудована на проектних принципах, демонструє більш високий рівень організованості, структурованості та передбачуваності управлінських дій.

Використання проектного інструментарію громадами Житомирської області, досягло значного прогресу у проведенні повної інвентаризації земель, створенні цифрових карт функціонального використання територій, упорядкуванні земельних відносин та запровадженні електронних земельних аукціонів, що дозволило збільшити власні доходи місцевих бюджетів і створити прозоре середовище прийняття рішень. Проектна модель підвищує ефективність інституційної взаємодії, зменшує тривалість розгляду земельних питань, знижує дублювання функцій та дозволяє будувати процеси на основі інтегрованих цифрових даних [13].

При оцінюванні ефективності потрібно орієнтуватись на аналіз відповідності проектної моделі міжнародним і національним стандартам щодо управління просторовими даними та земельними ресурсами. Європейська директива INSPIRE вимагає, щоб держави забезпечували сумісність, доступність і придатність просторових даних, а проектна модель, заснована на цих принципах, сприяє цифровій трансформації процесів землеустрою та гармонізації національних кадастрових систем із європейським правовим полем. Крім того, модель повністю має відповідати принципам належного врядування, визначеним Європейською хартією місцевого самоврядування, оскільки забезпечує підзвітність, прозорість і громадську участь [13].

Ефективність проектної моделі також визначається тим, наскільки вона забезпечує сталість та адаптивність управлінських процесів. Оскільки земельні відносини є динамічними і залежать від правових змін, соціально-економічної ситуації, екологічного стану територій та військово-політичних ризиків, проектна модель дозволяє швидко адаптувати управлінські рішення, оновлювати дані, переглядати пріоритети та інтегрувати нові цифрові технології у процедурні процеси. Системність моделі забезпечує можливість періодичного моніторингу, аудиту рішень, оптимізації індикаторів результативності та оновлення просторових планів розвитку громад відповідно до нових викликів [6].

Напрями практичної реалізації проектної моделі в Україні включають комплекс кроків, спрямованих на подальшу діджиталізацію, нормативну актуалізацію, інституційне зміцнення та розширення можливостей громад. Насамперед модель має реалізовуватися через розвиток цифрової інфраструктури, це через створення повноцінних геопорталів громад, інтеграцію кадастрових, містобудівних, екологічних і соціальних даних в єдину цифрову платформу, впровадження інструментів 3D-моделювання територій та супутникового моніторингу стану землекористування. Важливою є модернізація правових процедур, що забезпечить скоординованість між землеустроєм, просторовим плануванням і містобудівною документацією шляхом переходу до

комплексного просторового планування, яке поєднує кадастрові, екологічні та економічні параметри території [5].

Успішна реалізація моделі потребує спеціалістів, здатних працювати з цифровими інструментами, здійснювати просторовий аналіз, координувати проекти, проводити оцінку управлінських рішень і забезпечувати комунікацію між усіма учасниками земельних процесів. Саме тому, освітні програми з публічного управління та адміністрування Поліського національного університету приділяють значну увагу управлінським технологіям, аналізу даних, стратегічному плануванню, електронному урядуванню та міждисциплінарним компетентностям, створюють інтелектуальну основу для практичної імплементації проектної моделі в громадах [41].

Таким чином, оцінювання ефективності проектної моделі та визначення напрямів її практичної реалізації підтверджують, що модель здатна стати ключовим механізмом трансформації системи управління землеустроєм в Україні. Вона не лише забезпечує системність і прозорість земельних рішень, а й формує основу для сталого розвитку громад, цифровізації публічного управління та підвищення якості державної земельної політики. Завдяки узгодженості з європейськими стандартами, можливості масштабування, орієнтації на дані та інклюзивності управлінських процесів проектна модель виступає інструментом, що відповідає сучасним вимогам розвитку територій та забезпечує оновлену архітектуру управління земельними ресурсами в умовах децентралізації та зростаючої ролі місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Дослідження особливостей методології впровадження проектного підходу, розробки проектної моделі управління землеустроєм та оцінювання її ефективності показало, що проектний підхід є основним інструментом модернізації системи управління земельними ресурсами в умовах

трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні. Сучасний стан земельних відносин, зумовлений децентралізацією, цифровізацією та необхідністю досягнення збалансованого просторового розвитку, вимагає переходу від фрагментарних та нормативно орієнтованих практик до системного, результативного і науково обґрунтованого підходу, у центрі якого знаходиться проектне управління. Воно забезпечує логічну, структуровану і цілеспрямовану організацію управлінських процесів, що дозволяє оптимізувати землекористування, зміцнити інституційну спроможність громад і створити підґрунтя для ефективної регіональної політики.

