

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБІНСЬКОГО**

ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Сучасні моделі місцевого врядування»**

Здобувача 4 курсу АПУА групи
Освітньої програми
Спеціальності 281 Публічне управління та
менеджмент
Галузі знань
Ступеня вищої освіти бакалавр
Малого Вадима Вадимовича

Науковий керівник: ст. викладач Намазова Ю. І.

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Голова комісії _____

(підпис) (ініціали та прізвище)

Члени комісії _____

(підпис) (ініціали та прізвище)

(підпис) (ініціали та прізвище)

(підпис) (ініціали та прізвище)

Анотація	3
Вступ.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО ВРЯДУВАННЯ.....	8
1.1. Сутність та особливості розвитку місцевого врядування.....	8
1.2. Сучасні моделі місцевого врядування та методичні підходи до їх аналізу.....	16
1.3. Нормативно-правове забезпечення функціонування місцевого врядування в Україні.....	24
Висновки до першого розділу.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ МІСЦЕВОГО ВРЯДУВАННЯ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	31
2.1. Організаційно-функціональні засади діяльності Вінницької міської територіальної громади.....	31
2.2. Реалізація моделей місцевого врядування у Вінницькій міській територіальній громаді.....	34
Висновки до другого розділу.....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ МІСЦЕВОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	44
3.1. Основні напрями розвитку моделей місцевого врядування в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду.....	44
3.2. Удосконалення механізмів управління територіальними громадами на основі використання сучасних моделей місцевого врядування.....	55
Висновки до третього розділу	69
Висновки.....	70
Список використаних джерел та літератури.....	73
Додатки.....	83

АНОТАЦІЯ

Малий В. В. Сучасні моделі місцевого врядування: кваліфікаційна робота здобувача ступеня вищої освіти магістр зі спеціальності 281 Публічне управління та менеджмент. Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2026. 102 с.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління територіальними громадами на основі впровадження сучасних моделей місцевого врядування (сервісної, цифрової та партисипативної). Об'єктом дослідження є процеси функціонування та трансформації моделей місцевого врядування на рівні територіальних громад.

Вироблено практичні рекомендації у вигляді інноваційної проєктної пропозиції – муніципальної платформи «Цифровий паспорт стійкості громади», що забезпечує синергію між технологічним та кадровим механізмами управління. Окреслено можливості практичного застосування результатів роботи через впровадження системи безперервного професійного розвитку посадових осіб, що дозволить підвищити якість муніципальних послуг та ефективність прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: територіальна громада, місцеве врядування, цифрова трансформація, сервісна модель, партисипація, публічне управління, цифровий паспорт стійкості, професійний розвиток.

ANNOTATION

Malyy V. V. Modern models of local governance: qualification work of a candidate for a higher education degree of master in specialty 281 Public management and administration. Vinnytsia: Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University, 2026. 102 p.

The purpose of the study is to theoretically substantiate and develop practical recommendations for improving the mechanisms of management of territorial communities based on the implementation of modern models of local governance (service, digital and participatory). The object of the study is the processes of functioning and transformation of local governance models at the level of territorial communities.

Practical recommendations have been developed in the form of an innovative project proposal - the municipal platform "Digital Passport of Community Sustainability", which provides synergy between technological and personnel management mechanisms. The possibilities of practical application of the results of the work through the implementation of a system of continuous professional development of officials, which will allow to improve the quality of municipal services and the efficiency of managerial decision-making, have been outlined.

Keywords: territorial community, local government, digital transformation, service model, participation, public administration, digital sustainability passport, professional development.

ВСТУП

Актуальність теми наукового дослідження. У контексті сучасних державотворчих процесів в Україні особливої ваги набуває трансформація системи місцевого врядування. Сучасна сфера муніципального менеджменту характеризується пошуком оптимальних механізмів управління територіальними громадами, здатних забезпечити їхню стійкість в умовах зовнішніх викликів, воєнного стану та обмеженості ресурсів. Місцеве врядування, як фундамент демократичного устрою, вимагає впровадження інноваційних моделей, що базуються на синергії цифрових технологій, якісних публічних сервісів та активної участі громадян.

Процеси децентралізації та цифровізації публічної сфери зумовлюють необхідність переходу від традиційних адміністративних підходів до інтегрованих моделей результативного управління. Адже ефективність громади сьогодні залежить не лише від обсягу бюджетних надходжень, а й від гнучкості управлінських структур, рівня цифрової зрілості та якості людського капіталу. Питання технологічної капіталізації управління, кадрового аудиту та розробки цифрових інструментів моніторингу стійкості громад потребують досконалого теоретико-методологічного вивчення та напрацювання конкретних практичних пропозицій.

Теоретична база дослідження. Проблематика розвитку місцевого врядування та муніципального управління завжди займала чільне місце у науковому доробку вітчизняних та зарубіжних дослідників. Фундаментальні аспекти теорії місцевого самоврядування та децентралізації висвітлені у працях таких дослідників, як М. Пухтинський, В. Куйбіда, О. Батанов, П. Любченко, М. Корнієнко. Питання стратегічного управління розвитком громад та цифровізації публічної сфери досліджували В. Бакуменко, І. Драган, О. Карпенко, Ю. Пашенко, С. Серьогін.

Особливу цінність для дослідження сучасних моделей управління мають напрацювання зарубіжних теоретиків, зокрема К. Політа, Г. Петерса, Р. Роудса. Водночас питання практичної імплементації цифрових паспортів громад та

специфіка кадрового забезпечення муніципалітетів в умовах кризи залишаються недостатньо вивченими, що зумовлює актуальність даної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження сучасних моделей місцевого врядування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління територіальними громадами на основі впровадження інноваційних технологічних та кадрових рішень.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- розкрити сутність та особливості розвитку місцевого врядування в сучасних умовах;

- проаналізувати теоретичні моделі місцевого врядування та методичні підходи до їх оцінки;

- дослідити стан нормативно-правового забезпечення функціонування громад в Україні;

- здійснити аналіз реалізації моделей врядування на прикладі Вінницької та інших міських територіальних громад;

- виявити ключові проблеми та деструктивні чинники функціонування управлінських систем;

- обґрунтувати напрями вдосконалення механізмів управління на основі зарубіжного досвіду;

- розробити проєкт муніципальної платформи «Цифровий паспорт стійкості громади» та систему безперервного професійного розвитку посадових осіб.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини в сфері організації та функціонування місцевого врядування.

Предметом дослідження є теоретичні моделі та прикладні механізми вдосконалення управління територіальними громадами.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань використано наступні методи:

- *загальні* (філософські, фундаментальні) методи: використано діалектичний метод та принципи формальної логіки для дослідження еволюції місцевого врядування, розкриття сутності поняття «модель врядування» та простеження

суперечностей між теоретичними концепціями та реальною практикою муніципального менеджменту;

- *загальнонаукові методи*: застосовано теоретичні методи (аналіз, синтез, індукція та дедукція) для систематизації зарубіжного досвіду та моделей «Good Governance», а також емпіричні методи (спостереження, опис та порівняння) для аналізу поточної діяльності Вінницької, Хмельницької та Житомирської міських територіальних громад;

- *конкретно-наукові методи*: використано методи суспільних наук, зокрема статистичний метод для обробки показників виконання бюджетів та цифрової зрілості громад, а також структурно-функціональний метод для аналізу організаційної структури виконавчих органів місцевого врядування;

- *спеціальні методи*: метод моделювання – застосовано для розробки структурно-логічної схеми функціонування муніципальної платформи «Цифровий паспорт стійкості громади»; системний аналіз – використано для дослідження громади як цілісної системи взаємодії влади, бізнесу та мешканців; метод WBS-декомпозиції (Work Breakdown Structure) – застосовано для деталізації етапів реалізації запропонованого проекту вдосконалення управління; вибірковий метод та метод експертного оцінювання – використано при розробці інструментарію комплексного аудиту людського капіталу та оцінки інноваційного потенціалу посадових осіб.

Стан наукової розробки теми. Попри значну кількість праць у сфері публічного управління, більшість досліджень фокусується на політичних аспектах децентралізації. Натомість інструментарій цифрового моніторингу інфраструктури та кадрового аудиту у громадах потребує глибшої розробки. Актуальним залишається пошук синергії між сервісною, цифровою та партисипативною моделями врядування.

Нормативно-правовою базою дослідження є Конституція України, Європейська хартія місцевого самоврядування, закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування»,

стратегічні документи цифрової трансформації та нормативні акти Вінницької міської ради.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці інтегрованого підходу до управління громадою, що базується на поєднанні технологічного та кадрового компонентів. Зокрема: запропоновано авторську концепцію муніципальної платформи «Цифровий паспорт стійкості громади»; обґрунтовано необхідність впровадження системи безперервного професійного розвитку посадових осіб; розроблено інструментарій комплексного аудиту інноваційного потенціалу кадрів; систематизовано показники ефективності (KPI) переходу до моделі «Smart City» в умовах обмежених ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості впровадження розробленого проєкту платформи «Цифровий паспорт» у діяльність органів місцевого врядування для моніторингу критичної інфраструктури та підтримки вразливих груп (ВПО, ветерани). Матеріали дослідження можуть бути використані у правотворчій діяльності та навчальному процесі ВДПУ імені Михайла Коцюбинського при вивченні навчальних дисциплін зі спеціальності 281 Публічне управління та менеджмент.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Тематика дослідження обговорювалася на засіданні кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Результати дослідження відображені в науковій публікації: Малий В.В. Сучасні моделі місцевого врядування: філософське осмислення. Збірник наукових праць «Публічне управління і право: історія, теорія, практика».

Структура роботи. Кваліфікаційне дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи складає 89 сторінок. Список використаних джерел містить 88 позицій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТА МОДЕЛЮВАННЯ МІСЦЕВОГО ВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність та особливості розвитку місцевого врядування

Трансформація системи публічного управління в Україні в умовах децентралізації вимагає переосмислення фундаментальних засад функціонування влади на місцях. Сучасна парадигма місцевого врядування розглядається не просто як діяльність органів місцевого самоврядування, а як складна система взаємодії між владою, інститутами громадянського суспільства та приватним сектором задля забезпечення сталого розвитку територій. У 2015 р. після прийняття Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» до профільного закону було внесено зміни до ст. 6 «Територіальні громади». Так, у статті зазначається, що територіальні громади можуть об'єднуватися в одну сільську, селищну, міську територіальну громаду, утворювати єдині органи місцевого самоврядування та обирати відповідно сільського, селищного, міського голову. Територіальні громади, що добровільно об'єдналися, можуть вийти із складу об'єднаної територіальної громади в порядку, визначеному законом [57; 50].

Наукове розуміння сутності місцевого врядування базується на принципі субсидіарності, що забезпечує наближення послуг до безпосереднього споживача – жителя громади. На відміну від традиційного ієрархічного управління, врядування передбачає мережевий характер взаємодії. Ключовою особливістю є перехід до концепції врядування, яка включає принципи прозорості, підзвітності та інклюзивності. Субсидіарність як юридичний принцип бере початок із філософських, релігійних, соціальних та економічних вчень, що визначили формування та закріплення цього принципу у праві. Сьогодні принцип субсидіарності в сучасних юридичних і дослідженнях із питань державного управління розглядається як важливий принцип організації інститутів публічної влади [73, с. 69]. Субсидіарність також визначається як принцип в окремих актах законодавства, переважно програмного характеру [73, с. 72].

У контексті підготовки фахівців зі спеціальності 281 Публічне управління та менеджмент у Вінницькому державному педагогічному університеті імені Михайла Коцюбинського, особлива увага приділяється регіональному аспекту розвитку самоврядування. Історичний контекст та інституційна пам'ять регіону безпосередньо впливають на темпи адаптації європейських стандартів управління в українських реаліях. Як зазначає В.В. Кононенко «Реалізація концепції сервісної держави та модернізації інститутів публічної влади у цьому контексті ... роблять процес надання послуг прозорим, підзвітним громадянському суспільству, ефективним, результативним, з іншого – допомагають зовсім нейтралізувати або принаймні знизити супутні проблеми публічного управління в Україні: корупцію та бюрократизм». [30, с. 9]. Таким чином, розвиток місцевого врядування в Україні є процесом переходу від радянської моделі централізму до європейської моделі субсидіарності.

Сучасна теоретична база місцевого врядування в Україні перебуває у стані активної трансформації. Вона переходить від радянської моделі «місцевих органів державної влади» до європейської моделі «самоврядної громади». Це вимагає не лише зміни законодавства, а й переосмислення самої філософії взаємодії влади та суспільства, де врядування стає сервісною функцією, спрямованою на сталий розвиток території. Методологічно важливо розмежовувати категорії «місцеве управління» та «місцеве врядування». Як зазначає у своїх працях М. Пухтинський, якщо управління – це переважно вертикальний процес реалізації державної влади на місцях, то врядування є горизонтальною моделлю взаємодії. У цій моделі органи місцевого самоврядування виступають не як підлеглі структури, а як модератори діалогу між бізнесом, громадським сектором та мешканцями. Такий підхід дозволяє залучати додаткові ресурси для розвитку територій, які знаходяться поза межами бюджетного фінансування [71, с. 320].

Впровадження інструментів електронної демократії, таких як електронні петиції, бюджети участі та відкриті дані, якісно змінює природу місцевого врядування. Це мінімізує корупційні ризики та робить процес прийняття

управлінських рішень максимально наближеним до потреб конкретного громадянина. Термін «електронна демократія» (electronic democracy) у вузькому значенні трактується як використання інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення (електронного супроводу) прав громадян, тобто, мається на увазі лише технологічний аспект, наприклад, електронна форма подання звернень чи запитів органам публічної влади [16, с. 28]. У широкому розумінні під цим терміном розуміється залучення громадян через використання інформаційно-комунікаційних технологій до участі у вирішенні різноманітних суспільно-політичних питань як шляхом вільного обговорення, так і участі у виборах, референдумах тощо [16, с. 30].

Нормативно-правовий підхід до визначення змісту врядування базується на положеннях Європейської хартії місцевого самоврядування, яка є частиною національного законодавства України. Хартія визначає місцеве самоврядування як право і реальну здатність органів місцевого самоврядування регламентувати значну частину публічних справ і управляти нею, діючи в межах закону, під власну відповідальність і в інтересах місцевого населення. У своїх дослідженнях М. Пітцик розглядає місцеве врядування як фундамент демократичного устрою держави, наголошуючи на необхідності адаптації вітчизняної муніципальної практики до стандартів Ради Європи. Він акцентує увагу на принципі субсидіарності, згідно з яким більшість публічних повноважень має належати саме тим органам влади, які є найближчими до громадянина [47, с. 14].

Аналізуючи науковий доробок вітчизняних дослідників, слід зауважити, що більшість авторів розглядають місцеве врядування як багатогранне явище, що виходить за межі суто адміністративної діяльності. Зокрема, акцентується увага на тому, що сучасний розвиток врядування на місцях неможливий без реальної фінансової автономії, яка стає матеріальним базисом для реалізації принципу субсидіарності. Науковець стверджує, що спроможність територіальних громад визначається не лише законодавчо закріпленими повноваженнями, а й здатністю ефективно мобілізувати внутрішні ресурси для вирішення проблем місцевого значення [28, с. 30].

Окремої уваги заслуговує питання партисипації, тобто залучення громадян до процесів прийняття рішень. Сучасні вітчизняні науковці, розробляючи теоретичні моделі місцевого розвитку, дедалі частіше звертаються до концепту електронного врядування. Вони зазначають, що цифровізація управлінських процесів не є просто технічним оновленням, а виступає засобом подолання корупційних ризиків та інструментом забезпечення відкритості влади. Такий підхід дозволяє трансформувати пасивного жителя громади у активного учасника врядування, що є критично важливим для формування стійких соціальних зв'язків на рівні регіону.

Проблематика становлення місцевого врядування в Україні перебуває у центрі уваги широкого кола вітчизняних дослідників, кожен з яких акцентує увагу на специфічних аспектах цього складного процесу. Глибокий аналіз наукових праць дозволяє виокремити ключові підходи до трактування сутності муніципальної влади. Зокрема, фундаментальне значення мають дослідження В. Куйбіди, який розглядає місцеве самоврядування через призму конституційно-правових гарантій. Науковець обґрунтовує, що врядування є формою реалізації народовладдя, де громада виступає первинним суб'єктом, а органи влади – лише інструментами реалізації її волі. На думку дослідника, ефективність врядування прямо залежить від рівня правової культури населення та ступеня його залученості до процесів прийняття рішень на локальному рівні [34].

У контексті організаційно-функціонального розвитку врядування особливу цінність становлять погляди О. Батанова. Автор наголошує на важливості інституційної спроможності громад. У його працях підкреслюється, що сучасне врядування в Україні має трансформуватися з моделі «виконання вказівок центру» в модель «стратегічного менеджменту територій». Це передбачає формування нової генерації публічних службовців, здатних оперувати інструментами проектного менеджменту та маркетингу територій [2].

Питання фінансової децентралізації як фундаменту врядування детально висвітлені у роботах П. Любченка. Вчений доводить, що без реальної фінансової

самостійності будь-які декларації про розвиток врядування залишаються формальними. Він акцентує увагу на необхідності кореляції між обсягом повноважень, які передаються на місця, та ресурсною базою, що забезпечує їх виконання. Така позиція солідаризується з європейським принципом фінансової достатності місцевих колективів [36, с. 14].

