

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
Міністерство освіти і науки України**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
Міністерство освіти і науки України**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**Корнієнко Олександр Сергійович**

УДК 352.07:342.25+342.9](477):061.1ЄС

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ СИСТЕМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ  
ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ: ДОСВІД КРАЇН ЄС ТА  
УКРАЇНСЬКА ПЕРСПЕКТИВА**

спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ О. С. Корнієнко

Науковий керівник: **Колтун Вікторія Семенівна**, доктор наук з державного управління, професор

КИЇВ – 2025

## АНОТАЦІЯ

*Корнієнко О. С.* Управління ефективністю систем територіальної організації влади: досвід країн ЄС та українська перспектива. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2025.

У дисертації вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає в отриманні нових науково обґрунтованих результатів у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» щодо вдосконалення системи територіальної організації влади з урахуванням досвіду успішних практик Європейського Союзу. Фундаментальна основа наукового дослідження полягає в обґрунтуванні доцільності застосування теоретичних та методологічних управлінських підходів, що базуються на світоглядному підході холізму і, відповідно на принципі системності, що є домірними до еволюційних потреб суспільства, для адекватного верифікованого пізнання і коректного прогнозування тенденцій, зумовлених процесами децентралізації, цифровізації та євроінтеграції в умовах воєнного часу.

Перший розділ дисертації присвячено обґрунтуванню теоретико-методологічних засад управління ефективністю систем територіальної організації влади, зокрема в розділі схарактеризовано сучасний стан наукової розробленості проблеми управління ефективністю систем територіальної організації влади, узагальнено теоретичні підходи до управління суспільними системами, розкрито методологічні основи управління ефективністю систем територіальної організації влади. За підсумками першого розділу проаналізовано види ефективності суспільних систем та з'ясовано наявність засадничих принципів управління потенціалом та нематеріальними ресурсами задля максимізації ефективності функціонування досліджуваної системи, що є

надважливим завданням в умовах обмеженості ресурсів.

У другому розділі розкрито концептуальні основи формування ефективної системи територіальної організації влади в Україні, зокрема висвітлено зарубіжні практики європейських країн, що засвідчили доцільність впровадження управлінських підходів органів публічної влади щодо децентралізації та узгодженості з політикою європейської спільноти. Проранжовано відібрані ознаки ефективності функціонування системи територіальної організації влади на основі досвіду країн ЄС. Закцентовано увагу на значущості консолідованості, скоординованості, взаємодії між всіма владними рівнями та громадськістю, узгодженості політик ЄС з національними інтересами в умовах повномасштабної зовнішньої агресії. Особливий акцент зроблено на важливості забезпечення спроможності громад до реагування на надзвичайні та непередбачувані ситуації, а також подальше адаптування в процесах воєнної та повоєнної відбудови. Виявлено специфіку євроінтеграційного вектору трансформації територіальної організації влади в Україні, а також окреслено підходи до моделювання оптимальної системи територіальної організації влади в Україні на основі досвіду країн ЄС.

Третій розділ містить принципи формування ефективної вітчизняної моделі територіальної організації влади, враховуючи вплив системоутворюючих факторів та використання комплексного інструментарію в межах досліджуваного об'єкта. Закцентовано увагу на важливості впливу регулюючого чинника у процесах приведення управлінських структур у відповідність до стандартів Європейського Союзу з метою сприяння подальшій євроінтеграції. Запропоновано розроблену еволюційну динамічну модель територіальної організації влади в Україні, включаючи прогнозну оцінку наслідків її імплементації в різних суспільних сферах публічного управління.

Наукова новизна полягає в отриманні нових науково обґрунтованих результатів, які вирішують конкретне наукове завдання – удосконалення підходів до підвищення ефективності систем територіальної організації влади

та визначення перспектив для України з урахуванням досвіду ЄС.