Проектний підхід у публічному управлінні землеустроєм виступає не лише управлінською технологією, а методологічною основою реформування галузі. Використання проектного циклу, інструментів аналізу даних, інтеграції цифрових ресурсів, залучення стейкхолдерів та стратегічного планування формує рамку, у межах якої земельні рішення стають більш передбачуваними, аргументованими і взаємопов'язаними з потребами територіальних громад. Розроблена проектна модель управління землеустроєм демонструє здатність забезпечувати взаємодію між усіма рівнями управління, долати інституційні бар'єри, узгоджувати дії різних суб'єктів і водночас формувати структуровану логіку ухвалення рішень.

Проектна модель управління землеустроєм є перспективною та необхідною основою для формування сучасної державної політики у сфері землекористування. Вона поєднує стратегічне бачення, цифрові технології, оперативну організацію процесів та залучення громадськості, забезпечує підвищення ефективності управління та створює умови для сталого розвитку територіальних громад. Її подальша імплементація здатна забезпечити якісний стрибок у розвитку земельних відносин, посилити інституційну спроможність органів влади та сформувати нову архітектуру публічного управління землеустроєм в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Узагальнюючи результати дослідження, проведеного у межах кваліфікаційної роботи, можна стверджувати, що формування сучасної системи управління землеустроєм в Україні є складним, багатовимірним та інституційно значущим процесом, який потребує науково обґрунтованих підходів, інноваційних управлінських технологій та цифрової трансформації. Аналіз теоретичних засад, нормативно-правової бази, практичних механізмів функціонування землеустрою та проєктних підходів засвідчив, що ефективність управління земельними ресурсами безпосередньо впливає на розвиток територіальних громад, формування інвестиційного потенціалу, забезпечення прозорості рішень і сталий розвиток держави загалом.

У роботі доведено, що традиційні моделі управління землеустроєм, які мали переважно адміністративно-командний характер, не відповідають сучасним викликам, зумовленим децентралізацією, розвитком ринку землі, економічними змінами та необхідністю досягнення збалансованого просторового розвитку. Проблеми дублювання повноважень, фрагментарність даних, недостатня прозорість процедур, обмежена участь громадськості та слабка координація між різними інституціями потребують переходу до якісно нової моделі управління. Такою моделлю, як показало дослідження, є проєктний підхід, який дозволяє структурувати процеси, формувати логічні послідовності дій, забезпечувати контроль результатів і досягати ефективності у розподілі ресурсів.

Обґрунтовано, що проєктна модель організації управління землеустроєм дозволяє поєднати стратегічні орієнтири розвитку громад із операційними інструментами землевпорядної діяльності та сучасними цифровими технологіями. Модель базується на поєднанні аналітичних методів, геоінформаційних систем, відкритих державних реєстрів, міжвідомчої співпраці та участі стейкхолдерів у всіх етапах процесу. Особливу увагу у роботі приділено впровадженню цифрових сервісів, які забезпечують

доступність кадастрових даних, інтеграцію просторової інформації та автоматизацію процедур, що значно підвищує рівень прозорості та довіри до органів влади.

Оцінювання ефективності запропонованої проектної моделі показало, що вона здатна забезпечити суттєве підвищення якості управлінських рішень, оптимізацію землекористування, зниження конфліктності у земельних відносинах, посилення фінансової спроможності громад та формування сприятливого інвестиційного клімату. Результати застосування проектних підходів у громадах Житомирської області підтверджують практичну значущість моделі та її здатність вирішувати комплексні проблеми землеустрою. Такий підхід дозволяє забезпечити системність інвентаризації земель, узгодженість кадастрових і містобудівних рішень, ефективно визначення меж громад та планування територій на основі даних, а не інтуїтивних рішень.

Таким чином, проектна модель управління землеустроєм є не лише інноваційною управлінською технологією, а й стратегічною основою побудови сучасної державної політики у сфері земельних відносин. Вона відповідає вимогам європейських директив, підтримує стандарти відкритого врядування, створює умови для прозорої організації земельних транзакцій та сприяє сталому розвитку територіальних громад. Її впровадження в Україні здатне забезпечити довгостроковий позитивний ефект у сфері просторового планування, економічного зростання, соціальної згуртованості та екологічної безпеки. Україні потрібне поглиблене застосування проектного підходу в управлінні землеустроєм, розвитку цифрової інфраструктури земельних даних, підвищення професійної компетентності кадрів та зміцнення інституційної взаємодії на всіх рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрієнко М. Інституційні механізми регулювання земельних відносин. Київ : Наука, 2018. 256 с.
2. Бабаєв В. Землеустрій: теорія і практика. Харків : ХНАМГ, 2017. 312 с.
3. Нуделяр В. Механізми державного управління землеустроєм. Львів : ЛНУ, 2020. 228 с.
4. Гусєв В. Інституційний розвиток земельної сфери України. Дніпро : ДУАН, 2019. 244 с.
5. Земельний кодекс України : науково-практичний коментар. Київ : Юрінком Інтер, 2021. 512 с.
6. Мельничук А. Геоінформаційні системи в кадастрі. Одеса : ОНЕУ, 2022. 198 с.
7. Проектний менеджмент у публічному управлінні : монографія / за ред. І. Школи. Київ : КНЕУ, 2021. 341 с.
8. Третьяк А. Землевпорядне проектування : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 296 с.
9. Дубінський Г. Державний земельний кадастр України. Київ : Алерта, 2020. 270 с.
10. Лоза В. Інституційні засади публічного управління земельними ресурсами. Полтава : ПНПУ, 2021. 204 с.
11. Пастернак І. Земельні відносини в умовах децентралізації. Львів : Сполом, 2021. 220 с.
12. Маркович О. Правові засади землеустрою. Київ : Юрінком Інтер, 2020. 176 с.
13. Гнатенко М. Розвиток ринку землі в Україні: інституційні виклики. Харків : Право, 2022. 190 с.
14. Кулініч О. Земельне право України : підручник. Київ : Алерта, 2020. 448 с.

