

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Організаційно-правовий механізм
публічного управління у сфері місцевого розвитку в
умовах цифровізації»

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування заочної
форми навчання
Аліна СОЛЯРИК

Керівник: завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування, доктор наук з
державного управління, професор
Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Рецензент: _____

АНОТАЦІЯ

Аліна СОЛЯРИК. Організаційно-правовий механізм публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації. – Магістерська робота.

У магістерській роботі запропоновано розв’язання актуального наукового завдання, яке полягає в обґрунтування теоретичних засад та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-правового механізму публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації.

Встановлено, що сучасні трансформації суспільства, вимоги сталого розвитку та посилення ролі територіальних громад зумовлюють необхідність оновлення змісту та інструментів місцевого врядування. З’ясовано, що ефективність місцевого розвитку визначається поєднанням інституційної спроможності громад, організаційної структурованості органів влади, узгодженості нормативно-правової бази та здатності системи управління адаптуватися до викликів цифрової епохи.

Досліджено сучасний стан організаційно-правового механізму в Україні та встановлено його фрагментарність, нормативну неузгодженість і нерівномірність інституційної спроможності громад. На основі сценарного підходу визначено потенційні напрямки розвитку організаційно-правового механізму, серед яких оптимістичний сценарій передбачає системну модернізацію нормативного забезпечення, зміцнення інституційних ресурсів громад, гармонізацію управлінських процедур та інтеграцію цифрових технологій у практику місцевого врядування. Отримані результати створюють концептуальну основу для формування пропозицій щодо вдосконалення механізмів публічного управління місцевим розвитком в Україні в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, публічне управління у сфері місцевого розвитку, сталий розвиток, територіальна громада, місцеве самоврядування, цифровізація, сценарії розвитку.

SUMMARY

Alina SOLYARYK. Organizational and legal mechanism of public administration in the sphere of local development in the conditions of digitalization. – Master's thesis.

The master's thesis proposes a solution to a relevant scientific problem, which consists in substantiating the theoretical foundations and developing practical recommendations for improving the organizational and legal mechanism of public administration in the sphere of local development in the conditions of digitalization.

It is established that modern transformations of society, the requirements of sustainable development and strengthening the role of territorial communities necessitate updating the content and instruments of local governance. It is found that the effectiveness of local development is determined by a combination of the institutional capacity of communities, the organizational structure of government bodies, the consistency of the regulatory and legal framework and the ability of the management system to adapt to the challenges of the digital era.

The current state of the organizational and legal mechanism in Ukraine is investigated and its fragmentation, regulatory inconsistency and unevenness of the institutional capacity of communities are established. Based on the scenario approach, potential directions for the development of the organizational and legal mechanism have been identified, among which the optimistic scenario provides for the systematic modernization of regulatory support, strengthening of institutional resources of communities, harmonization of management procedures and integration of digital technologies into the practice of local governance. The results obtained create a conceptual basis for the formation of proposals for improving the mechanisms of public management of local development in Ukraine in the context of digital transformation.

Keywords: public management and administration, public management in the field of local development, sustainable development, territorial community, local self-government, digitalization, development scenarios.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Поняття та сутність місцевого розвитку як об'єкта публічного управління.....	9
1.2. Особливості формування механізмів публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації.....	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ.....	22
2.1. Аналіз зарубіжних практик реалізації публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації.....	22
2.2. Особливості реалізації організаційно-правового механізму публічного управління у сфері місцевого розвитку в Україні.....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	41
3.1. Концептуальні засади модернізації публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації.....	41
3.2. Шляхи вдосконалення організаційно-правового механізму публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації..	51
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю забезпечення сталого місцевого розвитку в умовах стрімкого підвищення ролі цифрових технологій в Україні та світі. Цифровізація безпосередньо й опосередковано впливає на всі сфери життєдіяльності громади та формує нові вимоги до організації публічного управління. Забезпечити ефективний місцевий розвиток можливо лише за умов належного функціонування системи публічного управління, у межах якої ключова роль належить організаційно-правовому механізму. Саме він має адаптуватися до сучасних соціально-економічних тенденцій і визначати інституційні рамки цифрової трансформації територіальних громад.

Цифровий простір може впливати на місцевий розвиток як позитивно, так і негативно, що вимагає прогнозування можливих наслідків та своєчасного реагування. Досвід країн-лідерів, зокрема США, Китаю, держав ЄС, свідчить про важливість стратегічного підходу до цифрової політики та інтеграції даних технологій у систему місцевого управління. Саме завдяки впровадженню відповідних стратегій – Digital Agenda for Europe, Digital Strategy of China, US Federal Digital Strategy – ці держави змогли сформувати дієве цифрове середовище та підвищити конкурентоспроможність своїх територій.

В Україні цифрова трансформація територіальних громад набуває стратегічного значення, що зумовлено загальними орієнтирами державної політики у сфері цифрових технологій та інновацій, визначеними у Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року [1]. Хоча документ переважно спрямований на розвиток цифрової інфраструктури, інноваційних секторів та технологічної модернізації економіки, його положення формують загальні рамки для впровадження інновацій та цифрових рішень на місцевому рівні. Це створює передумови для модернізації публічного управління в громадах і вдосконалення інструментів місцевого розвитку на основі цифрових технологій. Удосконалення

організаційно-правових засад моніторингу й оцінювання місцевого розвитку, що здійснюються Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України, має відбуватися в узгодженні з методологією Міністерства цифрової трансформації, яке застосовує індекс цифрової трансформації громад із ширшим набором показників.

Існування розбіжностей між методологіями центральних органів влади свідчить про інституційну розбалансованість механізмів публічного управління у сфері місцевого розвитку. В умовах повномасштабної збройної агресії проти України потреба в ефективних і адаптивних механізмах лише посилюється, оскільки громади стикаються з викликами відновлення, релокації бізнесу, формування нових моделей просторової організації та забезпечення базових послуг. Цифрові інструменти здатні значно прискорити ці процеси та підвищити результативність прийняття управлінських рішень.

Перспективи сталого функціонування територіальних громад України безпосередньо пов'язані з цифровою трансформацією, яка потребує якісних інституційних змін. Одним із важливих напрямів їх забезпечення є розвиток міських агломерацій та форм взаємодії між громадами, що передбачають спільне планування, використання цифрових платформ, координаційних інструментів та спільних проектів. Це особливо актуально у зв'язку зі зростанням кількості територій, які потребують комплексної підтримки та відновлення.

Особливості формування та реалізації публічного управління у сфері місцевого розвитку та цифровізації відображені у працях низки зарубіжних дослідників, серед яких Р. Аткінсон, С. Дарлінг, Н. Ватанейб, М. Таддео, Г. Фрімен, Л. Чанг, Д. Чен та інші, які аналізують вплив цифрових технологій на управлінські процеси та моделі розвитку територій.

Вагомий внесок у розвиток вітчизняної наукової думки щодо місцевого розвитку та цифрової політики зробили українські дослідники, зокрема З. Варналій, Я. Жаліло, О. Василенко, В. Мороз, Г. Ортіна, О. Пархоменко-Куцевіл, Л. Сергієнко, Е. Щепанський та інші, які обґрунтовують

концептуальні підходи до удосконалення публічного управління та цифрової трансформації територіальних громад.

Попри значні дослідження у сфері публічного управління, цифровізації та місцевого розвитку, комплексного осмислення потребують питання формування та функціонування організаційно-правових механізмів публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації. Їхнє вивчення потребує застосування комплексного, інституційного, селективного та інших підходів, що дозволить сформуванню науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення державної політики та механізмів управління на місцевому рівні. Сукупність цих аспектів підтверджує актуальність роботи, її практичну значущість і визначає об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження.

Мета та завдання магістерської роботи. *Метою* магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних положень удосконалення організаційно-правового механізму публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації.

Для досягнення мети магістерської роботи було визначено такі *завдання* дослідження:

- розкрити сутність поняття «місцевий розвиток» як об'єкта публічного управління;
- з'ясувати особливості формування механізмів публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації;
- провести аналіз зарубіжних практик реалізації публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації;
- охарактеризувати особливості реалізації організаційно-правового механізму публічного управління у сфері місцевого розвитку в Україні;
- визначити концептуальні засади модернізації публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації;
- запропонувати шляхи вдосконалення організаційно-правового механізму публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах

цифровізації.

Об'єктом дослідження є публічне управління у сфері місцевого розвитку.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні, прикладні основи формування та реалізації організаційно-правового механізму публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою магістерської роботи є сукупність способів наукового пізнання та загальнонаукових принципів проведення дослідження, що враховують фундаментальні положення щодо аспектів публічного управління.

Для досягнення мети та виконання завдань магістерської роботи було використано такі методи загального та спеціального наукового пізнання, а саме: *аналізу та синтезу* – для визначення сутності поняття місцевого розвитку як об'єкта публічного управління; *організаційно-функціонального підходу* – для визначення особливостей формування механізмів публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації; *порівняльного аналізу* – для аналізу зарубіжних практик реалізації публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації; *системного підходу* – для обґрунтування шляхів вдосконалення організаційно-правового механізму публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації тощо.

Інформаційною базою дослідження становили закони України, укази Президента України, нормативні акти Кабінету Міністрів України, статистична інформація Мінцифри, Державної служби статистики України, праці зарубіжних і вітчизняних учених, Інтернет-ресурси тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання висновків та практичних рекомендацій, які містяться в магістерській роботі, як в теоретичному, так і в прикладному значенні при удосконаленні організаційно-правового механізму публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та сутність місцевого розвитку як об'єкта публічного управління

Необхідність розгляду проблеми місцевого розвитку як об'єкта публічного управління зумовлена низкою сучасних трансформацій, що істотно змінюють умови функціонування територіальних громад. По-перше, місцевий розвиток є ключовою складовою загальнодержавної політики, оскільки саме на рівні громад формується основа економічної активності, реалізуються публічні послуги, забезпечуються соціальні стандарти та створюються умови для життєдіяльності населення. Від ефективності управлінських рішень на місцевому рівні залежить стабільність і конкурентоспроможність держави, а також її здатність забезпечувати збалансоване територіальне зростання.

По-друге, в умовах цифрової трансформації місцевий розвиток набуває нових змістових характеристик, що вимагають переосмислення його сутності та функціональних параметрів. Цифрові технології змінюють традиційні підходи до планування розвитку, управління ресурсами, взаємодії органів влади з громадськістю, а також відкривають можливості для ефективнішого використання інформації, прозорості рішень і розбудови сучасної інфраструктури. Водночас цифровізація створює нові виклики, пов'язані з нерівністю доступу до технологій, необхідністю формування цифрових компетентностей та модернізацією організаційно-правових механізмів управління.

По-третє, процеси децентралізації, що тривають в Україні, посилили автономію та відповідальність громад за власний розвиток. Це актуалізує потребу в чіткому розумінні сутності місцевого розвитку, його структурних елементів, принципів і факторів, що впливають на результативність

управління. Поглиблення теоретичного аналізу у цій сфері дає змогу визначити оптимальні управлінські моделі, сформувати дієві механізми планування, координації та реалізації місцевої політики, адаптовані до умов цифрової економіки.

Отже, системне дослідження місцевого розвитку як об'єкта публічного управління є необхідним для формування сучасних підходів до управління громадами, удосконалення нормативно-правового забезпечення, підвищення ефективності місцевої влади та забезпечення сталого розвитку територій в умовах цифровізації.

Сучасні вимоги часу та суспільства передбачають, по-перше, забезпечення раціонального використання наявного «портфеля» ресурсів територіальних громад, що є основою їхнього сталого функціонування. По-друге, важливим є результативне застосування цифрових технологій для своєчасного та якісного надання публічних послуг населенню, яке очікує підвищення добробуту та якісних змін у ключових сферах місцевої життєдіяльності. По-третє, необхідним є узгодження державних і суспільних інтересів як на центральному, так і на місцевому рівнях, що забезпечує формування ефективної, «нисхідної» системи публічного управління у сфері сталого розвитку територій. На відміну від «висхідного» підходу, нисхідне формування управлінських процесів передбачає розвиток суб'єкт–суб'єктних взаємин, які ґрунтуються не лише на врахуванні позицій громади, а й на її безпосередньому залученні до всіх етапів формування публічної політики – від розроблення до реалізації та корегування. Натомість висхідний підхід базується на суб'єкт–об'єктних відносинах, у межах яких суспільство розглядається переважно як об'єкт державного впливу. Дані виклики зображено на рис. 1.1.

На місцевому рівні систему публічного управління, з огляду на значущість інноваційної та цифрової сфер для досягнення національних цілей сталого розвитку, доцільно спрямовувати на аналіз і деталізацію ключових трендів, чинників впливу та цільових індикаторів.