Найбільш вагомими науковими результатами дисертації є такі:

*уперше:*

– визначено теоретико-методологічну основу управління ефективністю систем територіальної організації влади, що впливають на місцевий та регіональний розвиток та яка сформована на базі таких підходів, як управління потенціалом емерджентності; управління гомеостазом та трансформація гомеостату систем; управління поліцентричними системами; управління зворотними зв'язками у відкритих динамічних системах; управління потенціалом суміжних можливостей; використання потенціалу антиентропійного управління задля виявлення когнітивного потенціалу системи;

– обґрунтовано доцільність впровадження еволюційної динамічної моделі територіальної організації влади з урахуванням досвіду ЄС, яка передбачає визначення критеріїв ефективності досліджуваної системи, урахування впливу системоутворюючих факторів ендегенного та екзогенного середовищ, імплементації комплексного інструментарію моделі задля підвищення ефективності функціонування системи територіальної організації влади, зокрема ідеться про надання якісних публічних послуг; підвищення професійного розвитку публічних службовців; сприяння сталому розвитку територій тощо;

*удосконалено:*

– наукові підходи до моделювання оптимальної системи територіальної організації влади в Україні з урахуванням досвіду країн Євросоюзу, зокрема, забезпечення властивостей відкритої динамічної системи; реалізація динамічної багатовекторної взаємодії між елементами системи територіальної організації влади України та базовими елементами систем ключових середовищ країн Європейського Союзу; використання власного трансформаційного потенціалу системи; імплементація сучасних управлінських підходів, з-поміж яких мережеве, поліцентричне, багаторівневе,

цифрове управління;

- прикладні аспекти запровадження теоретичних підходів щодо управління потенціалом емерджентності в частині використання інструменту формування емерджентності наступного порядку, що формується в результаті цілеспрямованої комплементарної архітектоніки управлінських впливів у процесі взаємодії елементів системи ТОВ, що сприятиме підвищенню ступеня резильєнтності системи в цілому; зокрема, серед інших, шляхом поєднання сукупного впливу від наявного і можливого функціоналу: заступників голів ОДА (ОВА) та обласних рад з питань євроінтеграції, цифровізації та децентралізації;

- концептуальні підходи імплементації інструменту управління гомеостазом та трансформації гомеостату підсистем територіальної організації влади, зокрема визначено військові адміністрації, як новий параметр гомеостату досліджуваної системи, як такі специфічні органи публічного управління, що поєднують властивості та потенціал місцевих державних адміністрацій, місцевих рад і їх виконавчих органів та сільських, селищних, міських голів;

- концепт поліцентричного управління ефективністю системи територіальної організації влади, що представлено як функцію керуючої підсистеми, що здатна до диверсифікації суб'єктності; приведення вітчизняних управлінських структур у відповідність до нормативно-правових актів ЄС;

*набули подальшого розвитку:*

- наукові підходи, що сприяють виявленню специфіки євроінтеграційних та децентралізаційних векторів трансформації системи територіальної організації влади в Україні на основі здійснення аналізу динаміки розвитку систем територіальної організації влади країн ЄС та її підсистем, а саме, встановлено, що децентралізаційний вектор змін корелюється з ендегенним впливом факторів, які стало детермінують зміни в структурі, трансформацію внутрішніх зв'язків, функціональність та динаміку територіальної організації влади; євроінтеграційний вектор змін пов'язано з екзогенними чинниками — чітко визначеними умовами вступу до ЄС,

переосмисленням підходів до збалансованості регіонального розвитку, партисипативного врядування, кадрової політики, антикорупційних заходів, формування європейського простору даних тощо;

— класифікація інструментів забезпечення функціонування ефективної моделі територіальної організації влади в Україні, які запропоновано згрупувати з позицій використання управлінських підходів в різних суспільних сферах; водночас визначено, що процес імплементації в систему ТОВ комплексного інструментарію вказаної моделі повинен реалізовуватись домірно до еволюційної вісі розвитку суспільства, підтримуватися чіткою комунікацією та регулярною оцінкою задля внесення необхідних коректив та подальшої адаптації до мінливих умов та викликів сьогодення;

— термінологічний апарат дослідження, зокрема запропоновано тлумачити управління ефективністю системи територіальної організації влади як цілеспрямований процес збалансування, відносно вісі еволюціонуючих потреб суспільства, повноважень, ресурсів і відповідальності між самоврядними та державними органами влади шляхом максимізації виявлення та актуалізації ресурсного потенціалу, у тому числі – нематеріального, зумовленого властивостями систем, задля забезпечення розвитку територій;

— теоретичні уявлення про комплементарність сучасних управлінських підходів шляхом їх кореляції та балансування в процесах діяльності органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади, з урахуванням того, що показники рівня взаємодії, скоординованості є важливим індикатором ефективного врядування на місцевому рівні та розвитку громад;