Врядування – це передусім процес налагодження соціального діалогу між конфліктними інтересами різних груп громади. Соціальний діалог у своїй розвиненій формі можливий лише тоді, коли виконуються дві умови, задані особливостями інтерпретації комунікативного суспільства. Перша пов'язана зі специфікою суспільно-історичного розвитку. Ідеться про паритетність локальних дискурсів, що функціонують у просторі комунікації. Це передусім практика, до реалізації якої залучені різні верстви населення, точніше – різні групи ідентичностей (чоловіки і жінки, бідні і багаті, освічені і неосвічені), але залучені не через потребу в «єдиній ідентичності», а через спільну потребу дійти згоди щодо тих чи тих значущих тенденцій суспільного життя. Учасниками соціального діалогу можуть бути, наприклад, окремі професійні групи, що є більш компетентними щодо розв'язуваної проблеми, однак соціальний діалог не зводиться лише до професійної дискусії, адже його основною потребою є залученість неоднорідностей [75, с. 216]. Хоч соціальний діалог є «масовим» за кількістю учасників, його не можна звести до масової комунікації. Основною властивістю останньої є те, що масовість як її визначальна характеристика створює нові сутності в комунікативному процесі. Учасниками процесу спілкування стають не окремі особистості, а міфологізовані «збірні» суб'єкти: народ, уряд, армія, олігархи тощо. Іншими словами, основною функцією масової комунікації в межах соціального діалогу є не інформування, а об'єднання (а слідом за цим – управління, підтримання соціального статусу, підпорядкування і влади). Процес соціального діалогу уможливорює збереження локальних дискурсів, виступаючи при цьому інструментом «відшліфовування» процедур диверсифікації ідентичностей [75, с. 216].

Другою умовою соціального діалогу є інтенція на розуміння. Дотримання цієї умови означає докорінну трансформацію підстав реалізації соціальних стосунків, в індустріальному суспільстві опосередкованих інституційністю як способом їх закріплення. Іншими словами, згадана інтенція може вповні реалізуватися лише тоді, коли з процедур соціального діалогу еліміновано вплив з боку владних (інституційно унормованих) позицій учасників діалогу. І оскільки така елімінація не є можливою на практиці, то технологія організації соціального діалогу повинна вибудовуватися таким чином, щоб мінімізувати їхню дію [75, с. 216].

Окремим напрямом у вітчизняній науковій думці є дослідження фінансово-економічної самодостатності територіальних громад як фундаментальної умови ефективного врядування. У цьому контексті особливої уваги заслуговують праці С. Баранова, який аналізує проблеми бюджетної децентралізації. Дослідниця обґрунтовує, що реальна автономія місцевого врядування можлива лише за умови наявності власних доходних джерел та дієвих механізмів фінансового вирівнювання, які стимулюють громади до розвитку власного економічного потенціалу [1, с. 17].

Питання стратегічного планування та регіонального розвитку в системі публічного управління ґрунтовно розроблені у працях Н. Щербак. Автор розглядає місцеве врядування не просто як адміністрування територій, а як складний процес управління змінами. Він акцентує увагу на важливості розробки довгострокових стратегій розвитку громад, які базуються на принципах сталого розвитку, партисипації – участі громадян та інноваційному підході до використання місцевих ресурсів [84, с. 54].

Дослідження Ю. Куц присвячені інституціоналізації місцевого самоврядування та професіоналізації муніципальної служби. Вчений наголошує на тому, що ефективність врядування безпосередньо залежить від компетенцій кадрового складу органів місцевої влади. Він виокремлює необхідність формування нової генерації публічних службовців, які володіють навичками стратегічного менеджменту, комунікації та кризового управління [79, с. 135].

Науковець В. Борденюк пропонує розглядати місцеве самоврядування через призму забезпечення соціальної безпеки та соціального капіталу. На його думку, врядування має бути спрямоване на створення середовища, де кожен мешканець відчуває причетність до прийняття рішень, що сприяє зміцненню довіри між владою та суспільством [6, с. 134].

Вагомим є також доробок С. Майбороди, який досліджує історико-державницькі аспекти формування місцевої влади в Україні. Аналізуючи еволюцію муніципальних інститутів, автор доводить, що сучасне українське врядування має глибоке історичне коріння, а успіх нинішніх реформ залежить від поєднання національних традицій самоорганізації з кращими світовими практиками демократичного врядування [37, с. 794].

Окремий вектор досліджень репрезентує В. Кравченко, який фокусується на муніципальному праві та реформуванні територіального устрою. Науковець обґрунтовує необхідність чіткого розмежування функцій між органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. За його переконанням, розвиток врядування можливий лише за умови впровадження ефективного державного нагляду, префектурного типу, який би не обмежував самостійність громад, а гарантував законність їхніх рішень [32, с. 10].

Важливо також згадати праці Н. Гончарук, яка аналізує професіоналізацію муніципальної служби. Дослідниця наголошує, що людський капітал є ключовим ресурсом розвитку врядування. Вона доводить, що успіх реформи децентралізації в Україні залежить від запровадження стандартів доброчесності та компетентності у діяльність посадових осіб місцевого самоврядування [14, с. 120].

Важливий внесок у розробку концептуальних засад трансформації місцевого врядування зробив А. Ткачук. Науковець фокусує увагу на територіальній основі місцевого самоврядування та процесах децентралізації. У своїх працях він обґрунтовує, що врядування є ефективним лише тоді, коли воно здійснюється на рівні життєздатної територіальної громади, яка має достатній демографічний та економічний потенціал для саморозвитку [81, с. 132].

Сучасний етап розвитку місцевого врядування неможливо розглядати без врахування процесів цифровізації, що відображено у наукових пошуках Н. Петренко. Вчений досліджує впровадження інструментів електронного урядування та електронної демократії на локальному рівні. На його думку, цифрова трансформація муніципального менеджменту не лише підвищує прозорість діяльності органів влади, а й створює нові канали прямої взаємодії між врядуванням та мешканцями громади [43, с. 114].

Теоретичні аспекти взаємодії місцевого врядування з інститутами громадянського суспільства перебувають у центрі уваги С. Телешуна. Дослідник розглядає публічне врядування як багаторівневу систему соціального партнерства. Він стверджує, що в сучасних умовах успіх територіальної громади залежить від здатності місцевих еліт консолідувати зусилля громадського сектора, бізнесу та влади для реалізації спільних стратегічних цілей [10, с. 12].

Проблеми правової відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування ґрунтовно розроблені у працях І. Бодрова. Науковець розглядає муніципальну владу як специфічний вид публічної влади, що має природно-правову природу. Він наголошує на важливості системи стримувань і противаг у відносинах «центр-регіони», що є запобіжником від надмірної централізації та гарантією стабільності місцевого врядування [5, с. 38].

Також варто відзначити дослідження І. Коліушка, який акцентує увагу на адміністративній процедурі та якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. За його переконанням, врядування повинно оцінюватися через сервісну функцію – здатність влади оперативно та якісно задовольняти потреби населення в адміністративних, соціальних та комунальних послугах [29, с. 42].

Систематизація поглядів зазначених вчених дозволяє дійти висновку, що в українській науці відбувся перехід від суто формально-юридичного розуміння місцевої влади до багатовимірної концепції врядування, яка охоплює стратегічне управління, цифрову трансформацію та активну участь громадськості.

Таким чином, у вітчизняному науковому дискурсі сформувався комплексний підхід до розуміння місцевого врядування, який об'єднує правові, економічні, управлінські та соціальні аспекти. Конвергенція цих поглядів дозволяє визначити місцеве врядування як систему демократичного управління, що базується на принципах автономії, відповідальності та партнерства. Місцеве врядування на сучасному етапі сприймається як динамічна система, що постійно адаптується до зовнішніх викликів. Його сутність полягає у балансуванні інтересів різних соціальних груп через механізми узгодження та співробітництва. Відтак, особливістю розвитку врядування в Україні є поєднання глобальних трендів ефективного менеджменту з локальними соціокультурними особливостями, що вимагає від майбутніх фахівців з публічного управління високого рівня адаптивності та стратегічного мислення.

Узагальнюючи вищезазначене, можна констатувати, що сучасний науковий дискурс навколо поняття «місцеве врядування» в Україні є міждисциплінарним. Він об'єднує правові, економічні, управлінські та соціальні підходи, що дозволяє розглядати врядування як цілісну систему, орієнтовану на забезпечення високої якості життя людини в межах конкретної території.

1.2. Сучасні моделі місцевого врядування та методичні підходи до їх аналізу

У сучасній світовій практиці та науковому дискурсі сформувалося кілька фундаментальних концептуальних моделей місцевого врядування, кожна з яких базується на специфічній методичній основі, ідеологічних засадах та відповідному інструментарії практичної реалізації. Ґрунтовний аналіз зазначених моделей у межах кваліфікаційного дослідження дозволяє не лише систематизувати світовий досвід, а й здійснити обґрунтований вибір оптимальної траєкторії розвитку для конкретної територіальної громади в умовах динамічних трансформацій публічної влади в Україні.

Першою вагомим моделлю, що докорінно змінила парадигму муніципального управління наприкінці ХХ століття, є Новий публічний менеджмент. Дана концепція акцентує увагу на максимізації економічної

ефективності, раціоналізації використання ресурсів та імплементації апробованих методів у практику діяльності муніципальних структур. У межах цієї моделі змінюється рольова ідентифікація мешканця громади: він розглядається не лише як об'єкт владного впливу, а як споживач, який потребує надання якісних, доступних та оперативних публічних сервісів [76, с. 154]. Методичний підхід до аналізу цієї моделі базується на впровадженні системи моніторингу ключових показників ефективності діяльності посадових осіб, оцінці рентабельності муніципальних послуг та аналізі стандартів якості адміністративного обслуговування.

Ця концепція виникла як раціональна відповідь на неефективність традиційної бюрократичної моделі Вебера, пропонуючи натомість гнучкість, конкурентність та орієнтацію на результат.

Теоретичний фундамент Нового публічного менеджменту було закладено у працях таких західних дослідників, як К. Худ, який першим систематизував ознаки цієї моделі, та Д. Осборн і Т. Геблер. Останні у своїй науковій праці «Переосвіта державного управління» обґрунтували необхідність трансформації органів влади, що передбачає відмову від прямого надання всіх послуг на користь стратегічного управління та створення конкурентного середовища.

У вітчизняному науковому дискурсі концепцію Нового публічного менеджменту та її адаптацію до українських реалій досліджували такі вчені, як В. Бакуменко, І. Грицяк, В. Куйбіда. Зокрема, вони наголошують, що впровадження методів корпоративного управління в муніципальний сектор дозволяє значно підвищити інституційну спроможність територіальних громад. В. Куйбіда акцентує увагу на тому, що муніципальний менеджмент має базуватися на принципах децентралізації та делегування повноважень, де органи місцевого самоврядування діють як ефективні сервісні центри [33, с. 143].

Дана концепція акцентує увагу на максимізації економічної ефективності, раціоналізації використання обмежених ресурсів та імплементації апробованих бізнес-методів у повсякденну практику муніципальних структур. Ключовим аспектом Нового публічного менеджменту є зміна рольової ідентифікації

мешканця громади: у межах цієї моделі він трансформується з пасивного об'єкта владного впливу на активного «клієнта» або «споживача» публічних благ. Це, за визначенням Г. Пітерса, вимагає від місцевої влади забезпечення високої якості, доступності та оперативності надання сервісів, що стає головним критерієм легітимності муніципальної політики [88].

Методичний підхід до дослідження зазначеної моделі в контексті трансформації сучасних систем публічного управління реалізується через застосування низки інноваційних інструментів, що забезпечують перехід від бюрократичних методів до менеджеріальної ефективності. Ключове місце у структурі аналізу посідає впровадження системи ключових показників ефективності. Спираючись на теоретичні напрацювання відомого британського дослідника Н. Флінна, слід наголосити, що за відсутності чітко детермінованих індикаторів результативності стає неможливим здійснення об'єктивної оцінки професійної діяльності посадових осіб [87]. Використання ключових показників ефективності дозволяє трансформувати абстрактні управлінські цілі у конкретні вимірювані параметри, що підвищує рівень відповідальності суб'єктів врядування перед громадою.

Вагомим інструментарієм виступають механізми контрактації та аутсорсингу. Даний підхід передбачає делегування окремих функцій із надання суспільних послуг приватним структурам або організаціям громадського сектору на конкурсній основі. Основною метою такої стратегії є стимулювання ринкової конкуренції в публічній сфері, що не лише сприяє підвищенню якості послуг, а й дозволяє суттєво оптимізувати видатки місцевого бюджету за рахунок мінімізації адміністративних витрат та залучення більш ефективних приватних операторів [72, с. 26].

Методологія дослідження передбачає акцент на аудиті результативності, що знаменує собою зміну парадигми управлінського контролю. У межах цього інструменту фокус уваги зміщується з формального дотримання внутрішніх інструкцій та регламентації процесів на кінцеві результати – якість отриманого соціального продукту чи наданої сервісної послуги. Аудит результативності

дозволяє оцінити не лише законність використання ресурсів, а й їхню економність, продуктивність та ефективність впливу на розвиток території. Інтеграція зазначених інструментів у загальну систему аналізу дозволяє сформувати цілісне уявлення про ступінь адаптивності місцевого врядування до викликів сучасного менеджменту та визначити потенціал подальшого підвищення конкурентоспроможності територіальних одиниць [12, с. 89].

Таким чином, модель «Нового публічного менеджменту» закладає підвалини для формування ринково-орієнтованої системи місцевого врядування, де головною метою є задоволення потреб громади при мінімальних витратах суспільних ресурсів.

Другою концепцією, що набуває дедалі більшого поширення в демократичних країнах, є модель Спільного врядування. Вона ґрунтується на засадах інклюзивності та активному залученні широкого кола стейкхолдерів – громадських організацій, бізнес-спільнот, активістів до процесів прийняття стратегічних рішень. Механізми реалізації цієї моделі охоплюють функціонування громадських рад, профільних робочих груп та інструментів партисипаторного бюджетування, бюджету участі. Методика аналізу моделі спільного врядування передбачає використання комплексного інструментарію для дослідження рівня суспільної довіри до інститутів влади, вимірювання індексу залученості громадян та оцінки ефективності каналів зворотного зв'язку між муніципалітетом та громадою [3, с. 85].

На відміну від менеджеріального підходу «Нового публічного менеджменту», ця модель переміщує фокус з економічної ефективності на соціальну інклюзивність та спільну відповідальність за розвиток територіальної громади.

Теоретичний базис цієї моделі ґрунтовно розроблений у працях західних вчених, зокрема К. Анселла та Е. Гаша. Вони визначають спільне врядування як стратегію управління, де державні та муніципальні інститути безпосередньо залучають недержавних стейкхолдерів до колективного процесу прийняття рішень, що має формальний, консенсусно-орієнтований та дорадчий характер.

[85, с. 544]. Крім того, лауреатка Нобелівської премії Е. Остром у своїх дослідженнях управління спільними ресурсами довела, що самоорганізація громад та їхня співпраця з органами влади є набагато ефективнішою для сталого розвитку, ніж жорсткий державний контроль [83, с. 128].

У вітчизняній науковій школі питання залучення громадян до управління та розвитку партисипації досліджують такі науковці, як О. Дем'янчук, Н. Гринчук, А. Ткачук. Науковець А. Ткачук слушно зауважує, що успіх децентралізації в Україні безпосередньо залежить від здатності місцевих еліт переходити до діалогових форм взаємодії, де громада виступає повноправним партнером, а не лише споживачем послуг [80, с. 28]. А. Жуковська наголошує на важливості інклюзивності, вказуючи, що врахування інтересів вразливих груп населення та бізнес-спільнот у стратегіях розвитку громад мінімізує соціальні конфлікти та підвищує рівень довіри до влади [19, с. 65].

Механізми реалізації моделі спільного врядування є багатограними та охоплюють: функціонування громадських рад та профільних робочих груп, які, створюють «публічний простір» для комунікативної дії та знаходження компромісу, впровадження бюджетів участі, тобто партисипаторного бюджетування, що дозволяє мешканцям безпосередньо розподіляти частину муніципальних коштів, використання інструментів е-демократії, які, на думку сучасних дослідників цифрового врядування, значно знижують бар'єри для залучення молоді та експертного середовища до муніципальних процесів [39, с. 46].

Методика аналізу цієї моделі передбачає використання комплексного інструментарію, спрямованого на вимірювання якісних показників соціального капіталу. Зокрема, ключовими параметрами оцінки стають рівень суспільної довіри до муніципальних інститутів, індекс залученості громадян та аналіз ефективності каналів зворотного зв'язку. Як зазначає Р. Патнем, високий рівень громадської активності та горизонтальних зв'язків усередині спільноти є предиктором економічного процвітання та стабільності демократичного врядування на місцевому рівні [42, с. 67].

Третя модель, яка є критично актуальною для сучасної України в контексті глобальної цифровізації, – це *Цифрова модель*. Дана модель передбачає комплексну трансформацію управлінських та організаційних процесів шляхом інтеграції новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Цифрова модель забезпечує високий рівень прозорості через публікацію відкритих даних, автоматизацію документообігу та розвиток дистанційних електронних сервісів. Це є визначальним фактором для мінімізації людського чинника в управлінні, а отже – ефективним інструментом запобігання корупційним ризикам та підвищення інституційної спроможності громади [4].

Теоретичне підґрунтя моделі базується на працях П. Данліві, Х. Маргеттс, В. Беккера. У контексті української наукової думки, розвиток цієї моделі досліджують такі вчені, як О. Карпенко, В. Куйбіда, І. Жилиєв. Зокрема, О. Карпенко акцентує увагу на тому, що цифрова трансформація муніципалітетів є головним чинником підвищення їхньої інституційної спроможності. На думку українських дослідників, інтеграція новітніх ІКТ дозволяє реалізувати концепцію «держави у смартфоні», де сервісність домінує над бюрократичним контролем [27].