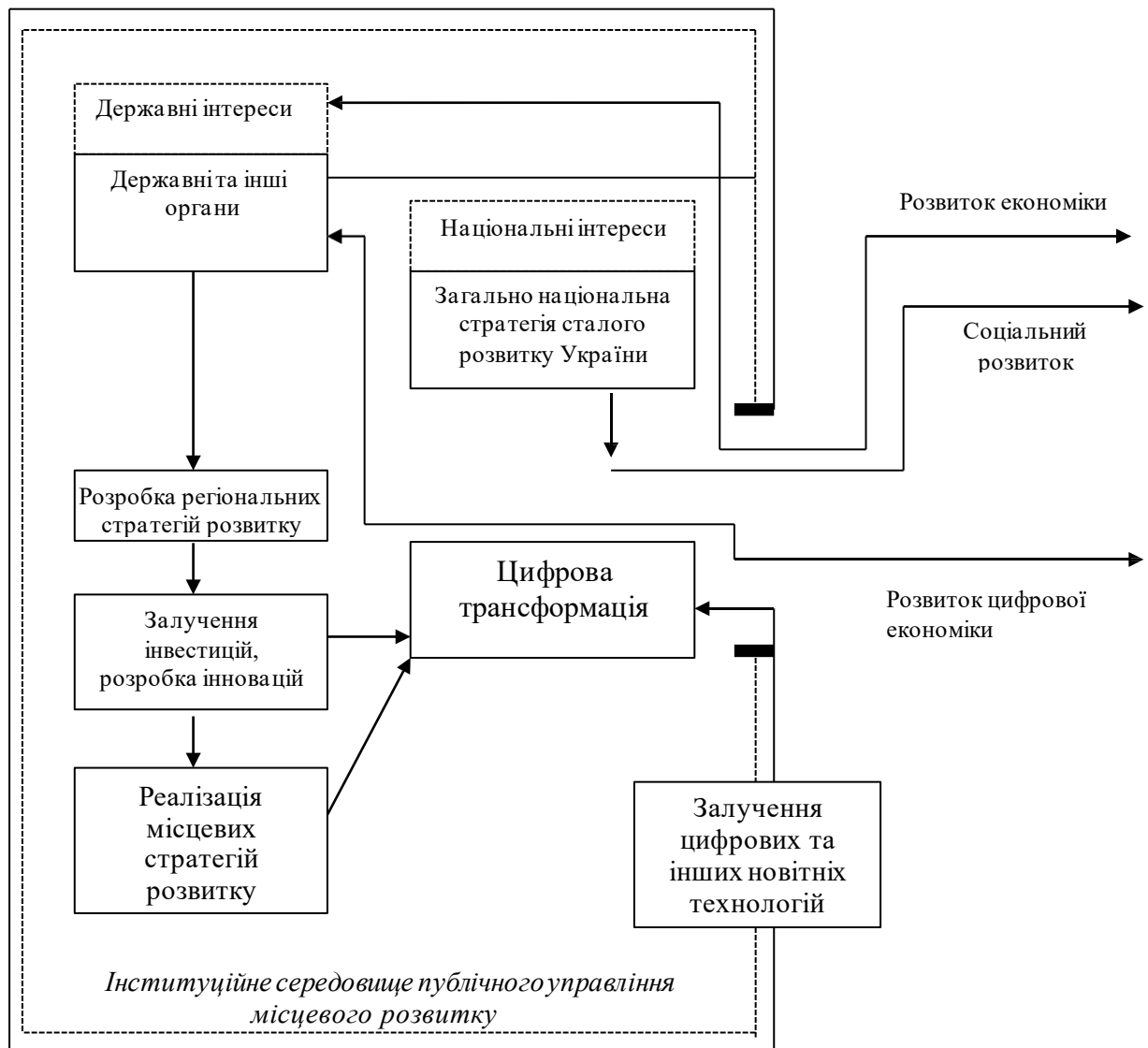


Рис. 1.1. Місце місцевого розвитку в системі публічного управління в умовах впливу цифрової трансформації

Примітка. Складено автором на основі [2-7].

Їх комплексна оцінка має ґрунтуватися на системному підході з урахуванням вхідних і вихідних параметрів розвитку територіальної громади. Так, у сфері інновацій для місцевого рівня такими параметрами можуть бути: інтенсивність витрат на інновації; кількість суб'єктів господарювання, що здійснюють технологічні інновації; частка внутрішніх витрат на наукові дослідження і розробки; наявність вакансій на місцевому ринку праці в ІТ-секторі; чисельність працівників, зайнятих науковими дослідженнями; кількість створених високопродуктивних робочих місць на території громади; рівень цифрової трансформації громади та інші показники [8].

Уважаємо, що існуюча сукупність наукових підходів до визначення національних цілей сталого розвитку потребує їхнього уточнення та структурування при реалізації на місцевому рівні управління окремою територіальною громадою. З огляду на це доцільно виокремити низку особливостей реалізації державних стратегій сталого розвитку на місцевому рівні, які не знайшли належного відображення в наявних концептуальних підходах. На нашу думку, до таких особливостей можуть бути віднесені:

- необхідність пріоритизації просторового стратегування з урахуванням особливостей організації місцевого самоврядування та територіального управління;

- забезпечення збалансування систем цілепокладання державного та місцевого рівнів управління;

- вибудовування системи інституційного забезпечення реалізації стратегічних цілей розвитку громади, з урахуванням принципу додатковості та взаємного посилення державних і місцевих ініціатив;

- використання інструментів бенчмаркінгу для порівняльної оцінки індикаторів досягнення національних цілей сталого розвитку, адаптованих до специфіки розвитку конкретних територіальних громад;

- застосування механізмів інноваційної, імпортозаміщувальної та координаційної політики, а також посилення горизонтальних зв'язків між громадами для ефективної інтеграції у реалізацію національних стратегій;

- ідентифікація інституційних, економічних та організаційно-управлінських факторів, що формують драйвери та інгібітори модернізаційних процесів на місцевому рівні під час виконання національних цілей сталого розвитку;

- застосування процесно-проектного підходу до управління, що передбачає реалізацію національних цілей як наскрізного процесу на рівні громади, обмеженого системою внутрішніх (місцевих) та зовнішніх (загальнодержавних) умов, інструментів забезпечення та очікуваних результатів і ефектів.

Поняття місцевого розвитку в сучасній теорії та практиці публічного управління розглядається як комплексний процес якісних змін у межах територіальної громади, спрямований на підвищення добробуту населення, зміцнення інституційної спроможності місцевої влади та забезпечення сталості розвитку. На міжнародному рівні основою концепції місцевого (локального) розвитку є положення Порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 року, затвердженого Резолюцією Генеральної Асамблеї ООН «Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development», у якому підкреслюється роль місцевих органів влади у досягненні глобальних цілей сталого розвитку [9].

Важливим міжнародно-правовим орієнтиром є Європейська хартія місцевого самоврядування, яка визначає право місцевих спільнот самостійно вирішувати значну частину публічних справ, що створює інституційну основу для місцевого розвитку [10].

На концептуальному рівні сутність місцевого розвитку висвітлюється Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD). У визначенні OECD місцевий розвиток тлумачиться як процес створення сильних, динамічних і життєстійких спільнот, здатних забезпечувати економічні можливості й високу якість життя на місцях [11]. Аналогічно, Програма розвитку ООН (UNDP) у своїй «Integrated Framework for Local Governance and Local Development» наголошує, що місцевий розвиток є результатом зміцнення інституцій, участі громадян та ефективного локального врядування, необхідного для реалізації сталих цілей розвитку [12].

Європейська комісія у виданні «Territorial and Local Development Strategies Handbook» (2022) розглядає місцевий розвиток як інтегрований процес, що поєднує просторове планування, інноваційність, партнерство та координацію між усіма рівнями влади [13].

У правовому полі України зміст місцевого розвитку висвітлений через систему повноважень і функцій територіальних громад. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [14] визначає право органів місцевого

самоврядування затверджувати програми соціально-економічного й культурного розвитку, управляти комунальною власністю, формувати бюджет та організовувати надання публічних послуг. Питання розвитку територій також розкриті в Законі України «Про засади державної регіональної політики» [15], який наголошує на необхідності інтегрованого та збалансованого розвитку територій, координації між державними і місцевими органами влади та використанні стратегічного планування.

До сучасних українських наукових джерел, що висвітлюють питання місцевого розвитку, належать дослідження інституційної спроможності громад, просторового розвитку та трансформаційних процесів локального управління. Наприклад, у публікаціях, присвячених формуванню місцевого самоврядування в Україні, підкреслюється, що розвиток громад ґрунтується на автономії, інституційній спроможності та стратегічному управлінні [16]. Додатковий важливий теоретичний внесок міститься у дослідженнях інклюзивного місцевого розвитку, де наголошується на поєднанні соціального, економічного та управлінського вимірів у розвитку громад [17].

Узагальнення цих джерел дозволяє виокремити ключові риси місцевого розвитку як об'єкта публічного управління. Він є багатовимірним, оскільки поєднує економічні, соціальні, інституційні, екологічні та просторові складові. Його основою є субсидіарність і самоврядність, що відповідає положенням Європейської хартії місцевого самоврядування. Місцевий розвиток має стратегічний характер і реалізується через довгострокові програми та стратегії розвитку. Важливою його рисою є партисипативність, тобто залучення громадян та заінтересованих сторін до формування політики. У сучасних умовах місцевий розвиток невід'ємно пов'язаний із цифровою трансформацією публічного управління, що проявляється у впровадженні цифрових сервісів, електронної участі та аналітичних інструментів моніторингу.

На підставі вищевикладеного вважаємо, що місцевий розвиток є однією з ключових складових національного поступу, оскільки визначає соціально-

економічну стабільність, рівень добробуту населення та конкурентоспроможність держави в цілому. В умовах децентралізації, глобалізації та численних кризових викликів (воєнні дії, енергетична нестабільність, демографічні зміни, міграційні процеси тощо) ефективно публічне управління місцевим розвитком набуває особливого значення. Сучасна парадигма публічного управління передбачає не лише вертикальний управлінський вплив, а й широке залучення територіальних громад, бізнесу, наукової спільноти та громадянського суспільства до формування політики місцевого розвитку.

Публічне управління місцевим розвитком в Україні є багаторівневим та включає такі основні суб'єкти:

- державні органи (Мінвідновлення, Мінрегіон, Мінцифри) – забезпечують формування нормативно-правових засад, стратегічних документів, здійснюють координацію та розподіл ресурсів;

- органи місцевого самоврядування (міські, селищні, сільські ради), районні та обласні органи влади – розробляють і реалізують стратегії розвитку громад, програми місцевого соціально-економічного розвитку, систему публічних послуг;

- громадські організації, бізнес, науково-виробничі інституції, місцеві ініціативні групи – виступають партнерами у розвитку публічно-приватних ініціатив, впровадженні інноваційних підходів до управління [18; 19; 20].

До основних викликів і небезпек місцевого розвитку належать:

- недосягнення цілей цифрової трансформації громад, що унеможлиблює кількісно-якісні зміни у ключових сферах життєдіяльності;

- економічна диспропорційність, коли розвиток концентрується лише в кількох сильних громадах;

- відтік кадрів, особливо молоді, з менш розвинених територій;

- інфраструктурна деградація, насамперед у сільських громадах;

- руйнівний вплив воєнних дій на функціонування та планування розвитку громад;

- посилення процесів нерівномірного розселення населення;
- недостатня координація між державною та місцевою політикою.

Підвищення ефективності місцевого розвитку як об'єкта публічного управління можливе за умови впровадження таких напрямів:

1. Цифровізація місцевого врядування (е-реєстри, геоінформаційні системи, електронне бюджетування, відкриті дані).
2. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегій розвитку громад (публічні панелі оцінки, індикатори сталого розвитку).
3. Інтеграція політики місцевого розвитку з політикою зайнятості, освіти, охорони здоров'я, екології та відновлення.
4. Створення локальних кластерів та мереж співпраці громад, що виступають полюсами зростання.
5. Партисипація населення – активне залучення громадян до ухвалення рішень у сфері місцевого розвитку.

Таким чином, місцевий розвиток є складним об'єктом публічного управління, що вимагає поєднання управлінських зусиль держави та органів місцевого самоврядування. В умовах децентралізації та європейської інтеграції України підходи до управління громадами стають дедалі більш стратегічними, інтегрованими та відкритими. Розвиток територіальних громад має базуватися на принципах субсидіарності, партнерства, сталості, інноваційності та цифровізації. Успішне публічне управління місцевим розвитком можливе лише за умови синергії державної політики, місцевих ініціатив і активної участі громадян.

1.2. Особливості формування механізмів публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації

В Україні дедалі більшої актуальності набувають питання цифрової трансформації в усіх сферах суспільної життєдіяльності, особливо на місцевому рівні, який є найближчим до повсякденних потреб громадян. Саме

в територіальних громадах формуються та артикулюються суспільні інтереси, що повинні бути належним чином агреговані й враховані органами місцевого самоврядування та місцевими органами державної влади. Водночас в українській практиці досі відсутнє однозначне трактування понять «цифровізація» та «цифрова трансформація», як і усталене бачення механізмів їх забезпечення. Ускладнює ситуацію й те, що процес цифровізації розвивається нерівномірно, а далеко не всі громади мають достатній ресурсний, інфраструктурний чи кадровий потенціал для динамічного руху в цьому напрямі. Такі умови підсилюють актуальність дослідження, пов'язаного з визначенням особливостей формування та розвитку механізмів публічного управління місцевим розвитком в умовах цифровізації.

На рис. 1.2 представлено процес побудови публічного управління у сфері місцевого розвитку, у межах якого особливої значущості набуває інститут цифровізації. Згідно з рис. 1.2 механізми публічного управління місцевим розвитком в умовах цифрової трансформації виступають динамічним компонентом системи публічного управління. Така система традиційно охоплює статичні та динамічні елементи. Аналіз наукових джерел [3; 21; 22; 23] дає підстави віднести до статичних елементів мету, завдання («дерево цілей»), принципи та функції публічного управління у сфері місцевого розвитку.

Динамічні елементи покликані забезпечувати рух і розвиток системи публічного управління. Серед них важливе місце займають механізми державного та самоврядного впливу, які охоплюють суб'єктів, об'єкт, форми, методи й інструменти публічного управління.

Аналіз наукових підходів [3; 23; 24] дає підстави визначити доцільність класифікації механізмів публічного управління у сфері місцевого розвитку на основі методів публічного впливу, які становлять базовий структурний елемент цих механізмів.