— прикладні аспекти реалізації еволюційної динамічної моделі територіальної організації влади, що уможливають формування сприятливого екзогенного середовища шляхом удосконалення національного законодавства, його гармонізації зі стандартизованими підходами ЄС, що в сукупності сприятимуть посиленню міжнародної співпраці, зміцненню міжнародного співробітництва; та ендегенного середовища, шляхом прийняття підзаконних

нормативно-правових актів, які забезпечать кореляцію з оновлюваним екзогенним середовищем, удосконалення законодавчих підходів до розвитку ряду інститутів в системі територіальної організації влади в Україні, зокрема – інституту префектів, розширення міжмуніципального співробітництва, розвиток партисипації, що в сукупності вплине на підвищення ефективності функціонування системи територіальної організації влади;

– засади використання прогностичного методу дослідження – аналізу силового поля в сфері публічного управління, застосування якого обумовлює, завдяки синхронізованості впливу рушійних і стримуючих сил, створення передумов для корегування публічно-управлінських рішень відповідно до реагування учасників системи публічного управління та адміністрування, оскільки, згідно підходу «силового поля», основний фокус уваги спрямовується на врахування динаміки змінних умов системи ТОВ, поліваріантності та поліцентричності системи; відображає багатовекторну взаємодію підсистем державного управління, місцевого самоврядування, громадськості, бізнесу, що розглядаються як сили, які формують «єдине поле впливів» системи територіальної організації влади.

*Теоретичне значення дисертаційного дослідження* полягає в тому, що обґрунтовано фундаментальні засади управління ефективністю систем територіальної організації влади шляхом актуалізації потенціалу синергії таких властивостей процесів вказаної системи як комплементарність, емерджентність, гомеостаз тощо; окреслено теоретичні та методологічні аспекти імплементації вищенаведених управлінських підходів органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади в процесах децентралізації та євроінтеграції в умовах дії правового режиму воєнного стану, зокрема управління проектами, управління даними, управління знаннями тощо.

*Практичні пропозиції отриманих результатів* будуть корисними для застосування в організації діяльності органів публічної влади усіх управлінських рівнів та громадськості, що є суб'єктами публічного управління

у процесах сприяння реалізації територіальної організації владних відносин, що передбачають подальше вдосконалення управлінських підходів.

*Особистий внесок здобувача.* Дисертація є самостійною науковою роботою, в якій висвітлено власні ідеї та розробки автора, що сприяли вирішенню поставлених завдань. Робота містить теоретичні положення і висновки, що сформульовані дисертантом самостійно. Використані в дисертації ідеї та положення інших авторів мають відповідні посилання та використані лише для підкріплення ідей дисертанта.

*Загальні положення дослідження* висвітлено у 5 наукових публікаціях, з них чотири статті опубліковано в наукових фахових виданнях України та одна стаття – у науковому зарубіжному виданні.

*Апробація результатів дисертації.* Основні теоретичні положення і висновки дослідження обговорювались на засіданнях кафедри регіональної політики, а також були оприлюднені на дев'ятох вітчизняних та міжнародних науково-практичних конференціях.

*Структура та обсяг дисертації.* Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 300 сторінок, з них основного тексту – 225 сторінок. Робота містить 14 рисунків, 2 таблиці, 7 додатків. Список використаних джерел налічує 333 найменування на 38 сторінках.

*Ключові слова:* публічне управління, місцеве самоврядування, врядування, управління, органи публічної влади, територіальна організація влади, децентралізація, органи місцевого самоврядування, місцеві органи виконавчої влади, Європейський Союз, євроінтеграція, ефективність, сталий розвиток, місцевий та регіональний розвиток, повоєнна відбудова та відновлення, співробітництво, цифровізація, публічні послуги, управлінські підходи, процеси, механізми, інструменти, системний підхід, модель, мережевий підхід, інноваційні підходи, управління знаннями, адаптивність.

## Список публікацій здобувача за темою дисертації

*Наукові праці, в яких відображено основні наукові результати дисертації:*

1. Корнієнко О. С. Теоретичні підходи до територіальної організації влади як об'єкта публічного управління. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2024. №4. С. 20-28. URL:

<https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/695>

DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-4-3>.

2. Корнієнко О. С. Аналіз ефективності функціонування систем територіальної організації влади країн Європейського Союзу. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2025. Вип. 33. 36-50. URL:

<http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/323298>.

DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb332025323298>.

3. Korniyenko, O. (2024). Methodological Foundations of Managing the Efficiency of Territorial Governance Systems in Ukraine. Evropský časopis ekonomiky a managementu, 10, 6, 5-13. URL: [https://eujem.cz/?page\\_id=2033](https://eujem.cz/?page_id=2033).

DOI: <https://doi.org/10.46340/eujem.2024.10.6.1>.

4. Korniyenko O. S. Conceptual approaches to modeling an optimal system of territorial organization of governance in Ukraine Based on EU experience. Успіхи і досягнення в науці. 2025. №2(12). URL:

<http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/20489>.

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2\(12\)-303-322](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2(12)-303-322)

5. Корнієнко О. С. Децентралізація та євроінтеграція як вектори трансформації територіальної організації влади в Україні. Наукові перспективи. 2025. №2(56). 323/338. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/n/article/view/20717/20693>.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-323-337](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-323-337)

Праці, які додатково засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Корнієнко О. С. Децентралізація – фундаментальна реформа в умовах євроінтеграції. Публічне управління в Україні: виклики та перспективи : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 29–30 листопада, 2024 р. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. 84 с.

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-466-8-2>.

2. Корнієнко О. С. Імператив стійкості та сталості розвитку громад як пріоритет державної політики ефективного врядування // Місцеве самоврядування в умовах війни та повоєнного відновлення: матеріали четверт. щоріч. всеукр. круглого столу до Дня місцевого самоврядування (Київ, 10 груд. 2024 р.) / за ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. 103 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2155/files/4c387639-a067-4c2a-a3ad-71683f214248.pdf>

3. Корнієнко О. С. Реалізація демократичних принципів під час війни на шляху до євроінтеграції // Perspectives of contemporary science: theory and practice. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. SPC «Sci-conf.com.ua». Lviv, Ukraine. 2024. Pp. 1054-1061. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/PERSPECTIVES-OF-CONTEMPORARY-SCIENCE-THEORY-AND-PRACTICE-9-11.12.24.pdf>

4. Корнієнко О. С., Колтун В. С. Модернізація науки як основа регіонального розвитку в умовах євроінтеграції // Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали LIII-ої Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. м. Кордова (Іспанія): ВАДНД, 07 лютого 2025 р. 318 с. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-53.pdf>

5. Корнієнко О. С. Використання потенціалу штучного інтелекту задля підвищення ефективності системи територіальної організації влади // *Modern aspects of the modernization of science: state, problems, development trends.*

*Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції. Нікосія, Кіпр. 2024.*

URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-51.pdf>

6. Корнієнко О. С. Науково-практичне забезпечення збалансованого та сталого територіального розвитку. Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи» (м. Хмельницький, 7 лютого 2025 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. 200 с. ISBN 978-617-7572-89-2.

7. Корнієнко О. С. Вплив національних неурядових інституцій на територіальну організацію влади. Стратегічні напрями економічної та соціальної політики в контексті глобальних змін» (7 лютого 2025 року). URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/download/374/11513/26025-1?inline=1>

8. Корнієнко О. С. Розвиток інституційної спроможності громад в умовах сучасних викликів. VII міжнародна науково-практична конференція Theoretical and empirical scientific research concept and trends. (Оксфорд, Сполучене Королівство, 07 березня 2025). URL: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/issue/view/33/33>.

DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-07.03.2025.014>.

9. Корнієнко О. С. Розвиток осередків неформальної освіти в умовах сучасних трансформацій сфери публічного управління. VII International Scientific and Theoretical Conference «Modernization of science and its influence on global processes». (Верн, Швейцарія, 28 лютого 2025). URL: <https://go-vropejska.esclick.me/1g3xxugNC2OuBOyoWk>

DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia-28.02.2025>.

## ***ABSTRACT***

*Korniyenko O. S.* Management of efficiency of territorial power organization systems: experience of the European Union and Ukrainian perspective.

The thesis for the degree of Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, specialty 281 «Public Management and Administration». – Taras Shevchenko National University of Kyiv. – Kyiv, 2025.