Впровадження та практична реалізація механізмів цифрової моделі управління обумовлюють виникнення низки фундаментальних переваг для інституту місцевого врядування, що дозволяє суттєво модернізувати взаємодію між суб'єктами владних повноважень та територіальною громадою. Серед ключових детермінант позитивного впливу цифровізації слід виокремити такі [82, 11]:

- Забезпечення всебічної транспарентності та відкритості управлінської діяльності. Завдяки систематичному оприлюдненню масивів відкритих даних у машиночитаних форматах створюються умови для безперешкодного доступу громадськості до інформації про використання бюджетних коштів, розпорядження комунальною власністю та прийняття стратегічних рішень. Це забезпечує можливість здійснення моніторингу діяльності органів місцевої

влади з боку інститутів громадянського суспільства в режимі реального часу, що є базовою передумовою формування високого рівня суспільної довіри.

- Формування системного антикорупційного ефекту та мінімізація зловживань. Спираючись на концептуальні положення теорії електронного урядування, варто зауважити, що комплексна автоматизація та алгоритмізація адміністративних процесів дозволяють практично повністю нівелювати вплив суб'єктивного «людського чинника». Переведення процедур у цифровий формат сприяє усуненню надмірних дискреційних повноважень посадових осіб, оскільки система діє на основі чітко визначених протоколів. Це виступає одним із найбільш ефективних інструментів превенції корупційних ризиків у муніципальному секторі.

- Інтенсифікація операційної ефективності надання публічних послуг. Інтеграція дистанційних електронних сервісів та впровадження систем автоматизованого юридично значущого документообігу дозволяють оптимізувати часові та ресурсні витрати. Такий підхід забезпечує радикальне скорочення транзакційних витрат як для муніципальних структур, шляхом оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, так і для пересічних громадян, які отримують можливість швидкої та зручної взаємодії з органом самоврядування без територіальної прив'язки до адміністративних будівель.

Таким чином, цифрова трансформація місцевого врядування виступає не лише технічним інструментом, а фундаментальним чинником підвищення якості публічного управління та реалізації принципів врядування на місцевому рівні.

Методика аналізу цифрової моделі в сучасних дослідженнях часто спирається на індекси ООН та оцінку рівня цифрової зрілості громад. В умовах України цифрова модель виступає не лише як інструмент модернізації, а як засіб забезпечення стійкості управління в кризових умовах, забезпечуючи безперервність надання послуг незалежно від фізичного розташування суб'єктів звернення [11, с. 540].

Науковий пошук нашого кваліфікаційного дослідження базується на комплексному застосуванні низки методичних підходів, що дозволяють забезпечити об'єктивність, валідність та глибину аналізу сучасних моделей місцевого врядування. До ключових методів дослідження належать:

Системний підхід у публічному управлінні. Даний підхід виступає фундаментальною методологічною основою, оскільки дозволяє інтерпретувати територіальну громаду як складний, цілісний та багатогранний соціально-економічний організм. У межах системного аналізу кожен окремий елемент управлінської структури розглядається не ізольовано, а в тісному взаємозв'язку та детермінованості із загальною стратегією сталого розвитку території. Це дає змогу виявити синергетичний ефект від взаємодії органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання та громадських інституцій [70, с. 54].

Компаративно-правовий метод. Застосування цього методу спрямоване на здійснення ретельного критичного зіставлення вітчизняного законодавчого поля із зарубіжними регуляторними практиками та стандартами врядування. Такий аналіз дозволяє ідентифікувати існуючі правові прогалини у національній нормативній базі, а також визначити потенційні вектори адаптації успішного іноземного досвіду до специфічних українських реалій у процесі децентралізації та цифровізації влади [46, с. 69].

Соціометричний та емпіричний аналіз. Група соціометричних методів залучається для отримання верифікованих та об'єктивних даних стосовно сприйняття реформ безпосередніми стейкхолдерами – мешканцями громад. Даний інструментарій забезпечує можливість кількісного та якісного вимірювання індикаторів задоволеності населення якістю врядування, ефективністю надання адміністративних послуг, а також загальним рівнем соціального комфорту та безпеки життєдіяльності в громаді. Це, у свою чергу, дозволяє оцінити соціальну результативність впроваджуваних моделей управління [38, с. 160].

Підсумовуючи аналіз сучасних моделей місцевого врядування та методичних підходів до їхнього дослідження, можна стверджувати, що

трансформація місцевого самоврядування у XXI столітті не відбувається в межах однієї виключної концепції. Натомість спостерігається конвергенція трьох фундаментальних парадигм: «Нового публічного менеджменту», що забезпечує економічну ефективність та сервісність; «Спільного врядування», яке гарантує інклюзивність та соціальну легітимність; та «Врядування цифрової епохи», що виступає технологічним базисом для прозорості та антикорупційної стійкості.

Методичні підходи до аналізу врядування змістилися від оцінки суто процесуальних показників – дотримання бюрократичних процедур до вимірювання якісних ефектів: задоволеності мешканця як «клієнта», рівня довіри до влади як «партнера» у спільному врядуванні та зручності отримання послуг як «цифрового користувача». Це вимагає від муніципалітетів переходу до людиноцентристської моделі управління. Методика аналізу зазначених моделей має бути комплексною та включати: кількісні індикатори: для оцінки рентабельності та швидкості надання муніципальних послуг; якісні індекси: для діагностики глибини залучення громади та рівня соціальної згуртованості; технологічні метрики: для оцінки рівня цифровізації управлінських процесів та відкритості даних.

Таким чином, розгляд муніципального управління через призму системного, порівняльного та соціометричного методів дозволяє сформулювати цілісне бачення траєкторії розвитку громади як інституційно спроможного, соціально відповідального та технологічно прогресивного суб'єкта публічної влади.

1.3. Нормативно-правове забезпечення функціонування місцевого врядування в Україні

Фундаментальною основою діяльності органів місцевого врядування є суворе дотримання принципу законності, що передбачає функціонування муніципальних структур виключно в межах та у спосіб, визначений нормативно-правовими актами вищої юридичної сили. Дана вимога закріплена у статті 4

Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», де законність визначена як один із базових принципів місцевої демократії [20].

Система самоврядування в нашій державі базується на засадах правової та організаційної автономії, фінансово-матеріальної незалежності, а також здатності громад самостійно вирішувати питання локального значення. Регулятивне забезпечення роботи органів місцевого врядування має ієрархічну структуру, де ключове місце посідає Конституція України. У Розділі XI «Місьцеве самоврядування» закладено конституційно-правовий статус муніципальної влади. Зокрема, стаття 140 визначає місцеве самоврядування як право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення, а стаття 143 окреслює коло повноважень територіальних громад щодо управління майном, затвердження бюджетів та встановлення місцевих податків [31].

Вагому роль у законодавчому забезпеченні діяльності народних обранців відіграє Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» [63]. Якщо базовий закон [57] встановлює загальний порядок організації самоврядування, то нормативний акт [63] деталізує правову природу депутатського мандата. Зокрема, стаття 11 цього Закону регламентує права депутата у виборному органі, а стаття 15 визначає обов'язки щодо розгляду звернень громадян та проведення особистого прийому, що є ключовим аспектом комунікації між владою та суспільством [63].

Окрему ланку нормативного забезпечення становлять акти, що регулюють спеціальні аспекти муніципального менеджменту. Питання прозорості управлінських процесів та підзвітності владних структур деталізовані у положеннях Закону України «Про доступ до публічної інформації» [51]. Стаття 15 цього Закону зобов'язує органи місцевого самоврядування оприлюднювати проекти рішень та інформацію про структуру й обсяги бюджетних коштів [51]. У контексті дотримання етичних норм та запобігання зловживанням, діяльність посадових осіб місцевого самоврядування регулюється Законом України «Про запобігання корупції» [54].

Забезпечення належного життєвого середовища та публічного порядку в межах громад здійснюється з урахуванням норм Закону України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» [53]. Стратегічний напрям планування територій та раціонального використання просторового ресурсу регулюється Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності» [62] та Законом України «Про основи державної регіональної політики» [58].

Фінансова спроможність територіальних громад детермінується нормами Бюджетного кодексу України. Стаття 64 Бюджетного кодексу чітко визначає перелік доходів загального фонду бюджетів сільських, селищних, міських територіальних громад, що є фінансовим підґрунтям децентралізації. Водночас Податковий кодекс України (зокрема статті 10 та 12) надає право органам місцевого самоврядування самостійно встановлювати ставки місцевих податків і зборів, що зміцнює їхню економічну автономію [58].

На локальному рівні діяльність врядування базується на власних нормативно-правових актах, серед яких центральне місце посідає Статут територіальної громади. Відповідно до статті 19 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Статут визначає процедури реалізації місцевих ініціатив, проведення загальних зборів та громадських слухань. Ці механізми є практичним втіленням інструментів прямої демократії та громадського контролю [57].

Важливим етапом модернізації правового поля стала ратифікація Європейської хартії місцевого самоврядування, яка закріпила принцип субсидіарності як визначальний для української правової системи. На сучасному етапі, в умовах воєнного стану, функціонування муніципальної влади також регламентується Законом України «Про правовий режим воєнного стану». Стаття 15 цього Закону визначає особливості взаємодії між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями, забезпечуючи баланс між цивільним врядуванням та вимогами національної безпеки [61].

Таким чином, сформована в Україні система нормативно-правового забезпечення створює необхідні умови для реалізації принципів врядування, проте вимагає постійної адаптації до нових викликів та подальшої кодифікації муніципального законодавства.

Окремим рівнем нормативно-правового регулювання, що забезпечує безпосередню життєдіяльність муніципальних інституцій, є локальні акти органів місцевого самоврядування. Згідно зі статтею 59 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», рада в межах своїх повноважень приймає нормативні та інші акти у формі рішень. Ключовим серед них є Регламент відповідної ради, який деталізує процедурні аспекти підготовки, розгляду та прийняття рішень, функціонування постійних комісій та реалізацію контрольних функцій депутатів. Дотримання Регламенту є запорукою легітимності управлінських дій та мінімізації ризиків їх оскарження в судовому порядку [57].

В умовах інтенсивної цифровізації публічного сектору, правове поле місцевого врядування суттєво розширилося за рахунок актів, що регулюють впровадження інструментів електронної демократії. Важливе значення має Закон України «Про електронні комунікації» [52] та Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [59], які створюють нормативний базис для функціонування ЦНАПів та інтеграції місцевих сервісів у загальнодержавну екосистему «Дія». Це дозволяє реалізувати положення статті 3 Закону України «Про адміністративні послуги», зорієнтовані на клієнтоцентрованість та сервісну модель врядування [48].

Крім того, науковий інтерес становить аналіз постанов Кабінету Міністрів України, що регулюють питання делегованих повноважень. Зокрема, норми, що містяться у підзаконних актах щодо соціального захисту, освіти та охорони здоров'я, фактично визначають межі втручання державної влади у сферу компетенції громад. Системний зв'язок між нормами Бюджетного кодексу України та щорічними законами «Про Державний бюджет України» встановлює обсяги міжбюджетних трансфертів-субвенцій та дотацій, що критично впливає

на інституційну спроможність органів самоврядування виконувати власні та делеговані повноваження в повному обсязі [9].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення місцевого врядування в Україні є динамічною та багаторівневою системою. Вона поєднує конституційні гарантії, галузеве законодавство та масив локальних актів, що в сукупності формують правовий простір для ефективного функціонування територіальних громад та реалізації їхнього потенціалу в процесі повоєнного відновлення країни.

Правовий фундамент місцевого самоврядування в Україні має ієрархічну структуру, вихідною точкою якої є Конституція України та Європейська хартія місцевого самоврядування. Ці документи не лише закріплюють статус територіальних громад як первинних суб'єктів муніципальної влади, а й встановлюють принципи субсидіарності та фінансової автономії, що є визначальними для сучасної демократичної держави. Системний характер галузевого законодавства, зокрема Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», забезпечує чітке розмежування власних та делегованих повноважень. Це створює необхідні умови для реалізації сервісної моделі публічного управління, де пріоритетом діяльності органів влади стає не адміністрування процесів, а якісне надання публічних послуг мешканцям громад.

Важливим елементом правового забезпечення на сучасному етапі є процес цифровізації, закріплений у нормах щодо електронного урядування та надання електронних публічних послуг. Адаптація локальних нормативних актів – регламентів, положень, стратегій розвитку до вимог цифрової трансформації є критичним фактором підвищення прозорості та партисипативності, залученості громадян у процесі прийняття управлінських рішень.

Попри ґрунтовну правову базу, актуальним залишається завдання гармонізації бюджетного та податкового законодавства з потребами децентралізації. Забезпечення відповідності фінансових ресурсів обсягу повноважень, закріплених законом, є головною передумовою інституційної

стійкості муніципалітетів, особливо в умовах правового режиму воєнного стану та необхідності оперативного вирішення кризових завдань.

Таким чином, сформована в Україні нормативно-правова система створює належне підґрунтя для функціонування ефективних моделей місцевого врядування, проте вона потребує постійного вдосконалення в напрямі подальшої євроінтеграції, посилення економічної самостійності громад та розширення інструментів прямої демократії.

Висновки до першого розділу

1. Сучасна парадигма місцевого врядування в умовах децентралізації трансформується від ієрархічної структури до гнучкої мережевої взаємодії. Встановлено, що ключовою особливістю цього процесу є перехід до концепції врядування, яка базується на принципах субсидіарності, прозорості, підзвітності та інклюзивності. Це передбачає зміну ролі місцевої влади: з розпорядника ресурсів на модератора розвитку громади.

2. Сервісна модель публічного управління є найбільш адекватною відповіддю на сучасні суспільні запити. Ця модель фокусується на якості надання публічних послуг, де мешканець громади розглядається як ключовий споживач. Методологія моделювання врядування має поєднувати кращі світові практики з регіональною специфікою.

3. Пріоритетність цифрової трансформації як інструменту підвищення ефективності врядування. Встановлено, що цифровізація не лише автоматизує адміністративні процеси, а й створює нові канали комунікації, електронне врядування, що суттєво підвищує рівень партисипативності – прямого залучення громадян до прийняття управлінських рішень та контролю за діяльністю влади.

4. Аналіз нормативно-правового забезпечення показав, що в Україні сформовано потужний законодавчий фундамент для функціонування місцевого самоврядування, зокрема Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» та акти щодо децентралізації. Проте виявлено необхідність подальшої гармонізації бюджетного законодавства з обсягом

делегованих повноважень громад для забезпечення їхньої фінансової самодостатності та адаптивності до умов воєнного стану.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ МІСЦЕВОГО ВРЯДУВАННЯ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Організаційно-функціональні засади діяльності Вінницької міської територіальної громади

Вінницька міська територіальна громада на сучасному етапі розвитку виступає одним із найбільш репрезентативних об'єктів для наукового дослідження трансформації муніципального управління в Україні. У ході дослідження визначено, що площа громади становить 113,1 км² [60], а загальна чисельність населення, з урахуванням офіційно зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб, перевищила 430 тисяч осіб [69].

Правову основу діяльності Вінницької міської територіальної громади складають Конституція України, Закони «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про службу в органах місцевого самоврядування», Бюджетний кодекс України та Статут Вінницької міської територіальної громади. Відповідно до установчих документів, громада визначається як первинний суб'єкт місцевого самоврядування, що володіє правами юридичної особи та діє на засадах адміністративної та фінансової автономії [57].

У ході дослідження з'ясовано, що до складу громади, окрім адміністративного центру міста Вінниця, входять сім прилеглих населених пунктів, які інтегровані у єдиний управлінський простір через три старостинські округи [77; 65]:

- Вінницько-Хутірський старостинський округ (центр – с. Вінницькі Хутори), що охоплює території сіл Вінницькі Хутори, Писарівка та Щітки;
- Стадницький старостинський округ (центр – с. Стадниця), до складу якого входять села Стадниця, Великі Крушлинці, Малі Крушлинці та Гавришівка;
- Деснянський старостинський округ (центр – селище Десна), що охоплює територію відповідного селища.

Функціональна цілісність громади забезпечується через інститут старост, чий повноваження визначені як представницько-виконавчі. Староста виступає

відповідальною посадовою особою, яка інтегрована у структуру виконавчих органів міської ради та наділена статусом члена виконавчого комітету за посадою [45].

Інституційна побудова муніципального менеджменту Вінницької міської територіальної громади базується на чіткій функціональній спеціалізації. Організаційна структура управління включає Вінницьку міську раду як представницький орган, Виконавчий комітет та розгалужену систему галузевих виконавчих органів, до складу яких входять 24 департаменти, 6 управлінь та 10 відділів [64]. Такий підхід забезпечує ефективний розподіл повноважень для реалізації стратегічних цілей розвитку громади та оперативне надання муніципальних послуг.

Важливим індикатором організаційної спроможності громади є її фінансова автономія та ресурсна база. Динаміку основних показників бюджету Вінницької міської територіальної громади наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Динаміка основних показників бюджету Вінницької міської територіальної громади

Показник	2021 (факт)	2023 (факт)	2024 (очік.)	2025 (прогн.)	Відхилення 2021/2025, %
Доходи загального фонду, млрд грн	4,82	6,15	5,85	6,12	+26,9
Частка власних доходів, %	82,4	86,2	84,1	85,3	+2,9
Обсяг ПДФО, млрд грн	2,95	4,10	3,35	3,58	+21,3
Видатки на підтримку сил оборони, млн грн	-	340,5	1105,0	1210,0	-

Видатки розвитку, млрд грн	1,12	0,92	0,61	0,55	-50,9
----------------------------	------	------	------	------	-------

Джерело: складено автором на основі рішень Вінницької міської ради про бюджет громади на 2021-2025 рр. та звітів Департаменту фінансів ВМР.