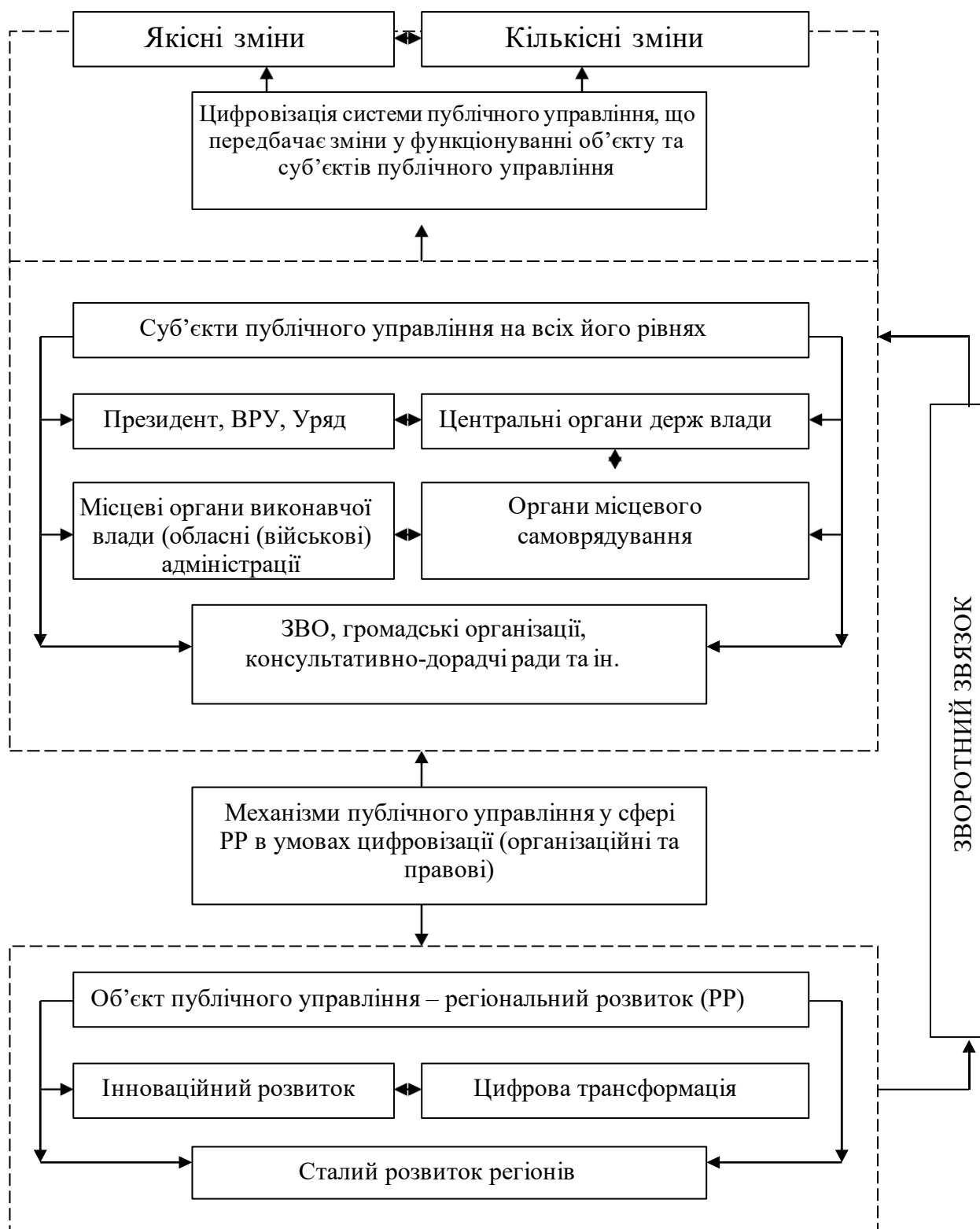


Рис. 1.2. Структура механізмів публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації

Примітка. Складено автором на основі [21; 25; 26].

Підтримуючи позицію науковців В. Бакуменка, Ю. Сурміна, Н. Нижник та інших [22; 27], які стояли біля витоків становлення наукової галузі

«Державне управління», вважаємо доцільним визначити серед механізмів публічного управління у сфері місцевого розвитку передусім організаційно-правовий механізм. Саме він забезпечує нормативно-інституційні засади діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в процесі планування, координації та реалізації політики розвитку територіальних громад.

Аналіз наукових напрацювань [28; 29; 30] дозволяє також виокремити механізми державного управління та механізми державного регулювання. Відмінність між ними полягає у співвідношенні повноважень органів влади, що здійснюють вплив у сфері забезпечення місцевого розвитку. Механізми державного управління мають ширший зміст, оскільки охоплюють механізми державного регулювання: регулювання виступає складовою управління та реалізується після виконання функцій прогнозування і планування [3; 21; 22; 23]. Механізми державного управління ґрунтуються здебільшого на імперативних методах впливу, тоді як механізми державного регулювання застосовують переважно ринкові й координаційні інструменти, що функціонують за логікою «невидимої руки ринку».

У межах механізмів державного регулювання важлива роль належить самоврядним інституціям: органам місцевого самоврядування, громадським організаціям, політичним партіям, закладам вищої освіти, виробничо-науковим установам тощо. Вони забезпечують горизонтальну взаємодію, що сприяє координації, а не субординації, у процесах прийняття та реалізації рішень щодо місцевого розвитку.

Водночас механізми державного управління та механізми державного регулювання складно чітко відмежувати від організаційного й правового механізму публічного управління. Це пов'язано з тим, що і державні, і самоврядні органи залучені до формування та реалізації публічної політики у сфері місцевого розвитку. З огляду на це пропонуємо досліджувати особливості формування та функціонування механізмів публічного управління саме з позиції діяльності та взаємодії зазначених інституцій під час

створення та оновлення правової бази місцевого розвитку на центральному та місцевому рівнях. Це особливо актуально з огляду на наявність широкого спектра законів і підзаконних актів, а також стратегій та програмних документів, що становлять нормативно-правовий базис розвитку територіальних громад.

В умовах розгортання четвертої промислової революції для територіальних громад під час реалізації стратегій їхнього розвитку особливої значущості набуває інститут цифрових технологій. Його сутність полягає у забезпеченні доступності системи публічного управління та стимулюванні цифрової економіки як на державному, так і на місцевому рівнях. Система публічного управління виступає об'єднувальним елементом, спрямованим на забезпечення соціально-економічного розвитку держави та її територіальних громад. Реалізація такої мети можлива лише за умови ефективної діяльності інших інститутів, що забезпечують виконання управлінських функцій на відповідних рівнях.

Цифрові перетворення в економіці та суспільному житті створюють нові можливості для розвитку держави та територій, дозволяють активізувати пошук джерел економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності громад. Разом із тим цифрова трансформація економіки та ключових сфер суспільної життєдіяльності посилює ризики для традиційних бізнес-моделей, а також впливає на процеси реалізації операційних і стратегічних заходів місцевого розвитку. Перехід економіки до моделі цифрової взаємодії трансформує характер відносин між усіма учасниками розвитку. Показовим прикладом упровадження цифрової економіки в Україні на місцевому рівні є встановлення спеціального правового режиму «Дія.Сіті», орієнтованого на стимулювання цифрового підприємництва та інноваційного сектору [28].

Аналіз наукових публікацій [31; 32; 33; 34] дає підстави виокремити ключові особливості використання інструментів цифрової економіки для органів державної влади та територіальних громад. Насамперед великі дані

(Big Data), блокчейн, цифрові комп'ютерні технології та автоматизація процесів створюють умови для формування нових можливостей розвитку. З огляду на основні фактори цифровізації економіки важливим є застосування цифрових платформ місцевого рівня – комплексних інституцій, інтегрованих у соціально-економічну систему громади. До їх складу входять такі підсистеми:

- технологічна підсистема, що забезпечує розвиток цифрової інфраструктури та взаємозв'язок процесів і інститутів у певних сферах економіки та суспільного життя;
- бізнес-модель, у межах якої застосовуються сучасні інформаційні технології для створення доданої вартості, активізації співпраці суб'єктів господарювання з іншими стейкхолдерами;
- підсистема функціонування підприємств реального сектору, відповідальних за виробничі та споживчі взаємовідносини на основі відкритої та прозорої цифрової взаємодії;
- єдина інформаційна система багаторівневої взаємодії стейкхолдерів, що забезпечує інтеграцію даних, комунікацію та координацію управлінських рішень у цифровому середовищі.

Отже, дієва реалізація механізмів публічного управління у сфері місцевого розвитку має бути забезпечена системою формальних та неформальних інститутів. Ці інститути повинні бути інтегровані в єдину методологію управління національним і місцевим розвитком з урахуванням специфіки територіальної громади, її ресурсного потенціалу, структури місцевої економіки та стану інфраструктури. Така інтеграція має сприяти нарощуванню конкурентних переваг громади, посиленню її розвитку, а також формуванню управлінських процедур і програм, спрямованих на мінімізацію негативних проявів і ризиків місцевого розвитку.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ

2.1. Аналіз зарубіжних практик реалізації публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації зарубіжні країни демонструють широкий спектр моделей і практик, які змінюють підходи до управління місцевим розвитком, роблять публічне управління більш прозорим, ефективним і орієнтованим на потреби громадян. Цифровізація у сфері місцевого врядування стала інструментом, що підсилює демократичні процедури, оптимізує структуру місцевої влади, забезпечує ефективне використання ресурсів та формує умови для сталого розвитку громад. Зарубіжний досвід переконує, що цифрові технології не лише модернізують адміністративні процеси, але й виступають важливим фактором економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності територій і формування нової культури взаємодії між владою та громадянськістю.

Однією з найбільш показових у світі моделей цифрової трансформації місцевого управління є естонська модель «e-Government». Естонія першою у Європі створила повністю інтегровану екосистему електронного врядування, яка охоплює як центральні органи влади, так і муніципалітети. Її ключовим елементом є інфраструктура X-Road – безпечна платформа обміну даними між усіма державними та місцевими реєстрами, що дозволяє автоматизувати процеси, мінімізувати бюрократію та забезпечити принцип «дані вводяться один раз». Дослідження Світового банку також підтверджує, що естонська цифрова екосистема є однією з найбільш розвинених у світі й забезпечує високу ефективність місцевих адміністрацій [35].

Не менш показовим є досвід Данії, яка стала першою державою, що законом закріпила обов'язковість електронної взаємодії між громадянами та місцевою владою. Данські муніципалітети працюють з єдиною цифровою інфраструктурою, що включає електронний документообіг, електронні сервіси, платформи зворотного зв'язку та інструменти моніторингу якості наданих послуг. Данія посідає провідні позиції у рейтингу «UN E-Government Development Index» [36], що свідчить про високий рівень цифрової зрілості місцевих органів влади та ефективність їхніх управлінських практик.

Показовим є те, що обидві моделі – естонська та данська – розглядають цифровізацію не як побічний процес, а як основу модернізації місцевого розвитку, у центрі якої перебувають дані, електронна ідентифікація, інтероперабельність та активна участь громадян. Ці країни демонструють, що цифрова трансформація є потужним інструментом підвищення спроможності територіальних громад, оптимізації ресурсів, підвищення прозорості та створення інноваційної екосистеми на рівні міст і селищ.

Досвід Європейського Союзу також підтверджує, що цифровізація місцевого розвитку нерозривно пов'язана з концепцією «Smart City» і «Smart Region». Європейська Комісія активно підтримує розвиток інтелектуальних територіальних систем та цифрових платформ управління громадськими процесами. У «European Smart City Model» підкреслюється, що місцевий розвиток має будуватися на шести основних компонентах: смарт-врядування, смарт-економіка, смарт-людський капітал, смарт-мобільність, смарт-стандартів життя та смарт-якість життя [37]. Ця модель широко використовується європейськими муніципалітетами як методологічна основа для створення нових управлінських рішень у сфері цифровізації.

У Північній Америці цифровізація місцевого врядування розвивається в контексті концепції smart governance, яка передбачає використання великих даних, аналітичних систем, штучного інтелекту та цифрових платформ для ухвалення рішень на місцевому рівні. Особливо показовим є досвід Сполучених Штатів Америки, де відбувається системне впровадження

інструментів муніципального цифрового управління. Значна частина американських міст – Нью-Йорк, Лос-Анджелес, Бостон, Остін та інші – активно використовують відкриті дані, цифрові мапи інфраструктури, інтегровані системи управління міськими процесами, а також аналітичні інструменти для прогнозування й оптимізації діяльності органів місцевої влади.

Однією з ключових практик США є розвиток міських порталів відкритих даних, що забезпечують доступ бізнесу, дослідникам та громадянам до великої кількості інформації, необхідної для створення нових сервісів, аналітики та підвищення прозорості. Нью-Йоркський портал NYC Open Data став одним із наймасштабніших у світі, містячи понад 3 тисячі наборів даних про транспорт, безпеку, навколишнє середовище, бюджет, муніципальні послуги. Завдяки цьому місто стимулює розвиток інновацій та громадських ініціатив, спрямованих на вирішення проблем місцевого рівня.

Важливою складовою американської моделі є використання аналітики та штучного інтелекту для прогнозування транспортних потоків, безпеки громадських просторів, управління ЖКГ-системами та реагування на кризові події. Наприклад, Бостон реалізує проєкт CityScore, який об'єднує понад 20 ключових показників ефективності роботи міських служб у єдину цифрову метрику та відображає результативність управління в реальному часі. Це забезпечує більш раціональне розподілення ресурсів та підвищення підзвітності влади перед громадянами.

Канада демонструє інший, більш соціально орієнтований підхід до цифрової трансформації місцевого розвитку, що базується на принципах рівності доступу, інклюзивності та громадської участі. Канадська модель передбачає системне застосування цифрових консультацій, платформ для участі громадян у формуванні місцевих бюджетів та інструментів електронної демократії. Одним із найбільш відомих інструментів є платформа Engage Ottawa, що дозволяє мешканцям брати участь у голосуваннях, висловлювати пропозиції щодо розвитку міського середовища та стежити за виконанням

муніципальних проєктів. Така модель підвищує рівень довіри до місцевої влади та дає змогу швидше реагувати на запити громади.

У канадських муніципалітетах активно впроваджуються цифрові інструменти просторового планування. Наприклад, Ванкувер використовує систему VanMap, яка інтегрує дані про земельні ресурси, інфраструктуру, транспорт, забудову, зелені зони та екологічні показники. Цей інструмент дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі актуальних даних в реальному часі. Подібні рішення суттєво покращують якість планування місцевого розвитку, забезпечуючи прогнозування та моделювання майбутніх сценаріїв у межах громади.

У межах американсько-канадської традиції цифрове врядування розглядається як синтез даних, технологій і громадської участі. Спільним для цих країн є акцент на побудові інноваційної екосистеми, яка включає муніципальні інноваційні лабораторії, дослідницькі хаби, публічно-приватні партнерства та цифрові інкубатори. Такі інституції забезпечують генерацію нових рішень для громад, підтримку стартапів, розвиток цифрової економіки на місцевому рівні та підвищення спроможності муніципалітетів.