The thesis addresses the relevant scientific objective, to obtain the latest scientifically-proven results in the field of knowledge 28 «Public Management and Administration» on improvement of the territorial power organization system considering the successful European Union practices. The fundamental basis of the scientific research endeavors to prove efficiency of the theoretical and methodological managerial approaches based on the holism worldview approach and the principle of systemicity accordingly, consistent with the evolving social needs for adequate verified cognition and accurate forecasting of the trends stemming from decentralization, digitalization and European integration amid the war.

The first chapter of the thesis validates the theoretical and methodological bases of efficiency of the territorial power organization systems. In particular, the specified chapter characterizes today's scientific knowledge on how to manage efficiency of the territorial power organization systems, generalizes the theoretical approaches to social system management, discloses the methodological fundamentals of efficient territorial power organization systems. The first chapter summarizes the results gained from analysis of the types of social system efficiency and establishes existence of the basic principles of management of the potential and intangible resources yielding the most efficient functioning of the researched system, which is especially important in the context of limited resources.

The second chapter is dedicated to the conceptual bases of formation of efficient territorial power organization system in Ukraine, in particular, the paper mentions the foreign practices of the European countries that have reported

implementation of the managerial approaches of public authorities to decentralization and alignment with the European community policy. The research paper assesses the selected signs of efficient functioning of the territorial power organization system based on the European Union experience. The paper is focused on consolidation, coordination, interaction between the authorities of all levels and the public, consistency between the European Union policies and the national interests amid the full-scale outside aggression. The author draws the reader's attention to the fact that it is important to make sure that the public can respond to emergency and unforeseen situations as well as further adapt in the context of war and post-war reconstruction. The paper discloses the specifics of European integration vector determining transformation of territorial power organization in Ukraine and outlines the approaches to modeling of the best territorial power organization system in Ukraine in view of the European Union experience.

The third chapter tells us how to shape an efficient domestic model of territorial power organization, considering the impact of the system formation factors and utilization of the complex tools within the frames of the researched object. The author encourages the readers to consider the impact of the regulating factor amid aligning the managerial structures with the European Union standards for the purpose of further integration. The study offers a developed evolutionary dynamic model of territorial power organization in Ukraine and predicts the model implementation consequences in various social areas of public management.

The scientific novelty constitutes the latest scientifically-proven results addressing the given scientific objective, improvement of the approaches to a more efficient territorial power organization system and prediction of the prospects for Ukraine, taking into account the European Union experience.

The most important scientific results of the thesis are the following:

*for the first time, the research:*

- outlines the theoretical and methodological basis managing efficiency of the territorial power organization system affecting the local and regional development and linked to the approaches like emergency potential management;

homeostatic management and system homeostat transformation; polycentric system management; feedback management in the open dynamic systems; related opportunity potential management; utilization of anti-entropy management aimed at assessment of the system's cognitive powers;

- explains the advantages of evolutionary dynamic model of territorial power organization based on the European Union experience that identifies the researched system efficiency criteria, considers the impact of the system-formation factors of endogenous and exogenous environment, utilizes complex tools aimed at more efficient functioning of the territorial power organization system, in particular, better quality public services, professional growth of public servants, sustainable development of territories, etc.;

*improves:*

- the scientific approaches to modeling of the best territorial power organization system in Ukraine with due regard to the European Union experience, including achievement of the characteristics of the open dynamic system, implementation of multiple vector dynamic interaction between the elements of the territorial power organization system in Ukraine and the basic elements of the system of the key environments in the European Union countries, utilization of our own transformation potential of the system, implementation of the latest managerial approaches like network, polycentric, multi-layered, digital management;

- practical aspects of implementation of the theoretical approaches to *emergency potential management* in the part of utilization of the tool determining secondary category emergency created as a result of targeted complementary architectonics of the managerial impacts in course of interaction of the elements of the territorial power organization system; this will make the system more resilient as a whole, including through combination of the joint impact of the existing and potential functions, like those of deputy heads of regional state administrations, regional military administrations and regional councils in the matters of European integration, digitalization and decentralization;

- conceptual bases of implementation of the tool executing homeostatic

management and transformation of the subsystems in a territorial power organization, namely, military administrations are considered as a new component of the researched system homeostasis, as a special public administration authority featuring potential and properties of local state administrations, local councils and their executive authorities, as well as village, rural settlement and town heads;

- the concept of polycentric management of efficiency of territorial power organization systems represented as a managing subsystem function capable of subjectivity diversification; alignment of the national managerial structures with the European Union laws;