Аналітична оцінка бюджетних показників свідчить про збереження стабільності муніципального розвитку в кризових умовах. Попри вилучення «військового ПДФО», що призвело до зниження надходжень за цією статтею у 2024 році на 18,3%, громада демонструє високий рівень фінансової самодостатності, власні доходи складають понад 85%. Деталізацію структури доходів загального фонду представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

**Деталізація структури доходів загального фонду бюджету ВМТГ
(2023-2025 рр.)**

Категорія доходу	2023 (факт), млн грн	2024 (очік.), млн грн	2025 (прогн.), млн грн	Питома вага 2025, %
Податкові надходження (власні)	5 301,3	4 919,8	5 220,3	85,3%
ПДФО (без військового)	3 100,5	3 350,2	3 580,0	58,5%
Єдиний податок	750,2	810,4	865,0	14,1%
Плата за землю	320,8	345,5	360,0	5,9%
Акцизний податок	480,4	413,7	415,3	6,8%
Офіційні трансферти	848,7	930,2	899,7	14,7%
РАЗОМ	6 150,0	5 850,0	6 120,0	100,0%

Джерело: побудовано автором за даними Департаменту фінансів Вінницької міської ради.

Встановлено, що ключовим чинником наповнення бюджету залишається ПДФО (58,5% у 2025 р.). Після втрати військової частки податку муніципалітет переорієнтував зусилля на стимулювання реального сектору та підтримку підприємництва, що підтверджується стабільною динамікою надходжень від єдиного податку. Загальна ефективність системи муніципального менеджменту

підтверджується високим рівнем виконання планових показників податкових надходжень (102,3%).

Узагальнюючи організаційно-функціональну характеристику Вінницької міської територіальної громади, слід констатувати, що її життєздатність базується на засадах адаптивності управлінської структури до сучасних викликів, чіткій територіальній організації через систему старостинських округів та високому рівні фінансової автономії. Сформована модель врядування забезпечує інституційну спроможність громади до реалізації стратегічних програм розвитку та сталого функціонування в умовах воєнного стану.

2.2. Реалізація моделей місцевого врядування у Вінницькій міській територіальній громаді

Аналіз трансформаційних процесів у системі управління Вінницької міської територіальної громади свідчить про послідовний перехід від традиційної адміністративної моделі до концепції адаптивного врядування. Зазначений період характеризується високим рівнем динамізму, що зумовлений необхідністю оперативного реагування на безпрецедентні зовнішні виклики: наслідки пандемії COVID-19, збройну агресію та зміну архітектури міжбюджетних відносин у 2024-2025 роках. Науково обґрунтовано, що ефективність сучасного муніципального менеджменту у громаді базується на синергії трьох ключових моделей: *сервісної, цифрової та партисипативної*. У науковому дискурсі наголошується, що ці моделі функціонують не ізольовано, а в системній взаємодії: цифровізація виступає технічною платформою для сервісної моделі, тоді як партисипація є інструментом верифікації суспільного запиту на муніципальні послуги [78].

У межах реалізації *сервісної моделі* пріоритетним вектором розвитку визначено вдосконалення мережі центрів надання адміністративних послуг «Прозорий офіс». Якщо на етапі 2020-2021 рр. основна увага приділялася територіальному розширенню мережі, то у 2024-2025 роках відбулося зміщення акцентів у площину спеціалізованої інклюзивності [26]. Зокрема, у відповідь на соціальні виклики воєнного стану забезпечено інтеграцію сервісу «Ветеран» та

розширення інституту адмінсервісних помічників. Зазначені заходи сприяли утриманню лідерських позицій громади в загальнодержавних рейтингах. За даними Десятого муніципального опитування (IRI), рівень задоволеності мешканців якістю надання послуг у 2024 році характеризується стабільністю, а середній час очікування в чергах було скорочено до 11 хвилин [17]. Сучасна парадигма лідерства в управлінні змінами передбачає орієнтацію на потреби персоналу як центральний елемент процесу трансформацій. Лідер має бути чутливим до емоційного стану та професійних потреб співробітників, створювати умови для їхньої психологічної та професійної готовності до змін [40].

Доведено, що релевантним складником сервісної моделі визначено трансформацію фінансової політики. У період 2024-2025 років, попри законодавче вилучення «військового ПДФО» з місцевих бюджетів, муніципалітетом було продемонстровано здатність до жорсткої пріоритезації видатків на користь безпекового сектору та зміцнення енергонезалежності [49]. Розширення функціональних можливостей через впровадження інституту спеціалізованих кейс-менеджерів дозволило забезпечити реалізацію індивідуалізованого підходу до вразливих категорій громадян. Це зумовило трансформацію центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) із закладів технічного збору документів у повноцінні хаби соціальної підтримки. Крім того, сервісну модель було доповнено концепцією «активного слухання», яка передбачає застосування інструментів зворотного зв'язку (Call-центри, чат-боти) для оперативного коригування регламентів надання послуг на основі оцінок споживачів [60].

Цифрова модель врядування протягом 2020-2025 років еволюціонувала від впровадження локальних смарт-рішень до формування комплексної екосистеми управління в межах Програми цифрового розвитку [37]. Завдяки реалізації проєктів муніципальної карти вінничанина та системи електронного квитка було закладено фундамент для формування репрезентативних масивів Big Data. Станом на 2025 рік у муніципальне врядування Вінниці інтегровано технології

штучного інтелекту, зокрема в роботу Ситуаційного центру, що свідчить про перехід до моделі «Data-driven City» – управління на основі аналізу об’єктивних даних [68]. Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування транспортних потоків та аналізу споживання енергоресурсів у комунальних закладах створює умови для переходу від реактивного до предиктивного типу управління.

Протягом 2024 року кількість електронних послуг, доступних через персональний кабінет вінничанина, було збільшено до 84 одиниць. Динаміку впровадження цифрових та сервісних інструментів наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Порівняльний аналіз індикаторів муніципального врядування Вінницької міської територіальної громади (2020-2025 рр.)

Індикатор	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (прогноз)
Кількість адміністративних послуг	512	580	605	632	668	700
Рівень задоволеності мешканців (IRI)	68%	74%	72%	76%	75%	>75%
Частка звернень через цифрові сервіси	26%	38%	45%	54%	58%	65%
Впровадження енергомоніторингу	15%	30%	48%	частково	85%	100%

Джерело: складено автором на основі звітів департаментів адміністративних послуг та інформаційних технологій Вінницької міської ради, а також результатів Всеукраїнських муніципальних опитувань IRI (2020-2025 рр.).

Аналітична оцінка даних таблиці 2.3. дозволяє стверджувати про наявність стійкої кореляції між впровадженням цифрових інструментів та зростанням задоволеності мешканців. Зокрема, прогнозоване зростання частки електронних звернень до 65% свідчить про високу адаптивність населення до інноваційних форм комунікації.

Партисипативна модель врядування зазнала якісних трансформацій внаслідок адаптації інструментів прямої демократії до умов правового режиму воєнного стану. Органами місцевого самоврядування громади було запроваджено новітні форми цифрової демократії, зокрема використання спеціалізованої платформи «E-DEM» для проведення стратегічних консультацій [56]. Важливим елементом моделі співучасті визначено активізацію діяльності Координаційної ради з питань ВПО у період 2024-2025 років, що сприяло зміцненню соціального діалогу в межах громади [24].

Згідно з офіційними звітними даними Департаменту адміністративних послуг, ідентифіковано стійку тенденцію до зростання затребуваності муніципальних сервісів: якщо у період 2019-2020 років середньорічна кількість звернень варіювалася в межах 420-450 тисяч, то за підсумками 2024 року цей показник перевищив 650 тисяч операцій [26]. Паралельно з адміністративним сектором, технологічна модернізація охопила критичні сфери життєдіяльності міста, зокрема транспортну інфраструктуру та охорону здоров'я. Впровадження автоматизованої системи оплати проїзду сприяло повному переходу на безготівковий розрахунок. Аналогічні трансформації зафіксовано у медичній галузі завдяки імплементації системи «24health», аналіз якої свідчить про скорочення часу очікування пацієнта на прийом до лікаря на 40% [23].

Наукова оцінка успішності реалізації моделей врядування у Вінницькій міській територіальній громаді ґрунтується на детермінованій системі ключових показників ефективності (KPI), закладених у моніторинг Стратегії «Вінниця 3.0». Станом на початок 2025 року успішність муніципального менеджменту підтверджується утриманням високого кредитного рейтингу громади на рівні «uaAAA», що свідчить про найвищу здатність до виконання фінансових зобов'язань у складних макроекономічних умовах [41]. Окремим напрямом аналізу виступає реалізація концепції «Зеленого курсу Вінниці», де показник скорочення викидів CO₂ визначено одним із ключових параметрів оцінки екологічної складової врядування [44].

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що конвергенція сервісної, цифрової та партисипативної моделей у Вінницькій мічській територіальній громаді сформувала стійку платформу для забезпечення життєдіяльності громади в умовах невизначеності, перетворивши цифрові інструменти на базовий стандарт муніципального управління.

2.3. Проблеми функціонування моделей місцевого врядування у територіальних громадах

Сучасний етап трансформації місцевого самоврядування в Україні характеризується накопиченням низки системних викликів, що зумовлюють необхідність перегляду усталених управлінських парадигм. На основі проведеного дослідження та результатів SWOT-аналізу, систематизованих у таблиці 2.4., ідентифіковано ключові деструктивні чинники, що обмежують ефективність функціонування моделей врядування в умовах тривалої воєнної агресії та економічної нестабільності. SWOT-аналіз є методом стратегічного планування, який дозволяє визначити внутрішні та зовнішні фактори та явища і поділити їх на чотири категорії: Сильні сторони (Strengths), Слабкі сторони (Weaknesses), Можливості (Opportunities) і Погрози (Threats). Цей аналіз є важливим етапом і необхідним компонентом досліджень. Результати SWOT-аналізу надають основу для визначення подальших кроків.

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз системи врядування Вінницької МТГ (актуалізація на 2025-2026 рр.)

Сильні сторони

1. Висока питома вага власних доходів у структурі бюджету;
2. Розвинена цифрова екосистема муніципального управління;
3. Наявність адаптованої Стратегії розвитку громади до 2030 року.

Слабкі сторони

1. Висока залежність бюджетних надходжень від податку на доходи фізичних осіб (ПДФО);
2. Значний ступінь фізичного зношення інженерних мереж;
3. Складність та ієрархічність адміністративного апарату.

Можливості

1. Залучення міжнародних грантів на проекти енергонезалежності;
2. Активізація релокованих підприємств та розвиток індустріальних парків;
3. Розширення мережі сервісів для ветеранів та внутрішньо переміщених осіб.

Загрози

1. Посилення ризиків кібератак на об'єкти критичної інфраструктури;
2. Гострий дефіцит кваліфікованих кадрів внаслідок мобілізаційних процесів;
3. Зростання соціального навантаження на бюджет через розширення категорій пільговиків.

Джерело: розроблено автором на основі Стратегії розвитку Вінницької МТГ «Вінниця 3.0» та результатів моніторингу програм цифрового і економічного розвитку громади за 2024-2025 рр.

За допомогою методу SWOT можна виявити взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами та зовнішніми можливостями і загрозами. SWOT-аналіз передбачає ідентифікацію сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, а потім встановлення зв'язків між ними. Поглиблений аналіз представлених у таблиці даних дозволяє констатувати, що сильні сторони Вінницької міської територіальної громади створюють необхідний фундамент для інституційної стійкості, проте слабкі сторони вказують на критичні точки вразливості наявної моделі управління. Вибір зазначених факторів зумовлений їхнім безпосереднім впливом на здатність громади виконувати власні та делеговані повноваження: зокрема, ієрархічність апарату в умовах динамічних змін знижує оперативність управлінських рішень, а висока залежність від ПДФО робить бюджетну модель чутливою до коливань на ринку праці.

У процесі дослідження виокремлено такі фундаментальні *проблеми функціонування муніципальних моделей*:

1. *Фінансові ризики та інституційні обмеження*. Вилучення «військового» ПДФО з місцевих бюджетів спричинило дестабілізацію фінансової бази громад, змусивши органи влади перейти до режиму жорсткої пріоритезації видатків. Це призвело до фактичного зупинення реалізації довгострокових інвестиційних проєктів та зміщення фокусу на підтримку сил оборони й критичної інфраструктури [49].

2. *Кадровий дефіцит та інтелектуальна ерозія*. Мобілізаційні заходи та міграційні процеси сформували критичний брак фахівців у технічних та управлінських сферах. Дана тенденція актуалізує необхідність розробки інноваційних підходів до управління персоналом, які базуються на принципах мультизадачності та підтримки ментального здоров'я працівників [67].

3. *Інфраструктурна вразливість*. Критичне зношення комунальних мереж у поєднанні з ризиками блекаутів вимагає впровадження децентралізованих моделей енергопостачання. Висока вартість когенераційних установок та сонячних електростанцій ускладнює середньострокове фінансове планування, створюючи додатковий тиск на капітальні видатки громади [66].

4. *Кібербезпекові виклики*. Процес цифрової трансформації супроводжується ризиками несанкціонованого доступу до муніципальних реєстрів. Необхідність фінансування дороговартісних систем захисту інформації та утримання дублюючих офлайн-сервісів створює подвійне навантаження на систему врядування [68].

5. *Обмеження правового режиму воєнного стану*. Специфіка воєнного часу накладає обмеження на використання певних інструментів громадської участі та транспарентності, що вимагає пошуку нових механізмів комунікації між владою та соціумом для збереження довіри та легітимності управлінських рішень [61].

Для об'єктивної оцінки ефективності різних моделей врядування у межах дослідження проведено порівняльний аналіз Вінницької, Хмельницької та

Житомирської міських територіальних громад. Вибір даних об'єктів є науково обгрунтованим, оскільки всі три громади є обласними центрами зі схожими демографічними та логістичними характеристиками, що дозволяє виявити відмінності саме в управлінських підходах, а не лише в економічному потенціалі. Критеріями порівняння обрано рівень фінансової автономії, методи адаптації до енергетичних викликів та якість реалізації стратегічних програм.

Таблиця 2.5.

Порівняльна характеристика результативності моделей врядування

Показник	Вінницька МТГ	Хмельницька МТГ	Житомирська МТГ
Домінуюча модель врядування	Технократична (цифровізація та інновації)	Соціально-інтеграційна (підтримка бізнесу та ВПО)	Проектно-орієнтована (залучення грантів МФО)
Рівень фінансової автономії	Високий (власні доходи > 80%)	Високий (акцент на місцеві податки)	Середній (висока частка дотацій та запозичень)
Ключовий фокус адаптації	Енергонезалежність та Smart City	Кооперація з бізнесом та релокація	Модернізація ЖКГ через грантові кошти

Джерело: розроблено автором на основі даних моніторингу прозорості та підзвітності громад.

Результати зіставлення демонструють суттєву асиметрію у можливостях громад. Встановлено, що Вінницька МТГ, володіючи значним інтелектуальним ресурсом, демонструє спроможність до розробки автономних антикризових стратегій. Водночас Хмельницька МТГ ефективніше використовує інструменти горизонтальної взаємодії з малим бізнесом, а Житомирська МТГ демонструє вищу результативність у роботі з міжнародними фінансовими організаціями,

такими як: NEFCO, ЄБРР. Це підтверджує тезу про те, що тип громади (обласний центр) визначає лише обсяг доступних ресурсів, тоді як ефективність їх використання залежить від обраної моделі менеджменту [21; 25; 18].

Окрему проблему становить явище «міжмуніципальної диспропорції», коли великі центри акумулюють кадровий та інвестиційний капітал, залишаючи периферійні громади у стані стагнації. Основним шляхом удосконалення моделей врядування вбачається розвиток міжмуніципального співробітництва у формі створення спільних сервісних хабів, де великі міста могли б надавати консультаційну та технічну підтримку меншим громадам. Це дозволило б нівелювати кадровий дефіцит та підвищити загальну якість муніципальних послуг на регіональному рівні.

Отже, трансформація моделей врядування з формату «стабільного розвитку» у формат «адаптивної стійкості» є ключовою умовою збереження життєздатності територіальних громад. Подолання ідентифікованих проблем вимагає інтеграції цифрових рішень у технічний облік інфраструктури, диверсифікації джерел наповнення бюджету та переходу до гнучких мережевих структур управління.

Висновки до другого розділу

У ході проведення дослідження організаційно-функціональних засад та практичної реалізації моделей місцевого врядування на прикладі Вінницької міської територіальної громади у порівнянні з іншими обласними центрами, сформульовано такі узагальнені висновки:

1. Організаційно-функціональна структура Вінницької міської територіальної громади базується на принципах чіткої галузевої спеціалізації та територіальної децентралізації через інститут старостинських округів. Високий рівень фінансової автономії громади (частка власних доходів понад 85%) забезпечує необхідну ресурсну базу для реалізації власних повноважень, попри негативний вплив макроекономічних чинників та зміну структури міжбюджетних відносин у частині вилучення «військового» ПДФО.

2. Сучасна модель врядування у Вінницькій міській територіальній громаді є результатом конвергенції сервісного, цифрового та партисипативного підходів. Еволюція муніципального менеджменту забезпечила перехід від реактивного управління до моделі, де використання великих даних та інструментів штучного інтелекту у Ситуаційному центрі дозволяє прогнозувати розвиток міських процесів та оптимізувати витрати ресурсів.

3. Ключовими деструктивними чинниками, які обмежують ефективність функціонування муніципальних моделей у сучасних умовах, є критичне зношення фізичної інфраструктури, дефіцит кваліфікованих кадрів та зростаючі кібербезпекові загрози. SWOT-аналіз підтвердив, що фундаментальна суперечність між високою цифровою зрілістю громади та аварійним станом інженерних мереж вимагає трансформації управлінської моделі з формату «стабільного розвитку» у формат «адаптивної стійкості».

4. На основі порівняльного аналізу Вінницької, Хмельницької та Житомирської громад обґрунтовано, що ефективність врядування у містах-обласних центрах залежить не лише від обсягу фінансових ресурсів, а й від обраної стратегічної орієнтації: технократичної (Вінниця), соціально-інтеграційної (Хмельницький) чи проєктно-інвестиційної (Житомир). Встановлено, що кожна з моделей має власні переваги в адаптації до викликів воєнного стану, зокрема в питаннях підтримки ВПО та енергетичної автономізації.