Загалом американсько-канадська модель цифровізації місцевого розвитку демонструє, що сучасне публічне управління неможливо уявити без даних, аналітики та відкритої взаємодії. Вона підтверджує, що цифрові рішення не лише оптимізують роботу місцевої влади, але й формують підґрунтя для економічного зростання, підвищення інноваційності громади та розвитку культури участі.

У Європейському Союзі цифровізація місцевого розвитку набуває системного характеру та інтегрується у стратегічні документи, що визначають довгострокові напрями модернізації державного й місцевого врядування. ЄС послідовно реалізує політику формування цифрової Європи, базовану на концепціях «Digital Europe», «eGovernment Action Plan», «European Data Strategy» та підходах до розвитку «Smart Cities and Communities». У цих політиках особлива увага приділяється розвитку цифрової інфраструктури,

інтероперабельності державних систем, використанню даних, а також підвищенню спроможності муніципалітетів до стратегічного управління розвитком територій [38].

Серед країн ЄС одним із найбільш ілюстративних прикладів цифровізації місцевого управління є Німеччина, яка інтегрувала цифрові технології у систему просторового розвитку та регіональної політики. Німецька модель передбачає створення великих міжмуніципальних цифрових платформ, що забезпечують координацію транспортної системи, житлової політики, управління інфраструктурою та енергетичними мережами. Федеральне міністерство внутрішніх справ та спільнот реалізує програму «Smart Region Germany», спрямовану на підтримку цифрових рішень у громадах, розвиток центрів інновацій, цифрових лабораторій та аналітичних платформ для управління територіями [39].

У межах цієї ініціативи у громадах впроваджуються геоінформаційні системи для моніторингу інфраструктури, автоматизовані системи управління міським трафіком, цифрові інструменти для енергоменеджменту, а також системи екологічного моніторингу, що забезпечують оперативне реагування на зміни стану довкілля. Наприклад, Мюнхен і Гамбург використовують цифрові карти щільності населення та транспортних потоків для оптимізації транспортної мережі й розвитку громадського транспорту. У результаті цифровізація не лише змінює управлінські процедури, а створює умови для інтегрованого просторового планування, що стає однією з ключових практик у ЄС.

Фінляндія пропонує іншу – більш стандартизовану – модель цифрового місцевого врядування, яка базується на єдиній державній цифровій архітектурі. Уряд країни реалізує програму «Digital Finland», спрямовану на формування загальнонаціонального цифрового середовища, у якому всі муніципалітети працюють за єдиними стандартами інтероперабельності та обміну даними. Усі громади зобов'язані впроваджувати єдині цифрові стандарти ведення документації, планування, моніторингу, що дозволяє

створити уніфіковану систему управлінських процесів та забезпечити порівнюваність показників розвитку територій на загальнонаціональному рівні.

Одним із ключових інструментів фінської системи є електронна ідентифікація та цифрові підписи, які забезпечують повну автоматизацію управлінських процедур і значне скорочення часу на ухвалення рішень. Фінські муніципалітети активно використовують електронні консультації, що дозволяють мешканцям брати участь у стратегічному плануванні та голосуваннях щодо питань місцевого розвитку. Такі платформи, як Otakantaa («Вислови свою думку») дають можливість громадянам впливати на рішення влади в режимі онлайн, що підсилює демократичну складову цифрового врядування.

Крім того, Фінляндія демонструє ефективність використання цифрових близнюків міст – тривимірних моделей міського середовища, що дозволяють моделювати майбутні сценарії розвитку території, оцінювати вплив забудови на інфраструктуру, транспорт та екологію. Міста Гельсінкі та Еспоо вважаються піонерами цифрових близнюків у Європі, а їхні платформи відкриті для громадськості та дослідників. Використання таких моделей підвищує якість планування місцевого розвитку та сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень.

Суттєвою рисою європейських практик є прагнення не лише впроваджувати цифрові інструменти, але й забезпечувати їх інтегрованість, взаємодію та відповідність стандартам ЄС. Такий підхід значно підвищує ефективність цифрових рішень на місцевому рівні, забезпечуючи можливість міжмуніципальної кооперації, порівнянності даних та комплексного управління територіями.

Узагальнюючи європейські практики, можна стверджувати, що цифровізація місцевого розвитку в ЄС розглядається не як технічна модернізація, а як фундаментальна трансформація управління, що включає цифрову інфраструктуру, технології, стандарти, демократичні механізми та

інноваційні підходи до планування. Саме тому європейський досвід вважається одним із найбільш системних і збалансованих у світі.

У азійських країнах цифровізація місцевого розвитку розглядається як стратегічний інструмент модернізації суспільства й управління, що дозволяє забезпечити високий рівень технологічності, конкурентоспроможності та інституційної ефективності територіальних одиниць. Цифрова трансформація у Південній Кореї, Сінгапурі та Китаї стала ключовим елементом державної політики, що охоплює урядові структури, місцеві адміністрації, бізнес, науково-технологічні центри та громадян. Ці країни демонструють різні моделі цифрового врядування, однак усі вони характеризуються високим рівнем інтегрованості цифрових технологій у місцеве управління та реальне життя громад.

Південна Корея є одним із глобальних лідерів у сфері цифрового урядування, і її модель часто називають «data-driven governance». Уряд Кореї уже понад два десятиліття реалізує програму e-Korea, перетворивши країну на найбільш технологічно розвинену цифрову економіку Азії. Відповідно до рейтингу ООН «E-Government Development Index», Корея стабільно входить у топ-10 держав світу за рівнем цифрової зрілості [40]. На місцевому рівні впроваджуються інтегровані центри даних, системи прогнозної аналітики, платформи управління транспортом і цифрові сервіси громадської безпеки.

Одним із найвідоміших прикладів є цифрова платформа «Smart Seoul», що об'єднує мережу сенсорів, системи відеоаналітики, дані з мобільних застосунків та інтернету речей для управління міською інфраструктурою. Це дає змогу реагувати на зміни міського середовища в режимі реального часу, координувати роботу комунальних служб і вдосконалювати міський простір відповідно до потреб мешканців. Корея також широко застосовує технології «digital twin» для моделювання інфраструктури, оптимізації транспортних потоків та управління міським плануванням.

Китай демонструє ще одну своєрідну модель цифровізації місцевого розвитку – централізовану й масштабну, орієнтовану на швидке розгортання

цифрової інфраструктури в усіх провінціях країни. Китайська система «Digital Government» спрямована на створення великих дата-центрів, інтегрованих муніципальних платформ і систем штучного інтелекту, що використовуються для управління транспортними потоками, безпекою, медициною, екологією та адміністративними процедурами. Міністерство промисловості та інформаційних технологій Китаю реалізує програму «New Smart City», що включає розбудову інфраструктури 5G, застосування інтернету речей у містах і розробку інтелектуальних систем управління ресурсами.

У Шеньчжені, одному з найбільш технологічних міст світу, впроваджується система «Smart Shenzhen», яка використовує блокчейн, AI-аналіз та інтернет речей для управління бізнес-процесами, громадськими послугами та інфраструктурою. Шанхай, своєю чергою, впровадив платформу «One-Stop Service» – цифрову систему, що надає громадянам понад 1000 послуг місцевої влади онлайн. Характерною рисою китайської моделі є комплексність: цифровізація впроваджується на всіх рівнях управління, включно з найменшими муніципалітетами. Це дає змогу створювати масштабні мережеві системи управління, що мають високу ефективність у процесі реалізації політики місцевого розвитку.

Отже, азійські моделі демонструють, що цифровізація місцевого розвитку може реалізовуватися в різних управлінських парадигмах – демократичній (Корея) та централізованій інноваційності (Китай). Однак спільним для них є те, що цифрові технології стають основою ухвалення рішень, оптимізації ресурсів, стратегічного планування та підвищення якості життя населення.

Аналіз зарубіжних практик цифровізації місцевого розвитку свідчить, що успішні моделі трансформації територіального управління базуються на комплексному підході, який охоплює технологічні, організаційні, управлінські та соціальні компоненти. Незалежно від відмінностей між країнами – скандинавською моделлю цифрової інклюзивності, північноамериканською традицією аналітичного управління, європейською

концепцією смарт-регіонів чи азійським шляхом технологічної інтегрованості – ключові тенденції залишаються подібними. Усі провідні держави розглядають цифровізацію не як інструмент локального вдосконалення, а як стратегічний компонент модернізації всієї системи публічного управління. Це, у свою чергу, формує глибоку трансформацію місцевого врядування, змінює природу взаємодії між владою, громадою та бізнесом, а також створює ефективні механізми використання ресурсів.

Найбільш значущим узагальненням зарубіжного досвіду є те, що цифрова трансформація стає успішною лише за умови високої інституційної спроможності місцевої влади, чіткого стратегічного бачення та стійкої цифрової інфраструктури. Зарубіжні практики доводять, що цифрова модернізація вимагає не лише технічного оновлення, а й сформованої культури управління, що включає відкритість даних, адаптивність управлінських процедур та готовність до інновацій. Успішні країни демонструють, що цифровізація стає каталізатором розвитку не лише муніципального рівня, але й економіки загалом, посилюючи конкурентоспроможність територій.

Перспективи для України в цьому контексті є надзвичайно широкими:

- по-перше, українська система місцевого самоврядування вже зробила значний крок у напрямку децентралізації та формування спроможних громад, що створює сприятливе середовище для впровадження цифрових рішень;

- по-друге, Україна має успішний досвід цифровізації на центральному рівні – насамперед завдяки екосистемі «Дія» та стратегіям цифрової трансформації, які заклали інституційні передумови для адаптації зарубіжних моделей на рівні громад. Це дозволяє поєднувати міжнародні практики з already existing національними напрацюваннями.

Застосування зарубіжного досвіду може стати важливою основою для розвитку локальних цифрових платформ в Україні, які забезпечать інтеграцію даних, прозорість рішень, оптимізацію управлінських процесів, підвищення якості сервісів та ефективне планування місцевого розвитку. Особливе

значення можуть мати естонська модель інтероперабельності, фінська система уніфікованих цифрових стандартів, європейська концепція смарт-спеціалізації та сінгапурські підходи до управління даними. Їх адаптація до українських реалій дозволить сформувати високотехнологічну системну архітектуру місцевого врядування.

Суттєвим для України є також розвиток цифрових елементів просторового планування, цифрових близнюків територій, електронних консультацій і платформ громадської участі, що підсилюватимуть прозорість, демократичність і підзвітність місцевої влади. У перспективі це сприятиме формуванню цифрових екосистем громад, спроможних до швидкої адаптації в умовах зовнішніх викликів, зокрема воєнних, економічних та демографічних.

Узагальнюючи зарубіжний досвід, можна визначити, що найбільш перспективними напрямками цифровізації місцевого розвитку в Україні є впровадження інтероперабельних реєстрів, розвиток геоінформаційних систем, застосування аналітичних інструментів для підтримки рішень, цифровізація муніципальних послуг, розбудова відкритих даних, а також створення муніципальних інноваційних хабів. Також важливо формувати міжмуніципальні цифрові об'єднання, які дозволять громадам обмінюватися даними, технічними ресурсами і досвідом.

Отже, перспективи для України полягають у тому, що трансформація місцевого розвитку на основі цифрових технологій здатна стати ключовим інструментом зміцнення спроможності громад, підвищення конкурентоспроможності територій і створення нової якості публічного управління, яке відповідатиме викликам сучасності та стратегії європейської інтеграції держави.

2.2. Особливості реалізації організаційно-правового механізму публічного управління у сфері місцевого розвитку в Україні

Організаційно-правовий механізм публічного управління у сфері місцевого розвитку є ключовою конструкцією, що визначає можливості територіальних громад у плануванні, реалізації та контролі місцевої політики. Він охоплює сукупність норм права, управлінських процедур, інституційних структур, повноважень органів влади та форм взаємодії зі стейкхолдерами. Саме цей механізм задає рамки діяльності органів місцевого самоврядування, визначає їхню управлінську логіку, відповідальність, інструменти впливу та можливості розвитку.

Українські дослідження свідчать, що організаційно-правовий механізм місцевого розвитку характеризується фрагментарністю, розривами між рівнями влади та недостатньою узгодженістю між стратегічними документами, що ускладнює його цілісність і передбачуваність [41]. На практиці багато процедур стратегування, просторового планування, моніторингу та оцінювання місцевого розвитку залишаються нормативно нечіткими або дублюють одна одну, що зменшує ефективність управління та створює правову невизначеність для громад.

Важливим завданням є підвищення інституційної спроможності місцевого самоврядування, оскільки саме вона визначає здатність громад реалізовувати цілі розвитку. Звіти міжнародних організацій, зокрема Ради Європи та ОЕСР, наголошують, що українські громади часто не мають остаточно врегульованих процедур міжвідомчої взаємодії, системи внутрішнього адміністрування, чіткого розподілу повноважень і відповідальності між посадовими особами [42]. Це обмежує можливості формування та реалізації місцевої політики, зокрема в частині планування сталого розвитку та управління ресурсами.

Цифровізація в цьому контексті виступає не самотійною ціллю, а модернізаційним чинником, який загострює потребу в оновленні організаційно-правових підходів. Вона лише підсвічує слабкі місця існуючої

системи: брак єдиних стандартів, відсутність регулювання цифрових процедур, невизначеність у питанні відповідальності за обробку та захист даних, неузгодженість між державними та місцевими електронними реєстрами.

У сучасних умовах для організаційно-правового механізму публічного управління у сфері місцевого розвитку все частіше постає необхідність трансформації традиційних процедур управління під впливом цифрових технологій. Цифровізація публічного управління стає не просто технічною модернізацією – вона змінює логіку взаємодії між органами влади, громадянами й іншими зацікавленими сторонами, впливає на структуру, функції та повноваження суб'єктів управління, вимагає перегляду нормативно-правової бази та впровадження нових процедур.