*has been further developed:*

- theoretical aspects of identifying of European integration and decentralization vectors of transformation of the system of territorial organization of power in Ukraine; it is established that decentralization vector of changes is correlated with endogenous impact of the factors strongly determining structural changes, transformation of internal connections, functionality and dynamics of the territorial power organization; the European integration vector of changes is liaised with the exogenous factors, for example, clearly defined pre-requisites to joining the European Union, optimized approaches to balanced regional development, participative governance, human resource policy, anticorruption measures, European information system development, etc.;

- classification of the tools enabling functioning of an efficient model of territorial power organization in Ukraine to be grouped with due regard to the applied managerial approaches in the social areas, however, keeping in mind that utilization of the complex tools should be adequate as well as bundled with clear communication and regular assessment ensuring prompt correction of errors and further adaptation to the changeable environment and today's challenges;

- the terminology used in the research, in particular, we suggest interpreting management of efficiency of territorial power organization system as a targeted distribution of the powers, resources and responsibilities between the self-government bodies and public authorities in view of the evolving needs of the

population by means of prompt discovery and usage of the resource potential, including the intangible resources inherent to the systems, in order to foster development of the territories;

- theoretical understanding of complementarity of the latest managerial approaches through their correlation and balancing in the activities of the local self-government bodies and local executive authorities, because interaction, coordination and balance are utmost important for efficient governing at the local levels and development of the communities;

- the practical aspects of implementation of the evolutionary dynamic model of territorial power organization enabling formation of favorable exogenous environment through improvement of the national legislation, harmonization with the standardized approaches of the European Union jointly facilitating strong international cooperation and international collaboration, and endogenous environment through adoption of the by-laws ensuring correlation with the updated exogenous environment, improvement of the legislative approaches to establishment of a number of institutions within the territorial power organization system in Ukraine (for example, the institute of prefects), expansion of inter-municipality cooperation, development of participation that can jointly boost efficiency of territorial power organization systems;

- the principles of usage of forecasting research method, analysis of the force field in the area of public management, application of which, in view of the synchronized impact of the driving and the restricting forces, creates the conditions for adjustment of the public management decisions with due regard to response of the participants of the public management and administration system, because the force field approach is focused on assessment of the dynamics of changes occurring in the territorial power organization system, multivariate and polycentric system; reflects multidimensional interaction of the subsystems of public authorities, local self-government bodies, society, business viewed as the forces shaping the «unified field of impacts» in the territorial power organization system.

The theoretical value of the thesis is that the paper substantiates the fundamental basis of management of efficiency of territorial power organization systems by utilizing the synergy potential of such properties of the specified system processes as complementarity, emergency, homeostasis, etc.; outlines the theoretical and methodological aspects of implementation of the above-mentioned managerial approaches by the local self-government bodies and the local executive bodies in course of decentralization and European integration amid the war, in particular, knowledge, data and project management.

The obtained results will be useful in practice to adjust the activities of the public authorities of all managerial levels and the publicity as the subjects of public administration in the processes facilitating territorial organization of power relations requiring further improvement of the managerial approaches.

The author's personal contribution. The thesis is a standalone scientific research exhibiting the author's own ideas and findings fostering settlement of the problems. The paper includes the theoretical data and the conclusions made by the author alone. The ideas and opinions of other writers presented in the thesis are used with the relevant references. Their purpose is to support the ideas voiced by the author.

The general provisions of the research paper are described in the 5 scientific publications, four of which have been published in the specialized scientific periodicals of Ukraine, and one in the foreign scientific periodical.

Approbation of the thesis results. The key theoretical points and conclusions incidental to the research have been discussed at the meetings of the Regional Policy Department as well as announced at nine national and international scientific and practical conferences.

Thesis structure and scope. The thesis consists of the introduction, three chapters, conclusions, bibliography and the exhibits. The total scope of the thesis is 300 pages, including 225 pages of the main text. The research paper comprises 14 drawings, 2 tables and 7 exhibits. The bibliography lists 333 names on 38 pages.