5. Подолання міжмуніципальних диспропорцій та кадрового дефіциту можливе лише через розвиток інституту міжмуніципального співробітництва. Запровадження спільних сервісних хабів та інтеграція цифрових рішень у технічний облік інфраструктури визначено пріоритетними шляхами вдосконалення систем місцевого врядування, що дозволить забезпечити сталість надання публічних послуг незалежно від зовнішніх безпекових умов.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ МІСЦЕВОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

3.1. Основні напрями розвитку моделей місцевого врядування в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду

Трансформація вітчизняної системи публічного управління в умовах поствоєнного відновлення та європейської інтеграції вимагає системної імплементації кращих світових практик, адаптованих до національного правового й економічного досвіду. На основі проведеного у другому розділі аналізу функціонування Вінницької міської територіальної громади, встановлено, що успішність муніципального менеджменту безпосередньо залежить від здатності місцевої влади поєднувати принципи фінансової децентралізації із засадами інноваційного розвитку.

Дослідження зарубіжного досвіду дозволяє констатувати, що стратегічним пріоритетом для українських громад є перехід до моделі *спроможної територіальної громади*, яка була успішно апробована в країнах Балтії та Польщі. Дана модель передбачає відмову від уніфікованих підходів до розвитку територій на користь ідентифікації та стимулювання унікальних економічних переваг кожної окремої громади. У контексті України це означає трансформацію індустріальних парків, досвід яких зафіксовано у Вінницькій міській територіальній громаді, у високотехнологічні кластери, що сприятиме створенню нових робочих місць та зміцненню місцевих бюджетів.

Для обґрунтування векторів подальшого розвитку вітчизняної системи публічного управління доцільно провести компаративний аналіз найбільш релевантних зарубіжних моделей:

1. *Польська модель місцевого врядування, що ґрунтується на принципах розширеної фінансової автономії та поглибленої децентралізації управлінських повноважень.* Польська система місцевого врядування стала для України не менш важливим орієнтиром, оскільки Польща, як і Україна, здійснювала трансформацію з централізованої моделі управління. Відновлення

гмін у 1990 році стало стартом глибокої реформи, яка передбачала передачу на місцевий рівень широких повноважень у сфері соціальної політики, управління освітою, комунальною інфраструктурою та місцевими фінансами.

Польські гміни отримали право самостійно формувати бюджет розвитку, залучати інвестиції, з 1999 року управляти комунальними підприємствами, що стало зразком для передачі подібних функцій українським громадам після створення ОТГ. Запровадження децентралізації в Україні чітко відображає прагнення інтегрувати найкращі елементи цих моделей. Українські громади отримали розширені фінансові повноваження, можливість напряду управляти місцевими ресурсами, застосовувати інструменти стратегічного планування та залучати громадян до прийняття рішень [8, с. 119].

Значним досягненням стало збільшення частки місцевих податків у доходах громад, що відповідає шведським підходам, а також реорганізація системи територіального управління за зразком польського поділу повноважень між рівнями влади. Особливе значення має перехід України до партисипативних механізмів, що дозволяють громадянам впливати на політику громади. Введення бюджетів участі, петицій, громадських слухань та прозорого доступу до публічної інформації є прямим наслідком адаптації демократичних практик Швеції та Польщі [9; 13]. Це сприяє формуванню відповідального громадянського суспільства та підвищує якість муніципальних рішень.

Впровадження реформи місцевого самоврядування в Україні відображає прагнення країни до розвитку демократичних інститутів, покращення якості публічних послуг та зміцнення взаємодії між державою і місцевими громадами. Ця реформа є важливим кроком до відмови від централізованої системи, яка панувала раніше, та до наближення країни до європейських стандартів управління.

Зарубіжний досвід у цій сфері здебільшого охоплює правові та господарські аспекти діяльності органів місцевого управління, інтегруючи напрацювання в галузі права, політології, соціології, економіки та філософії (К. Граверс, В. Лі, Я. Собщак, Г. Штмпфл, Х. Шоллер, Б. Яновська-Дебська та інші). У цих

дослідженнях місцеве управління розглядається як механізм, що забезпечує жителям можливість вирішувати важливі для них питання в межах повноважень відповідних органів. Науковці також підкреслюють його значення для реалізації громадянських інтересів на місцевому рівні за умови створення державою необхідних умов: фінансування, правової бази, чіткого визначення компетенцій та мінімізації бюрократичного втручання.

Ключовими положеннями польської моделі децентралізації, які потрібно запозичити Україні на фінальному етапі проведення реформи децентралізації, є наступні [7, с. 143]:

- відхід від принципу добровільності формування територіальних громад в Україні, який не дозволяє здійснювати зміни миттєво – як це відбулось в Республіці Польща, та призводить до затягування процесу децентралізації;

- ліквідація значної кількості центрів управління реформами – при Президентові України, Верховній Раді України, Кабінеті Міністрів України та Міністерстві розвитку громад та територій України, які майже не співпрацюють між собою, що зменшує ефективність реформи децентралізації – на відміну від Республіки Польща, де діяв один центр управління реформою, та створення в Україні єдиного «штабу реформи децентралізації»;

- закріплення правового статусу територіальних громад – визначення їх повноважень та функцій, безпосередньо в Основному Законі держави, в тому числі й в бюджетній сфері, як це було здійснено у Республіці Польща;

- запровадження інституту префектури на регіональному рівні на кшталт польського – на відміну від України, у якій існує розгалужена мережа місцевих державних адміністрацій;

- здійснення фінансової децентралізації у відповідності до польської моделі – де гміна – аналог територіальної громади в Україні, наділена широкими повноваженнями щодо місцевих податків – вона може встановлювати розмір податку на землю, нерухомість тощо.

Важливо відзначити, що досвід Республіки Польща переконливо демонструє високу ефективність передачі широких повноважень на рівень гмін

(громад) із чітким закріпленням частки загальнодержавних податків за місцевим самоврядуванням. Для України, де у 2024-2025 роках спостерігається значне навантаження на місцеві бюджети через вилучення «військового» ПДФО, запозичення польського досвіду щодо диверсифікації доходів та використання структурних фондів ЄС є критично важливим для забезпечення ресурсної стійкості.

2. Естонська модель цифрової трансформації: інституціалізація принципу інтероперабельності в системі публічного управління

Естонія сьогодні вважається однією з найуспішніших цифрових держав світу. Її шлях до сучасної моделі електронного урядування почався ще у 1990-х роках, коли Естонія зіштовхнулася з необхідністю швидко модернізувати свої адміністративні структури та адаптувати їх до нових реалій пострадянського світу, а політичне керівництво країни свідомо обрало курс на розвиток інформаційних технологій як основу майбутнього економічного зростання та модернізації держави. У той час, коли більшість пострадянських країн лише формували базові інститути державного управління, Естонія вже інвестувала у комп'ютеризацію шкіл, розвиток інтернет-інфраструктури та перші кроки до електронної взаємодії між державою та громадянами.

Модель цифрового урядування в Естонії, відома як «е-Естонія», протягом останніх років продовжує привертати увагу багатьох дослідників, зокрема М. Кітсінг, К. Вассіл, О. Воронков І. Кулага, О. Ткаченко, М. Міхровська та ін. Такий науковий інтерес до цифрового урядування підкреслює важливість естонської практики щодо світового лідерства у цій сфері, а її досвід продовжує бути цінним для інших країн, які прагнуть модернізувати свої системи державного управління.

Громадяни Естонії можуть проголосувати онлайн як на муніципальних і національних виборах так і на виборах до Європейського парламенту, використовуючи свою електронну ID-картку або SIM-картку Mobile-ID. Естонія залишається єдиною країною у світі, яка використовує е-голосування з 2005 року, залучаючи до виборчого і політичного процесу естонців всередині країни

та тих, які проживають за кордоном. Такий успіх, на думку Панкратова В., зумовлений декількома факторами: довірою людей до влади, розвиненою системою захищеності даних та наявністю технологічного фундаменту [8, с. 19].

Крім того, у 2008 році була запроваджена система електронного охорони здоров'я (e-Health Records), яка дозволила громадянам мати доступ до своїх медичних записів онлайн, а лікарям – швидко і ефективно обмінюватися необхідною інформацією, що підвищує точність та оперативність надання медичних послуг. Також громадяни Естонії можуть отримувати та використовувати електронні рецепти (e-Prescriptions), що спрощує процес отримання лікарських засобів та зменшує ризик помилок. А впровадження телемедичних послуг дозволяє пацієнтам отримувати консультації лікарів дистанційно, що особливо важливо для віддалених регіонів, чи у період пандемії [8, с. 20].

З 2017 року Естонія продовжує розвивати свої цифрові можливості, орієнтуючись на створення повноцінного цифрового суспільства. Одним з ключових елементів цього процесу стало запровадження програми «Е-резиденство», яка дозволяє громадянам інших країн отримувати доступ до естонських електронних послуг і реєструвати бізнес в Естонії, не відвідуючи країну особисто. Програма була запущена у грудні 2014 року з метою створення додаткового механізму для приваблення іноземних інвестицій та підтримки розвитку бізнесу в Естонії. Початково програма е-резидентства надавала обмежений набір послуг, таких як відкриття банківських рахунків та підписання електронних документів. Проте вона стала популярною серед іноземних підприємців та фрілансерів, які бачили в ній можливість легалізувати свою діяльність в Європі та отримати доступ до європейського ринку. З часом програма е-резидентства почала розвиватися та розширювати свої можливості. У 2019 році, наприклад, було введено нові сервіси, такі як можливість реєстрації компаній онлайн та доступ до платформи e-Residency Marketplace, де е-резиденти можуть знаходити партнерів та клієнтів для свого бізнесу. Таким

чином, Естонія підтвердила світове лідерство у сфері інформаційних технологій, цифровізації та стала прикладом для інших держав [47, с. 19].

Естонська програма е-резидентства продовжує привертати увагу як місцевих, так і міжнародних підприємців. Вона стала важливим кроком у напрямку цифрової трансформації та глобалізації бізнесу і відкрила нові можливості для розвитку міжнародних бізнес-відносин. Отримавши статус е-резидента, особа отримує ряд прав та обов'язків: право на ведення бізнесу, тобто е-резиденти можуть вести бізнес в ЄС через реєстрацію компаній з використанням електронних підписів; право на доступ до послуг, які надаються урядом та приватними компаніями в Естонії; дотримання всіх законів та норм, які стосуються діяльності е-резидента в ЄС та в Естонії; обов'язок захищати персональні дані, які використовують е-резиденти у своїй діяльності.

Загалом, можемо констатувати: програма е-резидентства надає доволі широкі можливості для підприємництва та розвитку бізнесу, проте вимагає від е-резидентів дотримання законодавства та стандартів, що є своєрідним виваженим рішенням держави щодо питань безпеки та ефективності функціонування даної програми; програма е-резидентства також сприяє підвищенню міжнародного престижу Естонії. Вона відображає передовий підхід країни до цифровізації та підтримки підприємництва. Це дозволяє країні залучати увагу як іноземних інвесторів, так і талановитих фахівців з усього світу; успіх програми е-резидентства відображається на загальному економічному розвитку країни. Наприклад, за останні роки Естонія здобула репутацію інноваційної та технологічно розвиненої країни, що сприяє її конкурентоспроможності на міжнародному ринку. За 10 років функціонування застосунку е-резидента, в Естонії набули цього статусу близько 113341 іноземних громадян, з них біля 27% відкрили в Естонії свою справу. Так, станом на першу половину 2023 р. більшість податкових надходжень – 55% або 20,6 млн євро – надійшли від податків на працю, сплачених компаніями е-резидентами, зареєстрованими в Естонії. Решта 45% – 17,1 мільйона євро – були зібрані з особливого податку на прибуток, в основному дивідендів. Окрім податків,

електронні резиденти також сплатили 1,4 мільйона євро державних зборів, що підвищило економічний вплив програми до 39,1 мільйона євро за перші шість місяців 2023 року [47, с. 22].

Естонія активно розвиває фінансові технології, включаючи електронні банкінг та платіжні системи, що робить фінансові операції більш зручними та безпечними. А система електронних торгів (e-Procurement) забезпечує прозорість та ефективність державних закупівель, знижуючи ризик корупції та оптимізуючи витрати.

Першим з ключових рішень, яке і визначило подальший успіх країни, стало створення національної електронної ідентифікації картки – e-ID. Цей цифровий документ є обов'язковим для кожного громадянина та 52 резидента і фактично є «цифровим паспортом», за допомогою якого можна підписувати документи, отримувати доступ до державних сервісів, банківських систем, медичних записів та навіть голосувати на виборах. Ці картки забезпечили громадянам доступ до широкого спектру електронних послуг, включаючи електронний підпис, який був юридично прирівняний до традиційного підпису на папері. Естонці давно звикли, що будь-які юридично значущі дії можуть виконуватися онлайн, і саме це підсилює довіру до цифрових інструментів [2].

Проте сама по собі наявність e-ID не стала б такою ефективною без інфраструктури, здатної забезпечити взаємодію між державними системами. Такою інфраструктурою є X-Road – децентралізована платформа обміну даними, що дозволяє різним базам даних комунікувати між собою. Її особливість полягає в тому, що дані зберігаються не в одному місці, а залишаються в органах-власниках, але можуть безпечно передаватися іншим установам за необхідності. Саме X-Road дозволяє реалізувати принцип «onceonly», згідно з яким громадянин не зобов'язаний повторно подавати державі ті дані, які вже були нею зібрані раніше. Це значно спростило бюрократичні процеси та відчутно зменшило адміністративне навантаження [13].

Цифрові послуги в Естонії охоплюють практично всі сфери життя. Податкові декларації подаються онлайн, і цей процес займає лічені хвилини.

Система електронного здоров'я об'єднує дані про пацієнтів у єдину цифрову картку, а електронні рецепти давно стали нормою. Батьки можуть реєструвати народження дитини онлайн, студенти подавати документи до університетів, а підприємці відкривати бізнес без особистих візитів до установ. Фактично, за винятком одруження та купівлі нерухомості, усе інше можна зробити дистанційно. Особливою рисою естонської моделі є не лише її масштабність, а й безпека, оскільки захист персональних даних та забезпечення кібербезпеки є пріоритетними завданнями для цифрового урядування в Естонії [86].

Тому, як було встановлено при аналізі Вінницької міської територіальної громади, цифровізація є ключовим індикатором задоволеності мешканців. Проте, на відміну від естонської моделі, де реалізовано принцип «X-Road», тобто повна інтеграція всіх державних та муніципальних реєстрів, в Україні все ще зберігається фрагментарність цифрових сервісів. Напрямом удосконалення має стати перехід до повної автоматизації муніципального управління, що мінімізує корупційні ризики та забезпечить прозорість, характерну для «прозорих міст» за міжнародними стандартами.

3. *Німецька модель муніципального менеджменту: професіоналізація кадрів та впровадження принципу субсидіарності в управлінні комунальною власністю.* В Німеччині використовується модель муніципального самоврядування, яка полягає в тому, що місцеві ради мають ключову роль у прийнятті рішень щодо комунальної власності з активним залучення місцевих жителів до обговорення відповідних питань [15].

На початку 2024 року Федеральне міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини оголосило конкурс на отримання грантових коштів для реалізації річних проєктів місцевого муніципального розвитку. Стратегічними напрямками, визначеними у документі, є розвиток міжнародних міжмуніципальних відносин, підтримка діалогу та співпраці стейкхолдерів у муніципалітетах, інформаційно-просвітницька діяльність з метою підвищення обізнаності громадськості щодо політики муніципального розвитку [35]. Отже, політика муніципального розвитку ФРН є двовекторною:

вона орієнтована як на розширення міжмуніципального та транскордонного співробітництва, так і на вирішення виключно локальних питань, пов'язаних з життєдіяльністю окремих муніципалітетів. Також заслуговує на увагу практика залучення коштів з декількох джерел, що є стратегією диверсифікації та зменшує рівень залежності від одного джерела надходження коштів. Політика муніципального розвитку орієнтована перш на все на розвиток зв'язків зі стейкхолдерами – неурядовими організаціями, місцевою бізнес-спільнотою, громадськими активістами та волонтерами. В залежності від рівня фінансування, муніципалітет може утворити окремий офіс, який займається політикою муніципального розвитку, або покласти дані обов'язки на окремих посадових осіб в межах виконання їх безпосередніх обов'язків. Автори відзначають, що особи, які займаються питаннями муніципального розвитку, у першу чергу виступають фасилітаторами та координаторами, які створюють умови для співробітництва та взаємодії стейкхолдерів, а вже самі стейкхолдери можуть виносити на розгляд муніципальної влади окремі проекти у питаннях їх компетенції [47].

Для ФРН в останні роки такими питаннями є утилізація відходів та вторинна переробка, дозвілля, допомога особам у складних життєвих ситуаціях, інтеграція біженців тощо. ФРН як держава приймає участь у проекті ЄС URBACT, реалізуючи програму «Соціальне місто», яка включає взаємодію Федерального уряду та місцевої влади у питаннях, пов'язаних із соціальною сферою. Одним з ключових принципів проекту є положення щодо мотивації членів Місцевого самоврядування громади, яка розглядається як передумова включеності громадян у місцеві справи. Метою проекту визначено розвиток та впровадження міжсекторальної взаємодії на місцевому рівні, посилення згуртованості та інтеграції всіх груп населення громади [47].