Для України цифрова трансформація вже є національним пріоритетом: за останні кілька років ухвалено низку нормативно-правових актів, здійснено низку технічних і організаційних реформ у публічному управлінні, зокрема через діяльність Мінцифра та впровадження системи Дія як платформи для надання цифрових послуг громадянам та бізнесу. У цьому контексті організаційно-правовий механізм повинен адаптуватися до нових умов: поява цифрових державних систем, реєстрів, автоматизованих процедур, зміна форм і методів управління.

Вдосконалення організаційно-правового механізму має починатися саме з нормативного унормування процедур місцевого розвитку, деталізації повноважень та зміцнення інституційної структури управління. Лише після цього цифрові інструменти можуть виконувати свою функцію — підсилювати ефективність управління, забезпечувати його прозорість і створювати умови для кращої координації між рівнями влади.

Аналіз сучасного стану організаційно-правового механізму публічного управління місцевим розвитком в Україні свідчить, що незважаючи на проведену реформу децентралізації та створення спроможних громад, низка системних проблем залишається невирішеною. Вони охоплюють як

нормативно-правовий рівень, так і інституційну архітектуру місцевого врядування, що ускладнює реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку територій.

Однією з ключових проблем є розпорошеність і неузгодженість законодавства, яке регулює питання місцевого розвитку. Звіт Офісу Ради Європи в Україні підкреслює, що нормативна база у сфері місцевого самоврядування залишається фрагментарною та не синхронізованою з оновленими європейськими стандартами управління [43]. Значна частина законів приймалася до реформи децентралізації, а тому не відображає нових ролей, повноважень та обов'язків територіальних громад. Це стосується, зокрема, питань стратегічного планування, управління ресурсами, просторового розвитку та координації між різними рівнями влади.

Не менш суттєвою є проблема інституційної диспропорційності та нерівномірності спроможності громад. Аналітичний звіт ОЕСР наголошує, що значна частина об'єднаних територіальних громад досі має слабку адміністративну структуру, недоукомплектований штат, недостатній рівень кваліфікації службовців та низький рівень управлінської автономії. Через це громади не завжди можуть реалізовувати передані державою повноваження, підтримувати стратегічне планування або ефективно управляти інфраструктурними проєктами.

Ще однією проблемою є послаблена модель міжвідомчої взаємодії, що перешкоджає узгодженій реалізації політик місцевого розвитку. У діючій системі місцевого врядування відсутні чіткі регламентовані механізми взаємодії між органами місцевого самоврядування, районними військовими адміністраціями, міністерствами та обласним рівнем управління. Дослідження Національного інституту стратегічних досліджень підтверджує, що координація на вертикальному й горизонтальному рівнях залишається слабкою, а значна частина рішень приймається в умовах нечіткого розподілу компетенцій. Це знижує швидкість реагування громад на виклики, у тому числі на ті, які загострюються під впливом цифрової трансформації.

Важливою проблемою є й те, що процедури стратегічного та просторового планування часто не взаємопов'язані, що створює розрив між декларативними документами і реальними програмами місцевого розвитку. Звіт ПРООН вказує, що українські громади нерідко розробляють стратегії розвитку без інтеграції їх з інструментами бюджетного планування, цифровими реєстрами, ресурсним аудитом і просторовими планами, що призводить до неузгодженості рішень та ускладнює їх реалізацію.

Цифровізація, своєю чергою, загострює потребу в чітких правових нормах, оскільки організаційно-правовий механізм поки що не забезпечує належного регулювання цифрових процедур, захисту даних, кібербезпеки, інтероперабельності систем місцевого самоврядування з державними реєстрами. Аналітика проєкту «Діджиталізація місцевого самоврядування» вказує на те, що громади мають суттєві бар'єри у впровадженні цифрових інструментів саме через невизначеність правових процедур, дублювання функцій та брак нормативних вимог щодо стандартів цифрових послуг.

Таким чином, проблеми організаційно-правового механізму публічного управління місцевим розвитком в Україні пов'язані з нормативною неузгодженістю, інституційною слабкістю частини громад, недосконалістю процедур планування й міжвідомчої взаємодії, а також недостатньою адаптованістю правового поля до умов цифрової трансформації. Ці тенденції підводять до необхідності глибокої модернізації механізмів управління та оновлення правової бази.

Поглиблений аналіз нормативно-правового забезпечення місцевого розвитку в Україні свідчить, що чинна правова система не повністю відповідає сучасним управлінським потребам територіальних громад. Попри значний прогрес, досягнутий у рамках реформи децентралізації, правове поле залишається неоднорідним, а низка ключових законодавчих актів — застарілими або такими, що втратили актуальність у зв'язку зі зміною управлінської парадигми.

Однією з головних проблем є несинхронізованість основних законів, що регулюють місцевий розвиток. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [14] не узгоджується за змістом із сучасними положеннями Бюджетного кодексу України [44] та законами про просторове планування. У звіті Ради Європи наголошується, що українське законодавство щодо самоврядування «втратило відповідність сучасним стандартам управління та потребує комплексного оновлення». Через цю розбіжність громади стикаються з обмеженнями у плануванні, фінансуванні та реалізації проєктів місцевого розвитку.

Важливою нормативною колізією є конфлікт між стратегічним і просторовим плануванням, оскільки процедура розроблення стратегій розвитку не інтегрована з вимогами Закону «Про регулювання містобудівної діяльності», а просторові плани — з державними та обласними стратегіями. ПРООН у дослідженні 2022 року зазначає, що «у багатьох громадах стратегічні документи існують окремо від просторових, бюджетних і галузевих планів, що суттєво знижує ефективність розвитку». Це свідчить про нелогічність і незавершеність правової архітектури місцевого розвитку.

Суттєвою прогалиною є відсутність у чинному законодавстві єдиного нормативного визначення місцевого розвитку, що спричиняє різночитання при формуванні політик і програм. У законодавстві паралельно використовуються поняття «місцевий розвиток», «регіональний розвиток», «соціально-економічний розвиток території», які не мають чіткого розмежування. За висновками експертів ОЕСР, «розмитість термінології призводить до відсутності цілісного підходу до розвитку територій та ускладнює формування ефективних управлінських механізмів».

Окремої уваги потребує проблема дублювання повноважень між громадами, військовими адміністраціями, обласними державними адміністраціями та міністерствами, що створює нормативний хаос. Національний інститут стратегічних досліджень підкреслює, що після реформи 2020 р. розподіл повноважень між рівнями влади залишився

«неповним, фрагментарним та суперечливим» Це знижує ефективність вертикальної координації та затримує ухвалення рішень.

Не менш критичною є відсутність спеціального закону або розділу законодавства, який би регулював цифрові процедури управління на місцевому рівні. Система «Дія» функціонує на основі державних стандартів, однак не існує механізмів, які б чітко визначали повноваження громад щодо цифрових сервісів, інформаційних систем, захисту даних або електронної взаємодії. Проект GOAL підкреслює, що цифрові інструменти в громадах часто впроваджуються без правових гарантій і у «напівсірих» регуляторних умовах. Це свідчить про слабкість нормативної бази, а не про технічні обмеження.

У комплексі всі ці нормативні колізії створюють ситуацію, коли організаційно-правовий механізм місцевого розвитку не має системності, внутрішньої логіки та узгодженості, що значною мірою стримує розвиток громад і обмежує їхню можливість формувати сучасну політику розвитку.

Поряд із нормативними колізіями, одним із найбільш вагомих чинників, що ускладнює функціонування організаційно-правового механізму місцевого розвитку в Україні, є інституційна неспроможність багатьох територіальних громад. Інституційна складова — тобто структура органів влади, їхні повноваження, управлінські процедури, кадровий потенціал і внутрішні комунікації — визначає практичну можливість реалізовувати завдання розвитку. У випадку України саме інституційна незрілість часто стає ключовим бар'єром, який нівелює навіть найкраще прописані стратегії чи нормативні акти.

За оцінками ОЕСР, рівень інституційної спроможності українських громад залишається нерівномірним: частина громад демонструє високий рівень управлінської автономії та професійності, тоді як значна кількість — особливо малі та сільські — стикаються з дефіцитом кадрів, слабким менеджментом, відсутністю аналітичних інструментів і низьким рівнем внутрішньої координації. У звіті наголошено, що інституційна

нерівномірність є одним із основних ризиків для довгострокової спроможності громад і створює дисбаланс у розвитку територій.

Одним із найбільш критичних бар'єрів є кадровий дефіцит. Дослідження ПРООН свідчать, що до 40% українських громад відчувають нестачу кваліфікованих фахівців у сферах стратегічного планування, фінансового менеджменту, організаційного розвитку, просторового планування та управління проєктами. Наявна кадрова база часто не відповідає вимогам сучасного управління, що унеможлиблює впровадження складніших інституційних процесів, які передбачає оновлений організаційно-правовий механізм.

Не менш значущим є низький рівень управлінської культури, який проявляється у фрагментарності процедур, відсутності внутрішніх регламентів роботи, слабких механізмах контролю й моніторингу. Багато громад не мають формалізованих процедур розроблення політик, системи внутрішнього аудиту, механізмів міжвідомчої координації. Національний інститут стратегічних досліджень зазначає, що «внутрішнє управління громадами переважно спирається на індивідуальні рішення посадових осіб, а не на стандартизовані процеси», що створює управлінську залежність від окремих людей, а не від системи. Це призводить до того, що механізми місцевого розвитку працюють ситуативно, а не за процедурою, що є несумісним із принципами сучасного публічного управління.

Суттєвим інституційним бар'єром є відсутність налагоджених механізмів горизонтальної та вертикальної взаємодії. Багато громад не мають системної співпраці між структурними підрозділами, з обласними адміністраціями, з профільними міністерствами та з іншими громадами. Це блокує обмін інформацією, затримує ухвалення рішень та ускладнює реалізацію великих проєктів розвитку. У 2022–2023 роках Рахункова палата України у своїх аналітичних матеріалах зауважувала, що «комунікація між рівнями влади у сфері стратегічного управління залишається несистемною та фрагментарною».

Проблемою є й те, що значна кількість громад не має потужних аналітичних або планувальних структур, таких як відділи стратегічного розвитку, інвестиційні підрозділи, структурні підрозділи із просторового планування. Через це громади не здатні повноцінно реалізувати завдання Державної стратегії регіонального розвитку, вимоги до сталого економічного зростання та інтеграції до європейського управлінського простору.

Окремо варто наголосити, що організаційно-правовий механізм у багатьох громадах не включає чітких процедур моніторингу та оцінювання, хоча вони є обов'язковими згідно з урядовими методиками. Через відсутність цих процедур громади не можуть оцінити реальний вплив політик, коригувати програми розвитку або вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, інституційні бар'єри є не лише чинником зниження ефективності публічного управління, але й фундаментальною проблемою, яка визначає обмеженість організаційно-правового механізму місцевого розвитку. Слабкість інституційної спроможності робить неможливим повноцінне використання правових інструментів, стримує реалізацію стратегій, знижує якість управлінських рішень та створює ризики для сталого розвитку громад.

Узагальнюючи результати аналізу, слід підкреслити, що організаційно-правовий механізм публічного управління у сфері місцевого розвитку в Україні перебуває на етапі глибокої трансформації, однак його сучасний стан характеризується суттєвими недоліками нормативного, інституційного й процедурного характеру. Наявні колізії між базовими законами та урядовими актами, розриви між стратегічним та просторовим плануванням, фрагментарність правового регулювання, дублювання повноважень між рівнями влади та відсутність цілісних правових механізмів взаємодії — все це формує системну нестабільність правового поля місцевого розвитку. Інституційні бар'єри, зокрема дефіцит кадрових ресурсів, слабка управлінська культура, низька спроможність структурних підрозділів громад, недостатня координація між органами влади та неформалізованість внутрішніх процедур, значно обмежують здатність територіальних громад реалізовувати завдання

розвитку. Додатковим фактором виступає воєнний стан, який змінив структуру повноважень, ускладнив взаємодію між громадськими та військовими адміністраціями, загострив потребу у швидких, нормативно чітких і процедурно визначених рішеннях. У сукупності ці чинники визначають необхідність поглибленого оновлення організаційно-правового механізму місцевого розвитку, оскільки його сучасна архітектура не повністю відповідає ані управлінським потребам громад, ані викликам зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Концептуальні засади модернізації публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації

Модернізація публічного управління у сфері місцевого розвитку є комплексним і багатовимірним процесом, що передбачає трансформацію управлінських підходів, інституційної архітектури та функціональної логіки діяльності органів місцевої влади. У сучасних наукових підходах модернізація розглядається як зміна ціннісних, процедурних і структурних основ управління, спрямована на підвищення ефективності й результативності місцевої політики. За визначенням ОЕСР, модернізація публічного управління пов'язана з переходом від традиційної адміністративної моделі до системи, у якій ключову роль відіграють спроможність інституцій, стратегічність рішень та орієнтація на розвиток територій.

У контексті місцевого розвитку модернізація зумовлена посиленням ролі територіальних громад у формуванні політик, управлінні ресурсами та забезпеченні добробуту населення. Європейська хартія місцевого самоврядування визначає громаду як базовий рівень демократичного врядування, уповноважений самостійно вирішувати значну частину публічних справ. Отже, модернізація місцевого управління повинна виходити з розуміння того, що громада — не лише адміністративна одиниця, а соціально-економічна система, яка потребує власної стратегії розвитку і відповідних інституцій для її реалізації.

З методологічного погляду модернізація вимагає переходу від інструментального управління до управління, побудованого на принципах багаторівневого врядування, субсидіарності, відкритості та відповідальності. Науковці підкреслюють, що модернізаційні процеси ґрунтуються на інтеграції

таких підходів, як системний, інституційний, процесний та концепція good governance (вартісне управління), які забезпечують повноту розуміння управлінських рішень та їхнього впливу на розвиток територій. Зокрема, в аналітичних матеріалах Світового банку наголошується, що сучасні реформи місцевої влади мають базуватися на комплексності, довгостроковості та адаптивності, що дає змогу поєднувати різні управлінські інструменти в єдиній системі.