Keywords: public administration, local self-government, government, management, public authorities, territorial power organization, decentralization, local self-government bodies, local executive authorities, the European Union, European integration, efficiency, sustainable development, local and regional development, post-war reconstruction and restoration, cooperation, digitalization, public services, managerial approaches, processes, mechanisms, tools, systemic approach, model, network approach, innovative approaches, knowledge management, adaptability.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І<br>ТЕРМІНІВ .....                                                   | 20  |
| ВСТУП .....                                                                                                                   | 21  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ<br>ЕФЕКТИВНІСТЮ СИСТЕМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ .....             | 36  |
| 1.1 Сучасний стан наукової розробленості проблеми управління ефективністю<br>територіальних суспільних систем .....           | 36  |
| 1.2 Теоретичні підходи до управління ефективністю суспільних систем.....                                                      | 54  |
| 1.3 Методологічні основи управління ефективністю систем територіальної<br>організації влади .....                             | 76  |
| Висновки до Розділу 1 .....                                                                                                   | 101 |
| РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ<br>СИСТЕМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ .....              | 104 |
| 2.1 Аналіз ефективності функціонування систем територіальної організації<br>влади країн Європейського Союзу .....             | 104 |
| 2.2 Євроінтеграційний вектор трансформації територіальної організації влади в<br>Україні .....                                | 138 |
| 2.3 Підходи до моделювання оптимальної системи територіальної організації<br>влади в Україні на основі досвіду країн ЄС ..... | 158 |
| Висновки до Розділу 2 .....                                                                                                   | 173 |
| РОЗДІЛ 3. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ .....                                                                         | 175 |
| ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ .....                                                                              | 175 |
| 3.1 Системоутворюючі фактори ефективної територіальної організації влади в<br>Україні .....                                   | 175 |
| 3.2 Інструментарій функціонування ефективної моделі територіальної<br>організації влади в Україні .....                       | 193 |
| 3.3 Прогнозна оцінка наслідків запровадження еволюційної динамічної моделі<br>територіальної організації влади в Україні..... | 219 |
| Висновки до Розділу 3 .....                                                                                                   | 235 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                 | 238 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                              | 247 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                                 | 286 |

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

БУ – бюджет участі  
ВА – військова адміністрація  
ГР – громадська рада  
ДУ – державне управління  
ЄС – Європейський Союз  
ММС – міжмуніципальне співробітництво  
МОВВ – місцеві органи виконавчої влади  
МОПУ – місцеві органи публічного управління  
МС – місцеве самоврядування  
ОВА – обласна військова адміністрація  
ОДА – органи державної адміністрації  
ОДВ – органи державної влади  
ОМС – органи місцевого самоврядування  
ОПВ – органи публічної влади  
ОСН – орган самоорганізації населення  
ПУА – публічне управління та адміністрування  
РВА – районна військова адміністрація  
РДА – районна державна адміністрація  
СТГ – співробітництво територіальних громад  
ТГ – територіальна громада  
ТОВ – територіальна організація влади  
ЦОВВ – центральні органи виконавчої влади  
ІІІ – штучний інтелект

## ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні трансформації суспільних територіальних систем, викликані неспровокованою зовнішньою агресією, зумовлюють необхідність переосмислення сенсів управління ефективністю систем територіальної організації влади, актуалізують переорієнтацію діяльності органів публічної влади від традиційного до багаторівневого, мережевого, поліцентричного управління. Водночас зазначені зміни в системі публічного управління та адміністрування додатково зумовлені активізацією євроінтеграційних, децентралізаційних процесів та поширенням цифрових підходів, що потребують політичних, економічних та соціальних перетворень на основі прийняття ефективних публічно-управлінських рішень. Відтак значущість ефективності організації владних відносин безупинно зростає, що підтверджується необхідністю реалізації законодавчих норм та положень.

Очевидна реальність, що Концепція та план заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024 – 2027 роки потребує оновлення [220]. Згідно затвердженого плану заходів, серед інших, ідеться про конституційне закріплення результатів реформ, переформатування діяльності державних та самоврядних органів влади, включаючи деокуповані території, дотримання партисипації. Саме тому важливим є консолідація зусиль органів влади, експертного середовища, територіальних громад задля реалізації реформи та зміцнення фінансової, професійної, інституційної спроможності територій з урахуванням нових складних викликів, що постали перед громадами і країною в цілому. Відповіддю на дані виклики може бути формування еволюційної динамічної моделі територіальної організації влади в Україні з урахуванням Європейського досвіду на основі принципів практичності та доцільності.