Погоджуючись з важливістю позиції щодо врахування потреб громади зазначимо, що розбудова діалогу та реального, а не декларативного міжсекторального співробітництва передбачає співпрацю та співвідповідальність всіх учасників, яка має базуватись не тільки на юридичних

нормах, але і на ціннісній складовій, внутрішній готовності працювати заради суспільного блага. І. Буднікевич в аналізі стратегій муніципального розвитку пропонує використовувати маркетинговий підхід, але розглядає стратегії муніципального розвитку як синонім стратегій розвитку міста [47], хоча окремі міста і можуть виступати як муніципалітети (як, наприклад, у ФРН), але в той же час місто – не єдина виключна форма муніципального утворення. Погоджуючись з автором у тому, що муніципальний розвиток має базуватись на діалозі стейкхолдерів, зауважимо, що запропонована автором стратегія розвитку через створення «мегаподій» має успішні приклади втілення по відношенню до міст-мегаполісів, в той час як в Україні лише декілька міст-мільйонників, а всі інші населені пункти є меншими за чисельністю населення та мають визначати стратегію розвитку, виходячи з інших критеріїв. Науковці зазначають, що проблемою України є низька залученість членів громади до прийняття рішень на місцевому рівні. Авторами пропонується застосування технологій розвитку, які базуються на активізації самоорганізаційних процесів у громаді: інформування членів громади щодо подій, які відбуваються, проблем та засобів їх вирішення, що має сформувати відчуття належності; залучення членів громади до процесів прийняття рішень у якості волонтерів, активістів, експертів [12, с. 89].

Погоджуючись з авторами зауважимо, що якісне формування виступає першим етапом взаємодії муніципальної влади з громадою, адже має бути сформована ще прихильність до офіційних джерел інформації та довіра до них, адже за дані опитувань населення свідчать, що переважним джерелом інформації для громадян слугують соціальні мережі, неофіційні телеграм-канали та інші джерела [1, с. 17], які не завжди подають інформацію у відповідності до принципів об'єктивності та норм етики.

Розвиток житлово-комунального господарства в Німеччині здійснюється за німецькою моделлю, яка характеризується демонополізацією, хоча «контрольний пакет акцій створених акціонерних товариств, діяльність яких спрямована на управління житловим фондом і забезпечення надання житлово-комунальних послуг, належить муніципалітету» [87]. Німецький ринок

комунальний послуг є найбільш конкурентним, на ньому працюють постачальники різних рівнів (міжнародні, національні та регіональні компанії), «які забезпечують вибір цінових пропозицій на житлово-комунальні послуги, програм лояльності та технологічних рішень» [87]. Основою реформи стали трансформаційні зміни системи органів місцевого самоуправління. Такі зміни були зумовлені приватизацією об'єктів житлово-комунального господарства та передачі управлінських функцій приватним компаніям. На базі державних було створено приватні підприємства та комунальні юридичні особи у правовій формі акціонерних товариств які отримали функції управління житловим фондом та забезпеченням надання житлово-комунальних послуг. [47]

Таким чином, досвід Німеччини у сфері муніципального менеджменту акцентує увагу на високій кваліфікації кадрів та розвитку міжмуніципального співробітництва. Впровадження подібних механізмів в Україні дозволить вирішити проблему кадрового дефіциту, ідентифіковану в ході SWOT-аналізу, та забезпечити ефективне управління агломераціями через створення спільних сервісних центрів для великих міст та прилеглих громад.

Хочемо також зауважити, що окремим вектором розвитку визначено імплементацію принципів «належного врядування» та «зеленого курсу». Ратифікація «зеленого курсу» у Вінниці вже дозволила досягти оптимізації витрат на енергоносії на 15-20%, що корелює з європейськими стандартами енергонезалежності. Наступним кроком має стати законодавче закріплення механізмів прямої демократії, а саме: місцеві ініціативи, цифрові петиції, які, згідно з зарубіжною практикою, забезпечують легітимність управлінських рішень та зміцнюють соціальну згуртованість.

Підсумовуючи вищесказане, можна стверджувати, що основними напрямками розвитку моделей місцевого врядування в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду є: поглиблення фінансової децентралізації шляхом розширення власної податкової бази громад та запозичення європейських механізмів вирівнювання податкової спроможності територій; оптимізація адміністративного устрою через завершення формування спроможних

територіальних громад та чітке розмежування повноважень між рівнями врядування за принципом субсидіарності; масштабування цифрових моделей від надання окремих послуг до створення повноцінних екосистем, що базуються на відкритих даних та предиктивному аналізі; розвиток інструментів прямої демократії, адаптованих до умов цифрового суспільства, що забезпечить активну участь громадян у стратегічному плануванні розвитку громад.

Комплексна адаптація зазначених зарубіжних практик дозволить українським громадам сформувати адаптивну модель врядування, здатну забезпечувати сталий розвиток та високу якість життя населення в умовах тривалих зовнішніх викликів.

3.2. Удосконалення механізмів управління територіальними громадами на основі використання сучасних моделей місцевого врядування

Реалізація сучасних моделей місцевого врядування, вимагає не лише залучення інновацій, а й системного вдосконалення управлінських механізмів. На основі проведеного у другому розділі аналізу досвіду Вінницької, Житомирської та Хмельницької міських територіальних громад обґрунтовано, що ефективність муніципального менеджменту базується на синергії трьох ключових моделей: сервісної, цифрової та партисипативної. Відтак, ключовим напрямом удосконалення у третьому розділі визначено перехід до інтегрованої моделі результативного управління, що дозволяє максимально реалізувати потенціал цієї синергії.

Першочерговим механізмом трансформації виступає інституційне забезпечення кадрової політики. Оскільки дефіцит кваліфікованих фахівців є критичним деструктивним чинником, модернізація цього механізму передбачає впровадження системи безперервного професійного розвитку. Це дозволить сформувати мотивацію посадових осіб, здатних працювати в умовах цифрової трансформації та забезпечувати високу якість сервісної моделі врядування.

Для реалізації кадрового компонента вважаємо критично важливим здійснення об'єктивної верифікації професійної придатності посадових осіб. З цією метою, в межах дослідження, нами було розроблено та апробовано

інструментарій комплексного аудиту персоналу, що дозволяє виокремити працівників із високим інноваційним потенціалом (детальний зміст анкети та шкала оцінювання наведені у Додатку А).

Другим стратегічним механізмом є технологічна капіталізація. Високий рівень цифрової зрілості досліджуваних громад потребує інтеграції всіх управлінських процесів у єдину екосистему. Це забезпечить автоматизацію рутинних операцій, підвищення прозорості та реалізацію партисипативної моделі через залучення громадян до прийняття рішень у реальному часі. Для практичного втілення зазначених підходів нами запропоновано проєкту пропозицію: впровадження муніципальної платформи «Цифровий паспорт стійкості громади» (див. таблиця 3.1.).

Практичне впровадження «Цифрового паспорта стійкості громади» базується на гармонізації сервісної, цифрової та партисипативної моделей. З метою візуалізації функціональної архітектури платформи та детермінації системних зв'язків між технологічними вхідними даними, управлінськими алгоритмами та кінцевими соціально-економічними результатами, нами було розроблено структурно-логічну схему (див. Додаток Б).

Таблиця 3.1.

Проєкт «Цифровий паспорт стійкості громади»

Елементи проєкту	Зміст
1. Мета:	Створення єдиної системи управління ресурсами та людським капіталом громади в режимі реального часу. Проєкт спрямований на перехід від ліквідації наслідків до прогнозування та запобігання кризам, що забезпечить сталий розвиток.
2. Завдання:	1. Розгорнути мережу датчиків та ГІС-модулів для моніторингу стану

	<p>зношених інженерних мереж (тепло-, водопостачання).</p> <p>2. Автоматизувати збір та аналіз для скорочення циклу прийняття рішень органами місцевого самоврядування.</p> <p>3. Інтегрувати інструменти партисипації (бюджет участі, цифрові петиції) та сервісів підтримки вразливих груп (ВПО, ветерани).</p> <p>4. Сформувати цифровий кадровий резерв та впровадити програми безперервного професійного розвитку.</p>
<p>3. Обмеження та параметри проекту:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - тривалість: 18 місяців (6 місяців - розробка та тестування; 12 місяців - поетапне впровадження та навчання персоналу).
	<ul style="list-style-type: none"> - вартість: фінансування за рахунок залучення міжнародних грантів МФО, коштів місцевого бюджету. - необхідні ресурси: серверні потужності, програмне забезпечення на базі відкритих даних, IoT-датчики для критичної інфраструктури; методологія кадрового аудиту, розроблені регламенти взаємодії між департаментами; бази даних

	<p>муніципальних реєстрів, інтегровані через API.</p>
<p>4. Учасники:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Виконавчий комітет міської ради; - IT-компанії; - ситуаційний центр громади; - місцевий бізнес; - міжнародні донори (USAID, GIZ); - громадські організації; - мешканці громади: - ВПО; - ветерани; - комунальні підприємства.
<p>5. Ризики:</p>	<p>Основними потенційними ризиками проекту є наступні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - загрози кібератак на бази даних критичної інфраструктури (потребує посилення систем кіберзахисту); - супротив змінам з боку консервативної частини апарату управління; - затримки у фінансуванні або перегляд бюджетних пріоритетів через безпекову ситуацію;

	<p>- складність інтеграції різних державних та місцевих реєстрів через законодавчі обмеження.</p>
--	---

Джерело: розроблено автором.

З метою закріплення інституційних засад професійного розвитку посадових осіб та створення правового підґрунтя для цифрової трансформації муніципалітету, пропонується до впровадження відповідне нормативне забезпечення. Зокрема, нами було сформовано проєкт Положення про систему безперервного професійного розвитку, що регламентує порядок та умови систематичного оновлення компетенцій кадрів в умовах впровадження цифрових інновацій (див. Додаток В). Разом з тим, практична імплементація запропонованого Положення потребує врахування мінливості безпекового та фінансового середовища. У зв'язку з цим, управлінська гнучкість проєкту забезпечується через дерево рішень, яке дозволяє адаптувати стратегію впровадження до зовнішніх умов (фінансування, кадровий стан, зношеність інфраструктури) (рис. 3.1.). Це гарантує стабільність реалізації проєкту навіть за умови обмеженого бюджетного ресурсу.

Рисунок 3.1.

Дерево цілей проєкту



Джерело: розроблено автором на основі методології стратегічного планування та принципів адаптивного врядування.

Для оцінки фінансової та організаційної спроможності проєкту ми проаналізували очікувані витрати та вигоди, що наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Оцінка витрат та вигод проєкту «Цифровий паспорт стійкості громади»

Категорія аналізу	Складові та напрями	Характеристика та очікуваний ефект
Витрати	Технологічний стек та людський капітал	Закупівля LPWAN-датчиків, хмарних сховищ, систем кіберзахисту та витрати на перекваліфікацію персоналу.

Економічні вигоди	Оптимізація видатків	Скорочення витрат на аварійні ремонти мереж на 18-22% та підвищення енергоефективності.
Управлінські вигоди	Ефективність рішень	Прискорення циклу прийняття рішень на 40% завдяки використанню Big Data.
Соціальні вигоди	Муніципальний сервіс	Зростання рівня задоволеності мешканців (IRI) вище 75% через інтеграцію ветеранів та ВПО.

Джерело: розроблено автором

З огляду на складність проекту, особливу увагу нами було приділено процесу ідентифікації та систематизації потенційних ризиків. Для забезпечення високого рівня адаптивності муніципального менеджменту в умовах невизначеності, запропонований алгоритм управління передбачає застосування трьох стратегічних сценаріїв реагування. Кожен із них орієнтований на підтримку інституційної стійкості громади залежно від інтенсивності зовнішніх викликів та рівня ресурсного забезпечення (рис. 3.2).

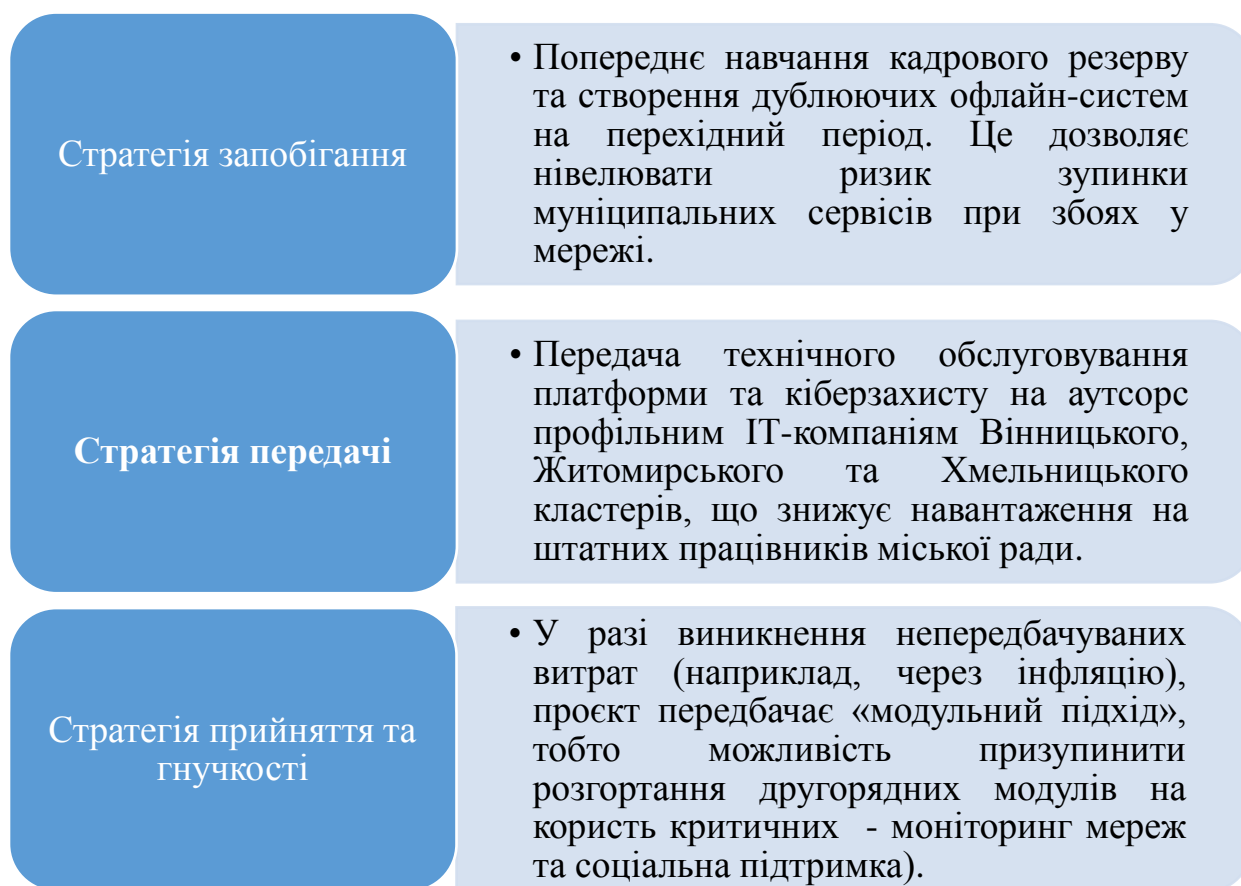


Рис. 3.2. Стратегії реагування на ризики

Джерело: розроблено автором на основі методів ризик-менеджменту та сценарного планування.

Забезпечення успішної імплементації пропонованих інновацій потребує системності та чіткої послідовності управлінських дій. У зв'язку з цим нами було здійснено етапну структурування реалізації проєкту, що дозволяє синхронізувати процеси технологічного розгортання цифрової інфраструктури з розвитком компетенцій людського капіталу громади. Такий підхід забезпечує збалансований перехід від аналітичного проєктування до практичного масштабування системи із врахуванням потреб інклюзії та соціальної інтеграції. Детальний графік реалізації представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Графік реалізації проєкту «Цифровий паспорт стійкості громади»

№	Назва етапу робіт	Кв. 1	Кв. 2	Кв. 3	Кв. 4	Кв. 5	Кв. 6
1	Аналітична підготовка та розробка технічного завдання.	■					
2	Закупівля та монтаж обладнання інтернет-речей (IoT).		■	■			
3	Розробка програмного забезпечення та модулів.		■	■	■		
4	Навчання персоналу та безперервний професійний розвиток.				■	■	
5	Соціальна інтеграція ВПО та ветеранів через цифрові хаби.				■	■	■
6	Масштабування системи та моніторинг результативності (KPI).						■

Джерело: розроблено автором

Таким чином, удосконалення механізмів управління на основі сучасних моделей дозволить громадам перейти до випереджального розвитку. Впровадження муніципальної платформи дозволяє досягти синергії між технологічним, кадровим та соціально-партисипативним механізмами управління.

Для забезпечення системності та послідовності впровадження запропонованої муніципальної платформи виникає необхідність у чіткій деталізації управлінських дій. З цією метою нами було розроблено декомпозицію робіт (WBS – Work Breakdown Structure), яка дозволяє структурувати проєкт за етапами: від нормативного забезпечення та кадрового аудиту до технологічної інтеграції та моніторингу соціальної ефективності. Важливим аспектом представленої структури є використання системи ієрархічного кодування робіт, що дозволяє не лише візуалізувати логічний зв'язок між етапами, а й побудувати критичний шлях проєкту, чітко визначити відповідальних за кожен сегмент та забезпечити ефективний контроль за дотриманням термінів виконання. Повний перелік робіт, їх тривалість та очікувані результати представлено у табл. 3.4. Особливу увагу нами приділено ідентифікації взаємозв'язків між етапами робіт через визначення їхніх «попередників». Нами було застосовано логіку послідовного та паралельного виконання завдань, де старт наступної операції (наприклад, розробка програмних модулів) є неможливим без повного завершення критично важливих попередніх кроків (затвердження технічного завдання та підготовка інфраструктури). Використання такої матриці залежностей дозволяє мінімізувати управлінські ризики та забезпечити безперервність реалізації проєкту «Цифровий паспорт стійкості громади», навіть за умови обмеженого часового ресурсу.

Таблиця 3.4.