У науковому дискурсі модернізація також розглядається як зміна управлінської парадигми — від «влади над громадою» до «влади разом із громадою», що передбачає посилення участі мешканців, інституціалізацію партнерств, відкритість даних і підзвітність органів влади. Підхід «governance» витісняє традиційний «government», що обмежував управління вертикальною системою адміністративних рішень. Модернізація вимагає інтегрального мислення, здатності працювати в мережах, адаптивності до швидких змін середовища та управління територіями як складними соціально-економічними системами. При цьому цифровізація у межах цього параграфа розглядається не як самостійний напрям модернізації, а як один із факторів, що підсилює методологічні зміни в публічному управлінні. Цифрові процеси актуалізують потребу в новій логіці управління, зокрема в стандартизованих процедурах, інформаційній відкритості, інтегрованих базах даних, проактивності рішень. Проте головним змістом модернізації залишаються інституційні та управлінські трансформації, які визначають здатність громад забезпечувати власний розвиток.

Таким чином, теоретико-методологічні засади модернізації публічного управління місцевого розвитку формують основу для подальшого аналізу структурних, інституційних і правових аспектів, що визначають зміст і спрямування модернізаційних процесів у сучасних умовах.

Однією з ключових концептуальних основ модернізації публічного управління у сфері місцевого розвитку є підхід, що спирається на категорію інституційної спроможності територіальних громад. У сучасній науковій

літературі інституційна спроможність розглядається як комплексна характеристика системи місцевого врядування, яка охоплює кадровий, організаційний, фінансовий, нормативний та аналітичний потенціал органів місцевого самоврядування [45]. Вона визначає здатність громад ефективно планувати та реалізовувати політики місцевого розвитку, забезпечувати надання послуг, управляти ресурсами та реагувати на зовнішні виклики.

Відповідно до положень Європейської хартії місцевого самоврядування, держава повинна забезпечити адміністративну та фінансову спроможність місцевих органів влади для виконання покладених на них завдань. У статтях 3, 4 та 9 Хартії прямо зазначено, що органи місцевого самоврядування мають володіти достатніми ресурсами, компетенціями та організаційною автономією для здійснення публічних функцій [10].

В українському контексті інституційна спроможність територіальних громад набула особливого значення після проведення реформи децентралізації, яка передала громадам нові повноваження та відповідальність у сфері місцевого розвитку. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (в редакціях після 2014 року) передбачають самостійність громад у формуванні політик розвитку, управлінні фінансовими ресурсами, здійсненні стратегічного та просторового планування. Це, у свою чергу, вимагає якісно нового рівня інституційної зрілості місцевої влади.

Науковці наголошують, що інституційна спроможність є не просто складовою модернізації — вона виступає її базисною умовою. Зокрема, М.І. Долішній у праці «Регіональна політика та механізми її реалізації» підкреслює, що органи місцевого самоврядування з недостатньою організаційною та кадровою спроможністю не здатні реалізувати навіть мінімальні управлінські процедури, не кажучи вже про виконання стратегічних завдань розвитку [46]. Аналогічні висновки містяться у звітах Програми розвитку ООН (ПРООН) «Local Governance Assessment» та у методичних матеріалах Ради Європи щодо оцінювання спроможності громад.

У структурному вимірі інституційна спроможність передбачає наявність формалізованих процедур ухвалення рішень, чіткої системи управління, координації між підрозділами, розподілу відповідальності та визначених внутрішніх процесів. Як зазначено у Постанові КМУ «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів», органи місцевого самоврядування повинні мати інституційні можливості для планування, реалізації, моніторингу й оцінювання стратегічних документів [47]. Формальність цих вимог підкреслює, що модернізація не обмежується змінами у правовому регулюванні, а вимагає внутрішньої організаційної зрілості.

Важливим аспектом є й те, що інституційна спроможність безпосередньо впливає на здатність громад реалізовувати сучасні принципи good governance, якими є відкритість, підзвітність, ефективність, участь громадян та орієнтація на результат. Згідно з цими принципами, модернізація має ґрунтуватися на переході до процедурного, а не персоніфікованого управління, коли рішення ухвалюються на основі визначених правил, аналітики та компетенцій.

Таким чином, інституційна спроможність є концептуальним ядром модернізації публічного управління місцевим розвитком, визначаючи можливості громад щодо реалізації стратегічних цілей, забезпечення сталого розвитку та адаптації до нових управлінських викликів. Саме від рівня сформованості інституційної архітектури залежить, наскільки модернізація буде дієвою, системною та здатною забезпечити довгострокові результати.

Організаційні засади модернізації публічного управління у сфері місцевого розвитку формують фундамент управлінської спроможності територіальних громад. Вони охоплюють внутрішню структуру органів місцевого самоврядування, систему розподілу повноважень, характер управлінських процесів, моделі координації та взаємодії, а також способи

реалізації владних функцій. У науковій літературі організаційна складова модернізації розглядається як перехід від традиційної адміністративної структури до більш гнучких, функціонально орієнтованих і стратегічно спрямованих моделей управління, здатних забезпечити реалізацію комплексних завдань розвитку територій. Про це, зокрема, пишуть В. Бакуменко та В. Малиновський, визначаючи організаційний компонент як ключовий елемент формування ефективної системи публічного управління [22; 45].

Структурні зміни в організації місцевої влади обумовлені як реформою децентралізації, так і необхідністю адаптувати систему управління до сучасних завдань, що вимагають інтегрованого підходу до розвитку територій. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає базові організаційні елементи місцевої влади, однак їхня практична реалізація значною мірою залежить від внутрішньої структури органів управління, яка має забезпечувати належний рівень стратегічного планування, просторової організації територій, управління фінансами, комунікаціями та соціально-економічним розвитком. Фактично модернізація передбачає не лише оновлення цих структур, а й переосмислення функцій підрозділів, їх взаємодії та координації.

Однією з концептуальних засад організаційної модернізації є інтеграція управлінських процесів у межах так званого *policy cycle* — циклу публічного управління, що охоплює аналіз проблем, формування політик, їх реалізацію, моніторинг і оцінювання. За висновками науковців (зокрема, Ю. Сурміна та Н. Нижник), органи місцевого самоврядування повинні вибудовувати свою роботу на основі циклічної логіки управління, що дозволяє переходити від ситуативних рішень до системних і передбачуваних процесів, притаманних сучасному врядуванню [22; 27]. На рівні нормативного забезпечення цю необхідність підтверджує Постанова КМУ № 932 [47], яка визначає вимоги до організаційних процедур моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку.

Модернізація організаційної складової також пов'язана з необхідністю переосмислення системи внутрішньої координації. Відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування, громади мають забезпечувати «належну адміністративну структуру» для виконання власних і делегованих повноважень. У практиці українських громад ця вимога означає формування керованих, злагоджених управлінських структур, де функціональні підрозділи взаємодіють на основі визначених процедур, а не лише поточної ініціативи посадових осіб. Організаційна модернізація охоплює формалізацію внутрішніх процесів, підвищення прозорості, чітке визначення відповідальності та підзвітності, що відповідає сучасним стандартам *good governance*.

Важливим елементом є й управлінська культура, яка в концепціях модернізації розглядається як чинник, що визначає якість організаційної структури. Згідно з аналітичними матеріалами Програми розвитку ООН, модернізовані органи місцевої влади повинні забезпечувати прозорість, відкритість, професіоналізацію кадрового складу та здатність працювати з аналітичною інформацією. Це створює умови для формування організаційної моделі, зорієнтованої на результат, а не на формальне виконання процедур.

Таким чином, організаційні засади модернізації публічного управління місцевим розвитком охоплюють глибоку трансформацію внутрішніх структур, процесів і управлінської культури органів місцевої влади. Вони формують основу, на якій будуватимуться подальші зміни — у правовому, функціональному та технологічному вимірах.

Правові засади модернізації публічного управління у сфері місцевого розвитку становлять фундамент, на якому ґрунтується зміна управлінської моделі територіальних громад. Вони визначають межі компетенцій, структуру владних повноважень, процедури ухвалення рішень, механізми взаємодії органів влади та інституційні гарантії місцевого самоврядування. У сучасному науковому дискурсі модернізація публічного управління неможлива без

оновлення правової бази, оскільки саме правове середовище задає рамку для інституційних та організаційних перетворень [48].

Вихідною точкою правових засад модернізації є норми Європейської хартії місцевого самоврядування (1985), яка встановила принципи автономії місцевих влад, достатності ресурсів, чіткості повноважень та законодавчого забезпечення самоврядних функцій. У статтях 4, 6 та 9 Хартії наголошується, що місцеві органи влади повинні мати правові інструменти, які дозволяють їм ефективно здійснювати управління, а держава зобов'язана забезпечити не лише нормативну, а й організаційну умову їх функціонування [10]. Оскільки Україна є стороною Хартії, її положення формують концептуальну основу правових засад модернізації.

На національному рівні ключові правові рамки визначені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.), який, попри численні зміни, залишається актом, створеним у попередній управлінській парадигмі. Його концептуальна основа була сформована до реформи децентралізації та не відображає сучасної ролі громад як суб'єктів стратегічного розвитку.

У центрі правових засад модернізації знаходиться також необхідність чіткого розмежування повноважень між державою та органами місцевого самоврядування. Неодноразово у звітах Ради Європи наголошувалося, що повноваження органів місцевого самоврядування повинні бути «повними та виключними», а будь-яке втручання держави має бути законодавчо обмежене. Від цього безпосередньо залежить автономність громад, їхня здатність реалізовувати політику розвитку та модернізувати систему врядування.

Важливою складовою модернізаційного підходу є правова інтеграція процедур стратегічного та просторового планування. Наразі в Україні ці напрями регулюються різними нормативними актами та методиками, що створює правові розриви. Модернізаційний дискурс наголошує, що управління розвитком територій повинно здійснюватися на основі єдиного правового циклу, де стратегія, бюджет і просторовий план формують цілісну

систему. Саме тому правові засади модернізації повинні забезпечувати координацію цих документів та уникати дублювання норм.

Окремої уваги потребує аналіз правової регламентації взаємодії між рівнями влади, що визначає механізми реалізації багаторівневого врядування. Модернізація публічного управління передбачає створення правових інструментів взаємодії громад між собою, з обласним та державним рівнями, а також з недержавними партнерами. Стаття 4 Європейської хартії та українська законодавча практика підкреслюють, що саме правове забезпечення багаторівневої координації є визначальною умовою для ефективного функціонування місцевого розвитку.

Таким чином, правові засади модернізації публічного управління місцевим розвитком полягають у формуванні такої нормативної архітектури, яка забезпечує чіткість повноважень, узгодженість процедур, автономність громад, їх здатність реалізовувати політику розвитку та відповідність європейським стандартам. Правова трансформація в цьому контексті є не технічним, а концептуальним виміром модернізації, що створює правовий ґрунт для подальших організаційних та функціональних змін.

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України та запровадження правового режиму воєнного стану істотно змінили контекст функціонування системи публічного управління, зокрема на місцевому рівні. Правові засади воєнного стану визначені Законом України «Про правовий режим воєнного стану», який встановлює особливості організації влади, можливість утворення військових адміністрацій, тимчасові обмеження конституційних прав та особливий порядок діяльності органів місцевого самоврядування [49]. У цих умовах модернізація публічного управління у сфері місцевого розвитку набуває не лише еволюційного, а й адаптаційного характеру: органи місцевої влади змушені поєднувати завдання розвитку з питаннями безпеки, мобілізації ресурсів та кризового управління.

Воєнний стан трансформує інституційне середовище місцевого врядування. Частина повноважень органів місцевого самоврядування

делегується або дублюється військовими адміністраціями, що змінює структуру владних відносин на місцях. Наукові дослідження, присвячені правовому режиму воєнного стану, підкреслюють, що така ситуація створює додаткові виклики для реалізації принципів місцевої демократії та автономії, закріплених у Конституції України та Європейській хартії місцевого самоврядування, і потребує чіткої правової регламентації взаємодії між військовими й цивільними структурами влади.

Водночас тривале збереження воєнного стану, неодноразово продовженого рішеннями Верховної Ради України, зумовлює необхідність переосмислення довгострокової ролі місцевого самоврядування в системі публічного управління. Місцевий розвиток зазнає глибоких структурних змін: значні території зазнали руйнувань, відбулися суттєві зрушення у просторовій структурі розселення, змінюється економічна база громад, посилюється міграційний тиск. За таких умов модернізаційна парадигма не може обмежуватися традиційними уявленнями про регіональну політику та місцевий розвиток, оскільки до класичних завдань (економічне зростання, інфраструктура, якість послуг) додаються завдання відбудови, реінтеграції територій, управління ризиками та підвищення стійкості.

Поворотним моментом для концептуалізації ролі місцевого рівня у відбудові стали міжнародні документи, ухвалені в рамках Ukraine Recovery Conference 2022 у Лугано. У Луганській декларації наголошено, що відновлення України має ґрунтуватися на принципах демократичної участі, локального самоврядування та ефективної децентралізації, а місцеві та регіональні органи влади визначаються як ключові актори процесів відбудови [50]. Це означає, що модернізація публічного управління місцевим розвитком розглядається не лише як внутрішня потреба української системи врядування, а й як одна з умов реалізації міжнародних зобов'язань держави в контексті післявоєнного відновлення.

Додатково міжнародні та національні аналітичні матеріали, присвячені реформі місцевого самоврядування в повоєнний період, підкреслюють, що

відбудова має спиратися на вже досягнуті результати децентралізації, але з урахуванням нових викликів, пов'язаних із воєнними руйнуваннями, зміною конфігурації громад та потребою у посиленні стійкості до криз. Це формує новий зміст модернізаційної парадигми: місцеве самоврядування розглядається як центральний суб'єкт відновлення, а публічне управління – як інструмент координації багаторівневих зусиль держави, громад, громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

У наукових працях, присвячених імплементації Європейської хартії місцевого самоврядування в Україні, підкреслюється, що умови війни оголюють слабкі місця національної моделі місцевого врядування: неповну відповідність стандартам Хартії, проблеми із стабільністю правового статусу громад та дисбаланси у розподілі повноважень. У результаті війна виступає каталізатором не лише фізичної реконструкції територій, а й концептуального переосмислення моделі публічного управління, в якій місцевий рівень має поєднувати функції розвитку, безпеки, соціальної згуртованості та демократичної участі.