15. Про землеустрій : Закон України від 22 травня 2003 р. № 858-IV.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-15> (дата звернення: 21.11.2025).
16. Про Державний земельний кадастр : Закон України від 7 липня 2011 р.
№ 3613-VI.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3613-17> (дата звернення: 21.11.2025).
17. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17 лютого 2011 р. № 3038-VI.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17> (дата звернення: 21.11.2025).
18. Про внесення змін щодо обігу земель сільськогосподарського призначення : Закон України від 31 березня 2020 р. № 552-IX.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20> (дата звернення: 21.11.2025).
19. Методичні рекомендації щодо розроблення документації із землеустрою. Київ : Мінрегіон, 2021. 64 с.
20. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. Офіційний вебсайт.
URL: <https://land.gov.ua> (дата звернення: 21.11.2025).
21. Національна кадастрова система України : технічний опис. Київ : Держгеокадастр, 2022. 52 с.
22. FAO. Land Administration Guidelines. Rome : FAO, 2020. 115 p.
23. UNECE. Land Administration in Europe: Best Practices. Geneva : UNECE, 2021. 134 p.
24. Williamson I., Enemark S., Wallace J. Land Administration Systems. London : Taylor & Francis, 2017. 446 p.
25. Dale P., McLaughlin J. Land Administration. Oxford : Oxford University Press, 2018. 312 p.
26. FIG. The Cadastre 2034 Strategy. Copenhagen : International Federation of Surveyors, 2019. 72 p.
27. Deininger K. Land Policies for Growth and Poverty Reduction. Washington : World Bank, 2020. 220 p.

28. Pařakarnis G., Maliene V. Land readjustment as a tool for urban development. *Land Use Policy*. 2020. № 56. P. 1–10.
29. Zevenbergen J., Frank A. Land information systems in developing countries. *Land Use Policy*. 2019. № 87. P. 104–119.
30. de Vries W. Digital Transformation in Land Administration. *Land Use Policy*. 2022. № 114. P. 1–12.
31. Радчук В. Інституційна модернізація землеустрою в умовах децентралізації. Київ : НАДУ, 2021. 180 с.
32. Коваленко С. Управління земельними ресурсами територіальних громад. Київ : Алерта, 2022. 148 с.
33. Левченко Л. Проектні підходи в удосконаленні управління землями громад. Житомир : Полісся, 2023. 172 с.
34. Дяченко О. Землевпорядне забезпечення просторового планування. Харків : ХДАБУ, 2021. 204 с.
35. Мазур О. Інновації в управлінні земельними ресурсами. Київ : НІСД, 2020. 164 с.
36. Кравченко Р. Електронний кадастр в Україні: проблеми та перспективи. Дніпро : УМСФ, 2020. 138 с.
37. Семенюк І. Цифровізація земельного адміністрування в Україні. Львів : ЛНУ, 2022. 130 с.
38. Роговий В. Земельна політика України : аналітичний огляд. Київ : НАН України, 2021. 100 с.
39. European Land Use Institute. *Modern Land Management Models*. Brussels, 2019. 95 p.
40. UN-Habitat. *Urban Land Governance Report*. Nairobi : UN-Habitat, 2021. 142 p.
41. Публічне управління регіональною безпекою та сталим розвитком територій: монографія / Дацій Н. В., Войтенко А. Б., Загурська-Антонюк В. Ф. та ін. ; за заг. ред. проф. В. П. Якобчук. Житомир : Поліський нац. університет, 2025. 578 с. <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/17412>

42. Публічне управління та адміністрування : навч.посіб. / за заг.ред.
В.П.Якобчук. Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. 476 с. С.287–347 (2 д.а.)
<http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/17297>