Роботи проєкту (WBS) «Цифровий паспорт стійкості громади»

Код роботи	Опис роботи	Очікуваний результат	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
1	Організаційно-аналітична підготовка	Проектна документація та нормативна база готова	x	x
1.1	Формування робочої групи та проведення кадрового аудиту	Наказ про створення групи; звіт про інноваційний потенціал кадрів	—	20
1.2	Розробка проєкту Положення про безперервний професійний розвиток	Проект нормативного акту для закріплення навчання кадрів	1.1	15
1.3	Розробка детального технічного завдання (ТЗ) на платформу	Затверджене ТЗ з вимогами до ІТ-модулів та ГІС	1.2	25
2	Інфраструктурне та технологічне забезпечення	Встановлено обладнання та підготовлено базу даних	x	x
2.1	Закупівля та монтаж мережі ІоТ-датчиків на об'єктах інфраструктури	Встановлені датчики моніторингу мереж (тепло-, водопостачання)	1.3	60
2.2	Налаштування хмарних серверів та	Функціонуюча серверна частина 3	2.1	30

	систем кіберзахисту	високим рівнем захисту		
3	Розробка та інтеграція програмних модулів	Платформа готова до експлуатації	x	x
3.1	Програмування основних модулів (Цифровий паспорт, Ситуаційний центр)	Готове програмне забезпечення платформи	2.2	90
3.2	Інтеграція муніципальних реєстрів через API	Забезпечено автоматичний обмін даними між реєстрами	3.1	45
3.3	Розробка сервісів для ВПО та ветеранів (цифрові хаби)	Функціонуючі модулі соціальної інтеграції	3.2	30
4	Кадровий розвиток та навчання персоналу	Кваліфікована «команда змін»	x	x
4.1	Проведення тренінгів щодо роботи з Big Data та GIS-модулями	Навчений персонал виконавчого комітету	3.2	40
4.2	Апробація системи безперервного	Сформовано навички	4.1	60

	розвитку посадових осіб	цифрового управління		
5	Експлуатація та соціальна інтеграція	Налагоджена комунікація з мешканцями	x	x
5.1	Тестовий запуск платформи та збір даних у реальному часі	Система працює в режимі реального часу	3.3, 4.2	90
5.2	Забезпечення роботи сервісів підтримки (партисипативна модель)	Отримано запити та відгуки від ветеранів та ВПО	5.1	120
6	Моніторинг результативності та аналіз	Звіт про ефективність проєкту	x	x
6.1	Проведення опитування мешканців (індекс IRI)	Звіт про рівень задоволеності (ціль > 75%)	5.2	20
6.2	Розрахунок економічного ефекту (оптимізація видатків на 18-22%)	Оцінка економії бюджетних коштів	5.2	15
7	Масштабування та стратегічне планування	План розвитку на наступний період	x	x

7.1	Формування звіту про КРІ та висновки для «команди змін»	Підсумковий аналітичний звіт	6.1, 6.2	10
7.2	Розробка плану дій щодо розширення функцій платформи	Сформовано дерево цілей на наступний рік	7.1	

Джерело: розроблено автором

Таким чином, пропозиції щодо удосконалення механізмів управління територіальними громадами на основі впровадження муніципальної платформи «Цифровий паспорт стійкості громади» дозволять забезпечити:

- створення єдиної цифрової екосистеми громади, що забезпечує автоматизацію збору даних та перехід до моделі управління на основі «Big Data»;
- формування змін із високим рівнем цифрових компетентностей та створення дієвої системи безперервного професійного розвитку посадових осіб;
- прискорення циклу прийняття управлінських рішень на 40% та перехід від реактивного управління (ліквідація наслідків) до проактивного (прогнозування та запобігання кризам);
- оптимізацію бюджетних видатків на утримання критичної інфраструктури (на 18-22%) завдяки впровадженню систем дистанційного моніторингу та інтернет-речей (IoT);
- підвищення рівня задоволеності мешканців муніципальними сервісами (індекс IRI) понад 75% та створення безбар'єрного цифрового середовища для ветеранів та ВПО;
- розширення інструментів партисипації, що дозволяє залучати громадян до процесів прийняття рішень у реальному часі, зміцнюючи довіру до органів місцевого самоврядування;

- підвищення адаптаційних можливостей громади до зовнішніх викликів та забезпечення сталого розвитку навіть в умовах обмеженого ресурсного забезпечення.

Реалізація зазначеного проєкту стане фундаментом для переходу досліджуваних громад до моделі «Smart City», де синергія цифрових технологій та якісного людського капіталу виступає головним драйвером випереджального розвитку території.

Висновки до третього розділу

1. Проаналізовано передовий зарубіжний досвід муніципального менеджменту, зокрема досвід Польщі, Естонії та Німеччини, що дозволило ідентифікувати ключові вектори розвитку вітчизняних громад. Встановлено, що пріоритетними є поглиблення фінансової децентралізації за польським зразком, інституціалізація принципу інтероперабельності за естонською моделлю цифрової трансформації, а також професіоналізація муніципальних кадрів на засадах субсидіарності, що притаманно німецькій системі врядування.

2. Стратегічним орієнтиром для українських муніципалітетів у поствоєнний період має стати перехід до інтегрованої моделі результативного управління. Вона базується на синергії сервісного, цифрового та партисипативного компонентів, що дозволяє громадам трансформуватися у стійкі екосистеми («Smart City»), здатні до саморозвитку в умовах зовнішньої турбулентності та обмежених ресурсів.

3. Розроблено та запропоновано до впровадження інноваційну проєктну пропозицію – муніципальну платформу «Цифровий паспорт стійкості громади». Проєкт спрямований на оцифрування критичної інфраструктури за допомогою IoT-технологій, автоматизацію прийняття управлінських рішень та створення прозорих каналів комунікації з вразливими групами населення, зокрема ветеранами та внутрішньо переміщеними особами.

4. Сформовано механізм кадрової капіталізації через впровадження системи безперервного професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування. Запропоновано інструментарій комплексного аудиту

людського капіталу, що дозволяє формувати «команди змін», адаптовані до роботи в умовах цифрової трансформації та здатні забезпечувати високу якість публічних сервісів.

5. Здійснено декомпозицію робіт проєкту (WBS) та оцінку його очікуваної ефективності. Доведено, що реалізація запропонованих заходів забезпечить оптимізацію бюджетних видатків на утримання мереж (на 18-22%), прискорить цикл прийняття рішень (на 40%) та сприятиме зростанню рівня задоволеності мешканців муніципальними послугами понад 75% за індексом IRI.

6. Доведено, що імплементація запропонованих підходів дозволить створити правове та організаційне підґрунтя для переходу до випереджального типу муніципального управління. Це гарантуватиме сталий розвиток територіальних громад шляхом гармонізації технологічних інновацій, професіоналізації кадрового складу та зміцнення партисипативної демократії.

ВИСНОВКИ

Виконавши поставлені завдання ми прийшли до таких висновків:

1. На основі ретроспективного аналізу та огляду сучасних управлінських парадигм обґрунтовано, що еволюція місцевого врядування в Україні відбувається в контексті глобального переходу від ієрархічного адміністрування до багаторівневого врядування. Визначено, що цей процес базується на синергії концепцій нового публічного менеджменту та спільного врядування, що передбачає трансформацію ролі органів місцевої влади з суб'єкта владного примусу в модератора соціально-економічного розвитку та надавача якісних публічних сервісів.

2. У ході дослідження ідентифіковано та комплексно проаналізовано ключові моделі, що визначають сучасний структуру муніципального менеджменту, зокрема: сервісно-орієнтовану модель, спрямовану на клієнтоцентричність через мережу «Прозорих офісів»; цифрову модель, що трансформує громаду у формат «Data-driven City» на основі аналізу великих даних; та партисипативну модель, яка забезпечує легітимність управлінських рішень через залучення мешканців до прямої демократії. Доведено, що в умовах

воєнного стану особливої ваги набуває модель резильєнтного врядування, яка фокусується на адаптивній стійкості, енергонезалежності та підтримці вразливих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб та ветеранів.

3. Детальний аналіз організаційно-функціональних засад Вінницької міської територіальної громади засвідчив високий рівень її інституційної спроможності та фінансової автономії, де частка власних доходів стабільно перевищує 85%. Встановлено, що попри системні виклики, пов'язані з вилученням «військового» ПДФО та зміною структури міжбюджетних відносин, громада демонструє здатність до жорсткої пріоритезації видатків на користь безпекового сектору та модернізації критичної інфраструктури.

4. За результатами SWOT-аналізу та порівняльного дослідження досвіду Вінницької, Хмельницької та Житомирської громад виявлено низку деструктивних чинників, що обмежують ефективність наявних моделей. До них віднесено критичне зношення комунальних мереж, гострий дефіцит кваліфікованих кадрів внаслідок міграційних та мобілізаційних процесів, а також загрози кібербезпеці муніципальних реєстрів. Обґрунтовано, що подолання ідентифікованих проблем вимагає переходу від реактивного управління до стратегії «адаптивної стійкості», що передбачає впровадження предиктивних інструментів контролю за станом інфраструктури.

5. З метою вдосконалення механізмів муніципального управління розроблено та науково аргументовано інноваційну проєктну пропозицію щодо створення платформи «Цифровий паспорт стійкості громади». Даний інструмент, що базується на інтеграції IoT-технологій та алгоритмів штучного інтелекту, дозволить автоматизувати облік комунальних активів, оптимізувати бюджетні витрати на 18-22% та забезпечити інклюзивність соціальних сервісів. Супровідним елементом модернізації визначено впровадження механізму кадрової капіталізації, що передбачає безперервний професійний розвиток посадових осіб та аудит людського капіталу для формування «команд змін».

6. Доведено, що лише конвергенція цифрових інновацій, фінансової самодостатності та гнучких мережевих структур управління дозволить

українським громадам забезпечити сталий розвиток та ефективну підготовку до етапів посткризового відновлення в межах загальноєвропейського інтеграційного процесу.

Список використаних джерел та літератури

1. Баранов С. О. Сучасні проблеми правового регулювання процесу децентралізації влади в Україні та шляхи їх вирішення. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція» Вип. № 34. Одеса, 2018. С. 16-19
2. Батанов О. В., Баймуратов М. О. Європейські стандарти місцевого самоврядування. Київ : Юридична думка, 2016. С. 62-64
3. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. К. : 2017. 129 с.
4. Бобко Л.О. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України /Л.О. Бобко, Л.В. Мариняк // [Електрон. ресурс]. Режим доступу : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf
5. Бодрова І. І. Проблеми правового регулювання державного нагляду за додержанням органами місцевого самоврядування Конституції та законів в Україні. Державне будівництво та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. / Нац. акад. прав. наук України, НДІ держ. буд-ва та місц. самоврядування . Харків : Право, 2019. Вип. 37. С. 37-55.
6. Борденюк В. І. Поняття та зміст принципу державної підтримки місцевого самоврядування в Україні / В. І. Борденюк, О. М. Ткаченко. Актуальні проблеми правознавства. 2024. Вип. 2. С. 133-144.
7. Бриль П. О. Дослідження зарубіжного досвіду публічного управління житлово-комунальним господарством. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 4. С. 142-146. Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2018/28.pdf (дата звернення: 30.05.2024).
8. Була Р.В. Модель цифрового урядування в Естонії. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. № 74. С. 17-23.

9. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 13.04.2026).
10. Взаємодія держави і суспільства в процесах публічної політики : наук. розробка / авт. кол. : С. О. Телешун, І. В. Рейтерович, С. В. Ситник [та ін.]. Київ : НАДУ, 2013. 44 с.
11. Воронкова В. Г., Крупа А. Г. Цифрова безпека як чинник захисту людини, організації, суспільства. Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців, 17–20 жовтня 2023 року. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. С. 548-549. URL: https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/conf6/zbirnyk_23.pdf
12. Воротін В.Є., Коваль О.М. Реформування місцевого самоврядування та сучасні пріоритети влади. // Регіональна політика: політико-правові засади, урбаністика, просторове планування, архітектура [зб. наук. пр.]. вип. v. матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (Київ, 22 листопада 2019 р.). мін-во освіти і науки України, мін-во розв. громад та територій України, Київ. Нац. ун-т будівн. і архіт-ри та ін. Київ-Тернопіль : «Бескиди», 2019. в 2-х ч. ч. 1., с. 88-92.
13. Герасимчук С.П. Реформи онлайн: як Естонія зробила стрибок до цифрового лідерства. Європейська правда. 17 квітня 2020 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.euointegration.com.ua/articles/2020/04/17/7108861/>
14. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.
15. Горбатюк М. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи // Електронний ресурс. Режим доступу: https://ipiend.gov.ua/wpcontent/uploads/2021/06/gorbatiuk_reforma.pdf.
16. Грицяк Н.В., Семенченко А.І., Жияєв І.Б. Електронна демократія: основи та стратегії реалізації. К., 2017. 84 с.

17. Десяте всеукраїнське муніципальне опитування : результати опитування Міжнародного республіканського інституту (IRI). Київ : IRI, 2024. 148 с. URL: <https://www.iri.org.ua/> (дата звернення: 12.02.2026).
18. Житомирська міська рада: звіт про залучення інвестицій та співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями (МФО) за 2024 рік. Житомир : ЖМР, 2025. (Підтверджує фокус на грантову модернізацію ЖКГ).
19. Жуковська А., Дяків О. Вектори та інструменти інклюзивного розвитку територіальних громад. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2021. Вип. 26. С. 62-71. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2021.26.062>.
20. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 року № 280/97 ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1997. № 24. С.170.
21. Звіт про виконання бюджету Вінницької міської територіальної громади за 2024 рік. Вінниця : Департамент фінансів ВМР, 2025.
22. Звіт про виконання Програми економічного і соціального розвитку Вінницької міської територіальної громади за 2024 рік. Вінниця : Вінницька міська рада, 2025. 142 с. URL: <https://www.vmr.gov.ua/zvitnist> (дата звернення: 10.03.2026).
23. Звіт про діяльність Департаменту охорони здоров'я Вінницької міської ради за 2024 рік. Вінниця : ВМР, 2025. 54 с.
24. Звіт про реалізацію Програми підтримки внутрішньо переміщених осіб у Вінницькій міській територіальній громаді на 2023-2025 роки. Вінниця : Департамент соціальної політики ВМР, 2025. 28 с.
25. Звіт про роботу виконавчих органів Хмельницької міської ради у 2024 році. Хмельницький : ХМР, 2025. (Підтверджує акцент на релокацію бізнесу).
26. Звіт про роботу Департаменту адміністративних послуг Вінницької міської ради за 2024 рік. Вінниця : ВМР, 2025. 48 с. URL: <https://www.vmr.gov.ua/zvitnist> (дата звернення: 13.04.2026).

27. Карпенко О.О., Осипова Є.Л., Матвійчук Є.І. Цифрова трансформація в контексті гібридних загроз. Економіка та суспільство. Випуск 65. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4455/4394>
28. Квітка С.А. Принцип субсидіарності та процеси децентралізації в Україні. Аспекти публічного управління. 2015. Вип. № 4 (18). С. 28-35.
29. Коліушко І.Б., Авер'янов В.Б., Тимощук В.П. та ін. Адміністративна реформа для людини: науково-практичний нарис / за заг. ред. І.Б. Коліушка. Київ: Центр політико-правових реформ, 2001. 72с.
30. Кононенко В.В. Реалізація концепції сервісної держави як інструмент підвищення ефективності публічного управління в Україні. Збірник матеріалів «круглого столу» «Глобальні тенденції та національні особливості публічного управління та адміністрування» 22 грудня 2023 р. Вінниця: ТОВ «Друк», 2024. С. 8-13.
31. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 13.04.2026).
32. Кравченко В. В. Загальна характеристика муніципального права // Муніципальне право України : навч. посіб. / В. В. Кравченко, М. В. Пітцик ; Асоц. міст України, Ін-т економіки та права «КРОК». Київ, 2003. С. 9-35.
33. Куйбіда В. С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування : [Текст] : монографія. К.: Вид-во МАУП, 2004. 432 с.
34. Куйбіда В. Відповідальність представницьких органів місцевого самоврядування в Україні: реалії та перспективи : Моногр. К. : НАДУ, 2016. 324 с.
35. Куш О. Є. Закордонний досвід оптимального співвідношення різних форм власності в комунальному господарстві / О. Є. Куш // Теорія і практика правознавства. 2015. Вип. 2(5). Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&MAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/tipp_2015_2_10.pdf (дата звернення: 05.03.2024).

36. Любченко П.М. Матеріальна і фінансова основа місцевого самоврядування // Пробл. законності: Респ. міжвідом. наук. зб./ Відп. ред. В.Я. Тацій. Х.: Нац. юрид. акад. України, 2002. Вип. 62. С. 11-21.
37. Майборода О. Є. Концептуальні засади управління платоспроможністю підприємства / О. Є. Майборода, І. П. Косарева, О. М. Каранда. Молодий вчений. 2017. № 3. С. 793-797
38. Методологія наукових досліджень: навчальний посібник / А. П. Ладанюк, Л. О. Власенко, В. Д. Кишенько; Міністерство освіти і науки України, Національний університет харчових технологій. Київ : Ліра-К, 2020. 352 с.
39. Механізми реалізації державно-громадського управління закладами освіти в умовах самоврядування : практ. посіб. [Електронне видання] / Л.М. Калініна, Г.М. Калініна, Н.І. Лісова, І.Ю. Мосякова, В.А. Нідзієва; за наук. ред. проф. Л.М. Калініної. Київ : Видавничий дім «Освіта», 2024. 124 с.
40. Назаренко , М. О., Зубар , . І. В., & Намазова , Ю. І. (2025). Управління змінами в організаціях: роль лідерських практик в адаптації персоналу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(5), 268-275. [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-30S](https://doi.org/10.60022/2(5)-30S)
41. Офіційний звіт про підтвердження кредитного рейтингу м. Вінниці на рівні uaAAA. Київ : Рейтингове агентство «IBI-Rating», 2024. URL: <https://ibi.com.ua/> (дата звернення: 13.04.2026).
42. Патнем Р. Творення демократії. Традиції громадської активності в сучасній Італії / пер. з англ. В. Ющенко. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 302 с.
43. Петренко Н.О., Машковська Л.В. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Право і суспільство*. 2020. № 2. С. 112-119.
44. План дій сталого енергетичного розвитку та клімату (ПДСЕРК) Вінницької МТГ до 2030 року. Вінниця : Виконавчий комітет Вінницької міської ради, 2021. 94 с.