Таким чином, воєнний стан і післявоєнна відбудова суттєво впливають на модернізаційну парадигму публічного управління місцевим розвитком. Вони зумовлюють перехід від еволюційного оновлення до глибокої, багатоаспектної трансформації, у межах якої місцеве самоврядування розглядається як ключова ланка відбудови та довгострокової стійкості держави.

Узагальнюючи викладене, слід відзначити, що модернізація публічного управління у сфері місцевого розвитку формується як складний багатовимірний процес, що охоплює теоретичні, інституційні, організаційні, правові та контекстуальні чинники. Теоретико-методологічні підходи визначають модернізацію як зміну управлінської парадигми, заснованої на принципах належного врядування, стратегічності, системності та орієнтації на розвиток територій. Центральним елементом модернізаційного процесу є інституційна спроможність громад, яка визначає їхню здатність виконувати

покладені функції, забезпечувати якість управлінських рішень та реалізовувати політику місцевого розвитку. Організаційні засади модернізації вказують на потребу структурної трансформації органів місцевого самоврядування, формалізації процесів, узгодженості внутрішньої координації та утвердження професійної управлінської культури. Правові засади модернізації демонструють необхідність оновлення нормативної архітектури, яка має забезпечувати чіткість повноважень, узгодженість процедур та відповідність європейським стандартам місцевої демократії. Водночас воєнний стан та контекст післявоєнної відбудови суттєво змінюють умови функціонування місцевого управління, висувачи нові вимоги до моделі місцевого розвитку, ролі громад у процесах відновлення, стійкості та багаторівневої взаємодії. Сукупність цих елементів формує концептуальну рамку модернізації, яка визначає зміст та спрямування подальшого удосконалення організаційно-правового механізму.

3.2. Шляхи вдосконалення організаційно-правового механізму публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації

Вдосконалення організаційно-правового механізму публічного управління у сфері місцевого розвитку в Україні в умовах цифровізації може здійснюватися відповідно до кількох можливих сценаріїв, які відрізняються за рівнем сприятливості зовнішніх і внутрішніх умов. До таких сценаріїв доцільно віднести: оптимістичний, помірно загрозливий, небезпечно загрозливий та критично загрозливий. Кожен із них відображає різний ступінь впливу економічних, політичних, безпекових та технологічних чинників, які формують середовище функціонування територіальних громад.

Оптимістичний сценарій передбачає найбільш сприятливий розвиток подій і базується на активній модернізації механізмів місцевого управління, збереженні макроекономічної стабільності, постійному вдосконаленні нормативно-правової бази та посиленні інституційної спроможності громад. У

межах цього сценарію доцільним є комплексне оновлення організаційно-правового механізму, включно з удосконаленням методів планування, регламентацією процедур управління, підвищенням прозорості та формуванням сучасних підходів до оцінювання місцевого розвитку. Окремої уваги потребує питання гармонізації індикаторів цифрової трансформації громад, що визначаються на національному рівні, з реальними управлінськими потребами територіальних громад.

Інші сценарії розвитку є менш сприятливими для територіальних громад і відображають різний рівень інтенсивності негативних впливів. Помірно загрозливий сценарій актуалізує ситуацію, за якої окремі негативні чинники починають відчутно впливати на місцеве врядування, однак їхній тиск залишається контрольованим і не має системного характеру. До таких чинників можна віднести тимчасове зниження обсягів місцевих бюджетів, нерівномірність цифрової доступності, часткову втрату кадрового потенціалу або уповільнення реалізації стратегічних документів розвитку. У межах цього сценарію модернізаційні процеси зберігаються, але їх динаміка помітно сповільнюється, а громади змушені концентрувати ресурси на підтриманні базової функціональної стабільності, відкладаючи частину трансформаційних кроків на майбутнє.

Небезпечно загрозливий сценарій передбачає суттєве зростання системних ризиків, які здатні істотно порушити сталість місцевого розвитку та обмежити можливості органів публічної влади виконувати свої повноваження. До таких ризиків належать масштабні економічні втрати, значне зростання видатків на безпеку й оборону, різке скорочення інвестиційної активності, руйнування критичної інфраструктури, поглиблення міграційних процесів, різкі коливання нормативно-правового середовища. Вплив цих чинників може призвести до дезорганізації управлінських процесів, збоїв у роботі комунальних служб, затримок у реалізації важливих програм, що загалом формує середовище підвищеної нестабільності. За таких умов

модернізаційні процеси відсуваються на другий план, оскільки пріоритетними стають питання життєзабезпечення та реагування на кризові явища.

Критично загрозовий сценарій є найбільш несприятливим і передбачає настання комплексних кризових явищ, що одночасно впливають на безпекову, економічну, соціальну, кадрову та інституційну сфери місцевого розвитку. У такій ситуації громади стикаються з глибокими управлінськими дисфункціями: істотним руйнуванням інфраструктури, втратою значної частини трудових ресурсів, різким падінням доходів місцевих бюджетів, змінами адміністративно-територіальної структури, різкими правовими обмеженнями або замороженням окремих напрямів діяльності. За критичного сценарію модернізаційні процеси не просто уповільнюються — вони фактично припиняються або стають фрагментарними, а їх відновлення потребує зовнішнього втручання, масштабної державної підтримки, міжнародних програм допомоги та перегляду ключових стратегічних документів.

Таким чином, кожен із загрозових сценаріїв окреслює певний рівень дестабілізації системи публічного управління місцевим розвитком. Їх аналіз дозволяє визначити значення мінімізації ризиків та завчасного формування стійких організаційних і правових механізмів, які здатні забезпечити адаптивність громад навіть за умов високої невизначеності.

Цифрова економіка виступає як ключовий каталізатор економічного прогресу у глобальному масштабі, а й у контексті російської економіки. Водночас, ще 2015 р. обсяг цифрової економіки України склав 3,9% ВВП порівняно з 10,9% у США, 10% у Китаї та 8,2% у ЄС. Дійсно, показник витрат на цифровізацію економіки до ВВП залишається відносно низьким порівняно з ЄС (8,5-9,3%) та США (12-14%). Таким чином, можна говорити про недофінансування вітчизняної цифрової економіки.

Україні та її регіонам необхідно посилювати власні позиції в цифровому просторі, що передбачає розвиток кількох ключових напрямів.

По-перше, потребує удосконалення національна цифрова екосистема, яка може формуватись на основі інноваційно активних та порівняно безпечних територій. В окремих міських агломераціях, зокрема у Львівській області та в традиційно технологічно розвиненій Дніпропетровській області, можливе створення потужних центрів цифрових інновацій. При цьому Дніпропетровщина часто розглядається як одна з територій, де режим «Дія City» демонструє практичні результати у стимулюванні цифрової економіки. Також перспективним є розвиток національних пошукових систем на базі вже існуючих платформ. Наприклад, Ukr.net, що початково функціонував як сервіс електронної пошти, потенційно може розширювати спектр цифрових сервісів, включно з пошуком, навігацією чи комунікаційними рішеннями, формуючи елементи власної цифрової екосистеми.

По-друге, значущим напрямом є розвиток цифрових послуг, зокрема у фінансовому секторі. Показники цифрових фінансових сервісів уже використовуються для розрахунку індексу цифрової трансформації регіонів і громад України, проте глобальні тенденції вимагають більш динамічного розвитку цифрового банкінгу. Міжнародний досвід, зокрема китайський (WeChat як універсальна фінансово-комунікаційна платформа), демонструє можливості інтеграції фінансових операцій, електронної торгівлі, консультування з органами влади та інших послуг в єдиний цифровий простір. Водночас розвиток фінансових цифрових сервісів в Україні потребує забезпечення належного рівня захисту персональних даних користувачів і дотримання правових стандартів цифрової безпеки.

По-третє, перспективним є формування вітчизняних соціальних мереж, здатних акумулювати широку користувацьку аудиторію, рекламні ресурси та інформаційні потоки. Сучасний інформаційний простір домінують такі платформи, як Facebook, X та WeChat, що підсилює доцільність створення українського конкурентоспроможного продукту у сфері цифрових комунікацій.

По-четверте, важливим напрямом є розвиток телекомунікаційного сектору, показники якого доцільно враховувати під час оцінювання цифрової трансформації регіонів. Компанії на кшталт «Київстар» уже формують власні екосистеми цифрових послуг і працюють над запровадженням технологій п'ятого покоління, що у перспективі може здійснюватися з використанням вітчизняних рішень.

По-п'яте, потенціал має створення національних платформ електронної торгівлі. Наразі українські користувачі здебільшого орієнтуються на іноземні майданчики (Aliexpress, Temu тощо), однак вигідне географічне положення України, зокрема транзитний потенціал, дає можливість розвивати конкурентні вітчизняні платформи е-торгівлі, здатні генерувати значні обсяги цифрових послуг та даних, а також підвищувати інтегрованість країни у глобальні ланцюги цифрової економіки.

На загальнодержавному рівні розвиток цифрової економіки визначено одним із ключових стратегічних пріоритетів. Це підтверджується ухваленням Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», який заклав основи правового поля у відповідній сфері. Водночас, як зазначалося раніше, правовий режим «Дія City» ще не набув повсюдного поширення в усіх регіонах країни, хоча в межах цього дослідження він розглядається як один із важливих інструментів стимулювання розвитку цифрової економіки на місцевому рівні. Саме тому на центральному рівні доцільним виглядає постановка завдання щодо формування загальнонаціональної програми підвищення цифрової конкурентоспроможності України, яка мала б враховувати сучасні виклики та ключову роль регіонів у розвитку цифрового сектору.

У перспективі така програма може бути реалізована у форматі національного проєкту умовної назви «Цифрова економіка України та її регіонів», метою якого стане інтеграція держави у глобальний економічний та цифровий простір. Структура такого проєкту може включати декілька стратегічних блоків, серед яких: удосконалення нормативного регулювання

цифрової сфери; розвиток та утримання висококваліфікованих кадрів для цифрової економіки; формування сучасної інформаційної інфраструктури; підвищення рівня кібербезпеки; стимулювання розвитку цифрових технологій; розширення практики цифрового державного управління та сервісів.

У зв'язку з цим логічною виглядає потреба у створенні спеціальної урядової комісії з питань цифрового розвитку, яка була б відповідальна за підготовку та координацію зазначеного національного проєкту. Серед можливих функцій такої комісії можна виокремити:

- 1) формування політики щодо зміцнення міжнародної цифрової конкурентоспроможності;
- 2) розроблення пропозицій із розвитку цифрової економіки;
- 3) визначення пріоритетів державного регулювання у сфері цифрових технологій;
- 4) забезпечення сприятливих умов для підприємницької діяльності з використанням цифрових рішень;
- 5) підтримку діяльності органів влади у напрямі міжнародного цифрового співробітництва.

На цьому етапі суттєве значення можуть мати й інші стратегічні документи, спрямовані на підвищення цифрової спроможності країни. Зокрема, Прогноз науково-технічного розвитку України до 2030 року мав би забезпечувати комплексне бачення перспектив наукового й технологічного поступу, тоді як Стратегія науково-технічного розвитку України може окреслити ключові вектори розвитку галузей у контексті підвищення конкурентоспроможності держави та її регіонів, сталого економічного розвитку та розширення доступності цифрових технологій для населення й економічних суб'єктів.

Удосконалення механізмів публічного управління у сфері регіонального розвитку України в умовах цифровізації передбачає розвиток дво- і багатосторонньої взаємодії із зарубіжними партнерами. У зв'язку з тим, що

Україна перебуває під численними ракетно-дроновими обстрілами РФ, інтенсифікується кооперація з партнерами для подолання негативних ефектів цих обстрілів. Як відомо, було підписано угоду щодо визнання Україною країною-кандидатом на вступ до ЄС. Стимулювання розвитку цифрової економіки – це один із напрямків економічної євроінтеграції України, який установлений на рівні кластерів «Засадничі розділи розширення» і «Конкуренція та інтенсивне зростання».

Як відомо, у 2023 році Європейський парламент прийняв резолюцію, яка закликала Європейський Союз розпочати переговори про вступ України та розробити дорожню карту з визначенням подальших кроків для інтеграції країни до єдиного ринку ЄС. Україна отримала цю дорожню карту та відповідний опитувальник. Документ передбачає реалізацію численних кластерів, які структуровано на такі підгрупи:

1. Основоположні аспекти процесу розширення (реформа державного управління, судова система й фундаментальні права, юстиція, свобода й безпека, функціонування ринкової економіки, зокрема цифрової, статистика, здатність конкурувати на ринку ЄС, фінансовий контроль).

2. Внутрішній ринок (вільний рух робочої сили, товарів і капіталу, надання послуг і створення бізнесу, корпоративне право, інтелектуальна власність, конкуренційна політика, фінансові послуги, захист прав споживачів і охорона здоров'я).

3. Конкурентоспроможність та економічне зростання (передбачає цифрову трансформацію та розвиток е-медіа, вдосконалення податкової та митної політик, економічної та монетарної політик, а також соціальної політики та сфери зайнятості, підприємництва та промисловості (у стратегічних галузях інноваційного розвитку), науки й освіта, культури тощо).

4. Зелений порядок денний і сталий розвиток сполучень (транспортна політика, енергетика, транс'європейська інфраструктура, екологія й протидія кліматичним змінам).

5. Ресурси, аграрний сектор і регіональна згуртованість (сільське господарство й сільський розвиток, продовольча безпека, ветеринарні та фітосанітарні стандарти, рибне господарство, регіональна політика й інструменти охоплення, фінансові аспекти та бюджет).

6. Міжнародна співпраця (зовнішня політика, міжнародні відносини й безпековий аспект). Європейська Комісія розпочала моніторинг прогресу України в адаптації її законодавства до стандартів ЄС з акцентом на розділи acquis, які стануть основою майбутніх переговорів. Адаптація українського законодавства з європейським покликана підвищити рівень як загальнодержавного соціально-економічного розвитку, так і регіонального.

Отже, слід підкреслити, що вдосконалення організаційно-правового механізму публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації є багатокомпонентним процесом, який вимагає системного підходу та узгодженості дій на державному й місцевому рівнях. Запровадження сценарного підходу дозволяє визначити потенційну динаміку розвитку громад залежно від інтенсивності зовнішніх і внутрішніх чинників та окреслити межі можливих управлінських рішень. Найсприятливішим серед них є оптимістичний сценарій, що передбачає оновлення правових засад, підвищення інституційної спроможності, модернізацію управлінських процедур і зміцнення цифрової інфраструктури. Натомість загрозливі сценарії засвідчують, що уповільнення або дестабілізація трансформаційних процесів може спричинити зниження ефективності місцевого врядування, ускладнення реалізації стратегій і збільшення залежності громад від зовнішніх факторів.

У цьому контексті розвиток цифрової економіки, формування національних цифрових екосистем, упровадження інноваційних сервісів та створення сучасних форм взаємодії держави й бізнесу розглядаються як важливі, але похідні складові вдосконалення організаційно-правового механізму. Ефективність цих процесів залежить від якісної нормативної бази, цілісності державної політики та здатності громад адаптуватися до нових управлінських вимог.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі запропоновано розв'язання актуальної проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації.

1. В процесі дослідження встановлено, що місцевий розвиток відображає цілісні соціально-економічні та інституційні зміни в межах територіальної громади, спрямовані на підвищення добробуту населення та посилення спроможності місцевої влади. Як об'єкт публічного управління він характеризується багатовимірністю, оскільки включає економічний, соціальний, просторовий, екологічний та управлінський компоненти, що взаємодіють між собою та потребують комплексного підходу. Основу місцевого розвитку становлять принципи самоврядності, субсидіарності, стратегічного бачення, партнерства між усіма зацікавленими сторонами та участі мешканців у формуванні рішень.

З'ясовано, що у межах сучасних трансформацій місцевий розвиток залежить від здатності громад ефективно використовувати власний потенціал, формувати стійкі управлінські моделі, забезпечувати інноваційність та впроваджувати цифрові технології. Важливого значення набуває інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, їх уміння координувати політику розвитку, управляти ресурсами та реагувати на динамічні виклики. Місцевий розвиток виступає ключовим інструментом забезпечення якості життя населення, створення умов для економічної активності, соціальної інтеграції та формування конкурентоспроможних, стійких громад.

2. Визначено, що формування механізмів публічного управління у сфері місцевого розвитку в умовах цифровізації ґрунтується на поєднанні традиційних управлінських інструментів із новими цифровими технологіями, які змінюють характер взаємодії між суб'єктами управління та підвищують результативність ухвалення рішень. У процесі дослідження з'ясовано, що цифровізація на місцевому рівні сприяє модернізації організаційно-правового,

управлінського та інформаційного компонентів механізмів публічного управління, забезпечуючи прозорість, підзвітність та доступність публічних послуг. Встановлено, що ефективне функціонування цих механізмів можливе за умови належної взаємодії державних і самоврядних інституцій, розвитку цифрової інфраструктури, впровадження цифрових платформ, а також залучення громадян і стейкхолдерів до процесів планування та реалізації місцевої політики.

3. Визначено, що зарубіжні практики цифровізації публічного управління у сфері місцевого розвитку демонструють різні моделі трансформації – від сервісно-адміністративних до інноваційно-технологічних і централізовано-інституційних. У процесі дослідження з'ясовано, що успішність цифрової модернізації в країнах ЄС, Північної Америки та Азії забезпечується поєднанням розвиненої цифрової інфраструктури, інтероперабельності даних, стратегічного планування, інклюзивної взаємодії з громадянами та використанням аналітики для підтримки управлінських рішень. Встановлено, що ключовими чинниками ефективності є інституційна спроможність місцевої влади, уніфікованість стандартів, доступність цифрових послуг і здатність територіальних громад адаптуватися до технологічних змін.

Проаналізовані моделі формують перспективні орієнтири для України, серед яких – розвиток цифрових платформ, інтероперабельних реєстрів, геоінформаційних систем, інструментів відкритих даних, муніципальних центрів інновацій та сервісів електронної участі. З'ясовано, що імплементація зарубіжного досвіду здатна посилити конкурентоспроможність українських громад, підвищити якість публічних послуг та забезпечити стійкий місцевий розвиток у контексті цифрової трансформації держави.

4. Встановлено, що організаційно-правовий механізм публічного управління місцевим розвитком в Україні характеризується фрагментарністю, нормативною неузгодженістю та інституційною неспроможністю значної частини територіальних громад. У процесі дослідження з'ясовано, що ключові

проблеми охоплюють колізії між законодавчими актами, слабкість кадрового потенціалу, відсутність стандартизованих управлінських процедур, недостатню координацію між рівнями влади та порушення цілісності стратегічного і просторового планування. Визначено, що додатковим чинником дестабілізації організаційно-правового механізму є умови воєнного стану, які змінили розподіл повноважень та ускладнили реалізацію місцевих політик. Сукупність зазначених проблем формує об'єктивну потребу у всебічному перегляді, модернізації та інституціоналізації механізмів місцевого розвитку.

5. Встановлено, що модернізація публічного управління місцевим розвитком ґрунтується на поєднанні теоретико-методологічних засад, інституційної спроможності, організаційної структурованості та сучасного правового регулювання. У процесі дослідження з'ясовано, що саме інституційна та організаційна компоненти визначають реальну здатність громад забезпечувати розвиток і реалізовувати управлінські функції відповідно до принципів належного врядування. Визначено, що модернізаційна парадигма в Україні формується під впливом чинників зовнішнього середовища, зокрема умов воєнного стану та завдань післявоєнної відбудови, що суттєво розширює зміст місцевого розвитку та підсилює вимоги до правових засад діяльності органів місцевого самоврядування.

6. Встановлено, що ефективне вдосконалення організаційно-правового механізму публічного управління місцевим розвитком в умовах цифровізації можливе лише за умови формування цілісної державної політики, узгодженої з потребами та можливостями територіальних громад. У процесі дослідження з'ясовано, що оптимальний сценарій розвитку передбачає модернізацію нормативного забезпечення, зміцнення інституційної спроможності громад, оновлення управлінських процедур і розширення застосування цифрових технологій, які сприяють прозорості, ефективності та доступності публічних послуг. Визначено, що загрозливі сценарії пов'язані з погіршенням

безпекових, економічних та організаційних умов, що може уповільнювати або блокувати трансформаційні процеси в системі місцевого врядування. Отримані результати підтверджують важливість комплексного, стратегічно орієнтованого підходу до вдосконалення організаційно-правових механізмів, які мають забезпечити стійкість, розвиток і конкурентоспроможність територіальних громад у сучасному цифровому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-p>
2. Дергачова В.В., Голюк В.Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал менеджменту. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інституту»*. 2022. № 22. С. 114–117.
3. Дідківська Л.І., Головка Л.С. Державне регулювання економіки : навч. посіб. К. : Знання-Прес, 2000. 209 с.
4. Домбровська С.М., Помаза-Пономаренко А.Л., Лукиша Р.Т. Інституціональна державна політика соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах ризиків: монографія. Харків: НУЦЗ України, 2018. 216 с.
5. Жаров Д.О. Структура механізмів публічного управління у сфері сталого розвитку міських агломерацій. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія: Державне управління. 2024. Вип. 1 (20). С. 117–125.
6. Помаза-Пономаренко А.Л., Микитюк Ю.М. Цифровізація державної політики vs. державна політика цифровізації у сфері правового регулювання : монографія. Х.: НУЦЗУ. 2021. 200 с.
7. Примуш Р.Б. Роль цифровізації в системі публічного управління у сфері національної та цивільної безпеки в Україні. URL: <http://vdu-nuczu.net/ua/11-ukr/storinkaavtora/268-primush-r-b-rol-tsifrovizatsiji-v-sistemi-publichnogo-upravlin-nya-u-sferi-natsionalnoji-ta-tsivilnoji-bezpeki-v-ukrajini>.
8. Король А.П., Помаза-Пономаренко А.Л., Ахмедова О.О. Інвестиційно-інноваційний розвиток регіонів в Україні як перспективний напрям удосконалення системи публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/6160>.

9. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development : Resolution adopted by the UN General Assembly on 25 September 2015. United Nations, 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

10. Європейська хартія місцевого самоврядування : Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15.10.1985. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036

11. OECD. Local Development. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2021. URL : <https://www.oecd.org/en/topics/local-development.html>

12. Integrated Framework for Local Governance and Local Development. UNDP, 2019. URL : https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Integrated_Framework_LGLD.pdf

13. Territorial and Local Development Strategies Handbook. European Commission, Joint Research Centre, 2022. URL : https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC130788/ter-handbook_online.pdf

14. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. №280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

15. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-VII>

16. Загуменна Ю.О., Лазарєв В.В. Становлення та розвиток органів місцевого самоврядування в Україні (1991–2019 рр.). *Право та безпека*. 2020. №77(2), С. 106–117. URL : <https://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/view/364>

17. Кожина А.В. Інклюзивний місцевий розвиток: поняття та сутнісні характеристики. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України* / за заг. ред. А.П. Савкова. Київ: НАДУ, 2018. Вип. 2. С. 55-68.

18. Коротич О.Б. Державне управління регіональним розвитком країни: визначення основних понять. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 2. С. 57–61.

19. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком України : монографія. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2006. 220 с.
20. Коротич О. Б. Теоретико-методологічні засади державного управління регіональним розвитком України: дисертація. 25.00.02. Х. : ХарПІ НАДУ, 2009. 482 с.
21. Ажажа М.А., Фурсін О.О., Венгер О.М. Зарубіжний досвід регіонального економічного розвитку: інновації, екосистема, місцеве самоврядування. *Humanities studies*. 2022. Вип. 11. С. 169–183.
22. Енциклопедичний словник з державного управління / [укл. Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.] за ред. Ю.В. Ковбасюка, Ю.П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
23. Крюков О.І., Помаза-Пономаренко А.Л. Теорія та історія державного управління : конспект лекцій. Харків: НУЦЗ України, 2016. 40 с.
24. Івашків Ю.Д. Основні етапи теоретичного розвитку державного управління стратегічного планування на регіональному рівні. *Вісник Академії митної служби України*. Серія : Державне управління. 2014. № 2. С. 47–51.
25. Івашків Ю.Д. Стратегічне планування як інструмент реалізації регіонального управління. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2014. Вип. 2. С. 242–249.
26. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Спецвипуск. 2020. С. 131–134.
27. Нижник Н.Р., Машков О.А. Системний підхід в організаціях державного управління : навч. посіб. за заг. ред. Н. Р. Нижник. К. : Вид-во УАДУ, 1998. 159 с.
28. Луняк В.Е. Концептуальні засади розвитку механізмів публічного управління у сфері цифровізації й інноваційного розвитку. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 39. С. 258–263.

29. Помаза-Пономаренко А.Л. Роль інституту президентської влади у сфері забезпечення національної безпеки. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. Херсон: Видавництво Херсонського національного технічного університету, 2019. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/index/zmist_2019_1/0-39.

30. Filonov M. Theoretical foundations of public management of information security at the regional level. *Public administration and state security aspects*. 2024. Vol. 2. Pp. 9–12. URL : <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/24584/1/Filonov.pdf>.

31. Галушко С.П. Теоретичні засади публічного управління у сфері національної безпеки в умовах цифровізації. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія: Державне управління. Вип. 1 (20). 2024. С. 80–87.

32. Інноваційні підходи до регіонального розвитку в Україні. Аналітична доповідь. Підготов. Я.А. Жаліло, В.І. Жук, М.О. Кушнір, В.С. Лупацій, О.В. Собкевич, А.В. Шевченко; під О.В. Шевченко, керівництвом С.О. Білої. І.В. Валюшко, 2011. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/regionalniy-rozvitok/innovaciyni-pidkhodi-do-regionalnogo-rozvitku-v-ukraini>.

33. Карпенко О.В. Цифрове врядування : монографія / Ж.З. Денисюк, В.В. Наместнік ред.О.В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.

34. Matveieva O., Navumau V., & Gustafsson M. Adoption of Public e-services versus Civic Tech Services: On the Issue of Trust and Citizen Participation in Ukraine and Belarus. *In International Conference on Electronic Government*. Cham: Springer International Publishing. 2022, August. pp. 15–30. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-15086-9_2.

35. Kristjan Vassil (2015). Estonian e-Government Ecosystem: Foundation, Applications, Outcomes. 29 p. URL : <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/165711456838073531-0050022016/original/WDR16BPEstonianeGovecosystemVassil.pdf>

36. UN E-Government Development Index. URL : <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Search-Results>
37. Investing in a sustainable and green urban future. URL : <https://smart-cities-marketplace.ec.europa.eu/>
38. The Digital Package - Streamlining EU digital rules to make compliance easier for EU businesses and boost innovation. Shaping Europe's digital future. URL : <https://digital-strategy.ec.europa.eu/>
39. Community, Cohesion and Democracy. URL : <https://www.bmi.bund.de/EN/topics/community-and-integration/community-and-integration-node.html>
40. UN EGDI 2022/ URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/97-Republic-of-Korea>
41. Скляр І. Механізми публічного управління в контексті цифровізації: теоретичний аспект. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 6. С. 265-271. URL : <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/549/497>
42. Regional, rural and urban development. OECD. URL : <https://www.oecd.org/en/topics/regional-rural-and-urban-development.html>
43. Council of Europe Report on Local Democracy, 2023. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/local-democracy>
44. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
45. Малиновський В. Я. Державне управління: навчальний посібник. 3-тє вид. переробл. та допов. К. : Атіка, 2009. 608 с.
46. Регіональна політика та механізми її реалізації / За ред. М.І. Долішнього. Київ : Наукова думка, 2003. 503 с.
47. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів

заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п>

48. Новіков В.О. Аналіз сучасної концепції інформаційно гібридної війни. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електронний журнал*. 2023. <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2133>.

49. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

50. Розробка аналітичних матеріалів для проведення Ukraine Recovery Conference 2022 у Луганно. Центр економічного відновлення. URL : <https://www.recovery.org.ua/rozrobka-analitychnykh-materialiv-dlia-provedennia-ukraine-recovery-conference-2022-u-luhano/>

Виконала: студентка
магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування заочної форми
навчання

_____ Аліна СОЛЯРИК

Науковий керівник:
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