45. Положення про старосту Вінницької міської територіальної громади : затверджене рішенням Вінницької міської ради від 24.12.2021 № 741. URL: <https://www.vmr.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2026).
46. Порівняльне публічне управління та адміністрування [Електронний ресурс] : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. 28 травня 2021 р. / за заг. ред. Н.М. Колісніченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. 164 с.
47. Принципи Європейської хартії місцевого самоврядування : навч. посіб. / М. Пітцик, В. Кравченко, Е. С. Моньйо, Б. Фонтен. К., 2000. С. 38.
48. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 13.04.2026).
49. Про внесення змін до розділу VI Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки обороноздатності держави та розвитку оборонно-промислового комплексу України : Закон України від 08.11.2023 № 3424-IX.
50. Про добровільне об'єднання територіальних громад : закон України від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII. Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.
51. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 13.04.2026).
52. Про електронні комунікації : Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20> (дата звернення: 13.04.2026).
53. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення : Закон України від 24.02.1994 № 4004-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12> (дата звернення: 13.04.2026).
54. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 13.04.2026).

55. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 р. : Постанова Кабінету Міністрів України від 06 серпня 2014 р. № 385. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>

56. Про затвердження Положення про електронні консультації з громадськістю у Вінницькій міській територіальній громаді : рішення Вінницької міської ради від 29.10.2021 № 675. URL: <https://www.vmr.gov.ua/npa> (дата звернення: 13.04.2026).

57. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 08.02.2026).

58. Про основи державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення: 13.04.2026).

59. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20> (дата звернення: 13.04.2026).

60. Про Положення про систему оперативного реагування «Цілодобова варта» Вінницької міської територіальної громади : рішення виконавчого комітету Вінницької міської ради від 18.11.2021 № 2650. URL: <https://www.vmr.gov.ua/> (дата звернення: 13.04.2026).

61. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 13.04.2026).

62. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17> (дата звернення: 13.04.2026).

63. Про статус депутатів місцевих рад : Закон України від 11.07.2002 № 93-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15> (дата звернення: 13.04.2026).

64. Про структуру виконавчих органів міської ради, апарату міської ради та її виконавчого комітету : рішення Вінницької міської ради від 23.12.2022 № 1310 (із змінами). URL: <https://www.vmr.gov.ua/npa> (дата звернення: 13.04.2026).
65. Про утворення старостинських округів на території Вінницької міської територіальної громади : рішення Вінницької міської ради від 27.11.2020 № 10. URL: <https://www.vmr.gov.ua/npa/pro-utvorennia-starostynskykh-okruhiv-na-terytorii-vinnytskoi-miskoi-terytorialnoi-hromady> (дата звернення: 13.04.2026).
66. Програма розвитку енергетичного сектору та енергонезалежності Вінницької міської територіальної громади на 2024-2026 роки : рішення Вінницької міської ради від 26.01.2024 № 1850. URL: <https://www.vmr.gov.ua/npa> (дата звернення: 13.04.2026).
67. Програма розвитку кадрового потенціалу Вінницької міської територіальної громади на 2024–2026 роки : рішення Вінницької міської ради від 26.01.2024 № 1860.
68. Програма цифрового розвитку Вінницької міської територіальної громади на 2023–2025 роки : рішення Вінницької міської ради від 23.12.2022 № 1320. URL: <https://www.vmr.gov.ua/npa> (дата звернення: 13.04.2026).
69. Профіль Вінницької міської територіальної громади : інформаційно-аналітичний збірник. Вінниця : Виконавчий комітет Вінницької міської ради, 2024. URL: <https://www.vmr.gov.ua/pro-vinnytsiu> (дата звернення: 13.04.2026).
70. Публічне управління та адміністрування: навч. посібн. / [А. О. Азарова, Л. М. Ткачук, Л. О. Нікіфорова та ін.]. Вінниця: ВНТУ, 2019. 181 с.
71. Пухтинський М. О. Трансформація місцевого самоврядування в контексті децентралізації публічної влади унітарної України / М. О. Пухтинський. Альманах права. 2020. Вип. 11. С. 319-326.
72. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення : наук. доп. / авт. кол. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2018. 180 с.
73. Скакун О.Ф. Субсидіарність як принцип організації влади і управління в Україні і державах Європи: від Конституції Пилипа Орлика до

Конституції України 1996 р. і європейської Брновської програми 2003 р. Державне будівництво і місцеве самоврядування. 2006. Вип. 11. С. 69-78.

74. Скорик А. Д.. Польська реформа публічного управління та адміністрування як ідейна основа для децентралізації в Україні. Кращі практики децентралізації: досвід країн ЄС для України : матер. К 77 науково-практичного круглого столу (Суми, 27 травня 2022 р.). Суми : Сумський державний університет, 2022с. 65-68.

75. Соціальний діалог у вимірах когнітивного спілкування : [монографія] / [О. М. Кочубейник, Н. О. Довгань, В. М. Духневич, О. В. Івачевська, І. В. Петренко, З. Ф. Сіверс, О. Г. Цукур] ; за наук. ред. О. М. Кочубейник; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький, 2018. 232 с.

76. Статті до енциклопедії державного управління : Наукове видання / Бакуменко В.Д. // Збірка вибраних наукових праць у 4 ч. Ч.3. К. : АМУ, 2016. 284 с.

77. Статут Вінницької міської територіальної громади : затверджений рішенням Вінницької міської ради від 24.12.2021 № 740. URL: <https://www.vmr.gov.ua/statut-hromady> (дата звернення: 13.04.2026).

78. Стратегія розвитку Вінницької міської територіальної громади до 2030 року (Вінниця 3.0) : рішення Вінницької міської ради від 29.10.2021 № 670. URL: <https://www.vmr.gov.ua/strategiya-3-0> (дата звернення: 13.04.2026).

79. Територіальна громада: управління розвитком [Моногр] / Ю. О. Куц, О. В. Решеvecь / За ред.: Ю. О. Куца. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2013. 540 с.

80. Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація. Законодавство (навчальний модуль). К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 80 с.

81. Ткачук А., Ткачук О., Дятленко С. Децентралізація - самоорганізація - самореалізація. Матеріали для вчителів і не тільки / А. Ткачук, О. Ткачук, С. Дятленко. К.: ТОВ «Видавництво «Юстон», 2020. 224 с.

82. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін : монографія / за ред. д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н.; проф. Н. Г. Метеленко. Львів. Торунь : Liha-Pres, 2024. 592 с.
83. Шиманська, О. Еліно́р О́стром: доведення ефективності колективного управління. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2017. Вип. 1. С. 127-139.
84. Щербак Н.В. Стратегічне планування в системі державного управління. Теорія та історія державного управління, 2020, вип. 3(46). С. 52-60.
85. Ansell, C., & Gash, A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 2007. p. 543-571, <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
86. E-Estonia. Cyber security [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://e-estonia.com/solutions/cyber-security/ksi-blockchain/>
87. Flynn N. *Public Sector Management*. UK : London, Sage Publications Ltd; Fifth Ed. 2007. 328 p.
88. Peters, V. G. *Institutional Theory: Problems and Prospects* [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://irihs.ihs.ac.at/id/eprint/1273/1/pw_69.pdf

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета комплексного оцінювання цифрових та управлінських компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування (інструментарій формування «команд змін»)

Шановний колего! Дане опитування проводиться з метою об'єктивного визначення рівня готовності персоналу до роботи в умовах цифрової трансформації територіальної громади. Ваші відповіді допоможуть сформуванню ефективної стратегії безперервного професійного розвитку та відібрати фахівців для реалізації проекту «Цифровий паспорт стійкості громади».

Для забезпечення об'єктивності та спрощення процедури обробки даних, кожна відповідь в анкеті має фіксований бал, незалежно від тематичного блоку.

При опрацюванні заповнених анкет до кожної відповіді застосовується наступна шкала оцінювання: варіант «А» - 14 балів за кожну відповідь, варіант «Б» - 9 балів за кожну відповідь, варіант «В» - 2 бали за кожну відповідь.

БЛОК І. ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ТА ОПЕРУВАННЯ ДАНИМИ

Цей блок спрямований на оцінку технічної готовності до роботи з інструментами Smart City.

1. Оцініть свій рівень досвіду роботи з геоінформаційними системами (ГІС) або муніципальними реєстрами:

а) володію на рівні адміністратора, здатен формувати складні запити та аналітичні звіти;

б) використовую як користувач для отримання необхідних довідок або візуалізації даних;

в) маю базове уявлення, проте потребую додаткового навчання для практичного застосування.

2. Яким є Ваш алгоритм дій при виявленні суперечливих даних у різних цифрових реєстрах громади?

а) здійснення перехресної верифікації даних та ініціювання запиту на технічну синхронізацію баз даних через API;

б) внесення виправлень у той реєстр, який є пріоритетним для мого підрозділу;

в) ігнорування розбіжностей до отримання офіційних роз'яснень від ІТ-департаменту.

3. Робота з «Big Data» (великими даними) у муніципальному управлінні, на Вашу думку, першочергово необхідна для:

а) переходу від реактивного управління до предиктивного моделювання (прогнозування аварій та видатків);

б) суто статистичного обліку кількості наданих послуг за минулі періоди;

в) формального звітування перед вищими органами державної влади.

БЛОК II. УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА КРИЗ

Блок оцінює стратегічне мислення та здатність до пріоритезації видатків.

4. В умовах дефіциту бюджету виявлено критичне зношення тепломережі. Яке управлінське рішення Ви вважаєте найбільш ефективним?

а) впровадження системи дистанційного моніторингу (IoT-датчиків) для локалізації витоків та превентивного ремонту найвразливіших ділянок;

б) повна заміна ділянки мережі за рахунок виділення додаткових коштів із резервного фонду громади;

в) очікування виникнення аварійної ситуації для подальшої ліквідації наслідків коштами підрядних організацій.

5. Як Ви оцінюєте ризики кіберзагроз при оцифруванні об'єктів критичної інфраструктури?

а) як критичний фактор, що вимагає впровадження багаторівневих систем захисту та дублювання даних на хмарних сховищах;

б) як незначну загрозу, що перекривається зручністю оперативного доступу до інформації;

в) не вважаю кібербезпеку пріоритетом у діяльності органів місцевого самоврядування.

БЛОК III. КОМУНІКАЦІЯ, ІНКЛЮЗІЯ ТА Е-ДЕМОКРАТІЯ

Блок визначає рівень людиноцентричності та готовності до залучення громади.

6. Які цифрові інструменти залучення громадян є найбільш дієвими для збереження соціальної згуртованості в умовах воєнного стану?

а) інтерактивні платформи е-консультацій (E-DEM), цифрові петиції та бюджет участі;

б) проведення традиційних зборів мешканців у приміщенні міської ради;

в) інформування через офіційний друкований вісник громади.

7. У чому полягає Ваша стратегія забезпечення інклюзивності муніципальних послуг для ветеранів та ВПО?

а) створення безбар'єрного цифрового середовища (мобільні застосунки, чат-боти) з елементами кейс-менеджменту;

б) виділення окремих годин прийому в загальному графіку роботи департаментів;

в) надання послуг на загальних підставах без впровадження спеціалізованих цифрових модулів.

АНАЛІЗУ РЕЗУЛЬТАТІВ

Науковий аналіз результатів анкетування здійснюється за наступною кумулятивною системою:

1. Рівень «Амбасадор змін» (85-100 балів): Посадова особа демонструє високий ступінь цифрової зрілості, володіє навичками стратегічного аналізу та здатна очолити впровадження інноваційних модулів платформи «Цифровий паспорт стійкості». Рекомендується до включення у склад проєктного офісу.

2. Рівень «Спеціаліст-практик» (60-84 бали): Фахівець володіє необхідним набором компетенцій для операційної діяльності в цифровій екосистемі, проте потребує точкового підвищення кваліфікації у сфері предиктивної аналітики та кіберзахисту.

3. Рівень «Базовий» (нижче 60 балів): Посадова особа характеризується консервативним підходом до врядування та низьким рівнем ІТ-компетентності.

Рекомендується проходження обов'язкового курсу в межах програми безперервного професійного розвитку.

ДОДАТОК Б

Структурно-логічна схема синергії сервісної, цифрової та партисипативної моделей врядування в екосистемі «Цифровий паспорт стійкості громади»

Мета моделі: представлена структурно-логічна схема відображає концептуальну архітектуру модернізованого муніципального управління, що базується на інтеграції інноваційних технологій у процеси прийняття рішень. В основу моделі покладено ідею циклічності та взаємозалежності трьох ключових векторів розвитку: технологічного фундаменту (цифрова модель), інструментарію реалізації (сервісна модель) та соціального ефекту (партисипативна модель).

Хід схеми за рівнями

1. *Цифровий рівень.* Даний рівень забезпечує первинну агрегацію та верифікацію даних, що надходять із територіально розподіленої мережі IoT-датчиків (з урахуванням практичного досвіду моніторингу інженерних мереж м. Житомира). Системна інтеграція муніципальних реєстрів (базуючись на аналізі успішних кейсів цифровізації м. Вінниці) у поєднанні з багаторівневою системою кіберзахисту створює «цифрове ядро» громади. Це дозволяє сформувати єдиний інформаційний простір, де кожна одиниця даних є валідною та доступною для подальшого аналізу.

2. *Сервісний рівень.* На цьому етапі відбувається аналітична обробка накопиченої інформації за допомогою інтегрованих модулів штучного інтелекту (ШІ). Управлінська діяльність трансформується з реактивної (ліквідація наслідків) у проактивну (предиктивне управління). Це виражається у здатності системи автоматично прогнозувати необхідність ремонту об'єктів критичної інфраструктури до виникнення аварій, автоматизувати процедури нарахування

соціальних виплат та здійснювати динамічну оптимізацію бюджетних видатків на основі реальних показників енергоефективності.

3. *Партисипативний рівень.* Кінцевою метою функціонування екосистеми є підвищення якості життя та зміцнення довіри між владою та громадою. Через інтерфейс «Кабінету громадянина» реалізуються інструменти прямої демократії та інклюзивні сервіси. Особлива увага приділена спеціалізованим модулям соціальної інтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб (використовуючи методичні підходи м. Хмельницького), що забезпечує адресність допомоги та розширює можливості мешканців безпосередньо впливати на формування пріоритетів бюджету участі.

Висновки: Отримані результати стають підґрунтям для динамічного коригування стратегії розвитку громади, забезпечуючи адаптивність управлінської системи до зовнішніх викликів. Запропонована схема доводить, що лише синергія технологічних інновацій та людиноцентричного підходу здатна забезпечити сталий розвиток територіальної громади в сучасних умовах турбулентності.

ДОДАТОК В**ПОЛОЖЕННЯ****про систему безперервного професійного розвитку посадових осіб
територіальної громади (проект)**

1. Дане Положення нормативно закріплює порядок, умови та організаційні засади функціонування системи безперервного навчання працівників виконавчих органів територіальної громади. Впровадження цієї системи обумовлене необхідністю забезпечення високої якості муніципального сервісу, підвищення резильєнтності управління в умовах воєнного стану та успішної реалізації стратегії цифрової трансформації («Smart City»).

Науково-методичне підґрунтя

Положення розроблено на основі результатів дослідницької роботи у Вінницькому державному педагогічному університеті імені Михайла Коцюбинського.

2. З метою формування комплексної компетентності сучасного публічного службовця, освітній процес структурується за трьома взаємозалежними векторами:

2.1. Цифровий вектор: спрямований на опанування навичок кібербезпеки муніципальних даних, методології аналізу великих масивів інформації (Big Data) та інструментарію управління смарт-інфраструктурою через платформу «Цифровий паспорт стійкості».

2.2. Управлінський вектор: орієнтований на розвиток спроможності до стратегічного планування в умовах невизначеності, оволодіння методами кризового менеджменту та розвиток навичок грантрайтингу для залучення інвестиційних ресурсів міжнародних фінансових організацій (МФО).

2.3. Соціальний вектор: фокусується на підготовці фахівців до роботи з вразливими категоріями населення, включаючи психологічну підтримку ветеранів, реалізацію принципів інклюзивної комунікації та застосування технік медіації для запобігання педагогічним і соціальним конфліктам у громаді.

3. Ефективність функціонування системи БПР забезпечується через інтеграцію результатів навчання у загальну систему кадрового менеджменту:

3.1. Для кожної посадової особи впроваджується індивідуальний «Цифровий паспорт компетенцій», який функціонує як електронний реєстр накопичувальних балів за пройдені етапи професійного розвитку та засвоєні інноваційні модулі.

3.2. Результати безперервного професійного розвитку визнаються обов'язковим індикатором під час проведення щорічного оцінювання службової діяльності, а також є ключовим критерієм для формування стратегічного кадрового резерву та прийняття обґрунтованих рішень щодо матеріального стимулювання (преміювання).

3.3. Загальну координацію та адміністрування системи здійснює Департамент кадрової політики у синергії з ІТ-департаментом громади, залучаючи науковий персонал ВДПУ ім. М. Коцюбинського для проведення незалежного аудиту якості освітніх послуг.

4. Взаємодія з науковими установами та апробація

Система безперервного професійного розвитку базується на принципах мережевої взаємодії, де заклад вищої освіти виступає в ролі інтелектуального хаба, що забезпечує оновлення навчальних програм відповідно до актуальних викликів публічного управління. Даний підхід дозволяє перетворити територіальну громаду на «організацію, що навчається», де теоретичні напрацювання негайно імплементуються у муніципальну практику.