Логічне представлення вищезгаданої моделі, по-перше, вимагає ґрунтовного вивчення теоретико-методологічних засад управління ефективністю територіальної організації влади з метою пошуку

невикористаного потенціалу, що є надважливим завданням в умовах обмеженості ресурсів; по-друге, глибокого аналізу концептуальних Європейських розробок, напрацювань, успішних практик щодо формування ефективної територіальної організації владних відносин.

В умовах війни актуалізується необхідність врахування багаторівневих, мережевих, системних, поліцентричних відносин між елементами системи територіальної організації влади (далі – ТОВ), оскільки поліваріантність умов, подій, ситуацій, процесів, впливів різного характеру вимагають пошуку нових теоретико-методологічних управлінських підходів, комплексного інструментарію, динамічних та еволюційних моделей з урахуванням успішних світових практик тощо.

Сучасна складна та унікальна ситуація трансформаційних процесів системи територіальної організації влади потребує синергії новачійності та комплементарності управлінських впливів від органів публічної влади, що корелюється насамперед з необхідністю виявлення та актуалізації емерджентності наступного порядку, формування та сприяння використанню нових якостей у процесі взаємодії елементів системи, зокрема, при характеристиці емерджентності наступного порядку ідеться про цілеспрямований спільний вплив від взаємодії профільних заступників голів ОДА (ОВА) з питань євроінтеграції, децентралізації та цифровізації з відповідними заступниками голів обласних рад; взаємодії профільних заступників голови обласної ради і заступника селищного (сільського, міського) голови, що сприятиме забезпеченню гомеостазу системи ТОВ, підвищенню ступеня її резильєнтності, посиленню згуртованості громадськості та довіри до владних інституцій.

Сьогодні вітчизняними та зарубіжними дослідниками артикулюється увага на різних управлінських підходах, які так чи інакше належать до певної групи теоретичних та методологічних аспектів в межах системології, зокрема теорії систем, теорії організації та теорії мереж. В процесі наукової розвідки важливим є використання фундаментальних положень,

напрацьованих у межах наукової проблематики публічного управління та адміністрування, регіонального та місцевого врядування.

Такі вчені як В. Д. Бакуменко [10;11], Ю. Б. Бродський [30], Т. К. Гречко [68], М. П. Дивак [85], О. В. Кустовська [151], Ю. В. Мельник [175], Г. Л. Монастирський [185], С. В. Соколов [264], К. О. Сорока [265], Н. В. Фоміцька [290] присвятили свої наукові доробки методології системного та організаційного підходів. У посібнику [256] окреслено концепти теорії систем та здійснено системний аналіз публічного управління та адміністрування в умовах сучасних викликів. Феномен емерджентності аналізують Н. В. Геселева [57] В. В. Гурочкіна [78], Н. М. Заріцька [57].

Пошук ефективних підходів в системі публічного управління привертає увагу науковців, напрацювання яких мають суттєву значущість та ґрунтовність в контексті даного дослідження, зокрема пошуку нематеріального потенціалу присвячено роботи Н. М. Галяс [55], О. М. Козак [122], Т. В. Маматової [166; 167],– управління знаннями; Н. О. Алюшиної [5;6] та В. С. Колтун [126] – управління темпоральним ресурсом; Д. Л. Назаренко [186], К. В. Шуварської [292] – управління та організаційна діяльність адвокати; Л. В. Гонюкової [67], О. Леонова [156], Т. Леонової [156], І. О. Слюсарєва [262], І. В. Шульженко [306] – управління конфліктами; О. В. Бугай [31], Т. О. Мельник [174], Д. В. Олійник [196] – управління даними, управління штучним інтелектом; А. Рачинський, Т. І. Балановської [12], Є. І. Бородіна [284], М. В. Михайліченко [12], В. М. Олуйко [197], С. М. Серьогіна [284] – управління персоналом; Н. Благи [22], З. М. Бурик [34], Н. І. Обушної [192], О. П. Попроцького [34], Н. С. Сидоренко [255] – управління проектами; І. О. Драгон [89], М. В. Кондратенко [130], Є. В. Красников [146] – управління якістю публічних послуг, включаючи зарубіжні практики; Н. І. Фединець [288] – управління змінами; В. В. Тертички [275] – стратегічне управління; Р. Р. Августина [1], Ю. А. Богача [1],

Р. М. Рогатинського [1] – управління інформаційними зв'язками; О. Ю. Бобровської [321], Н. І. Галунець [65], І. В. Гончаренко [65], І. О. Дегтярьової [81], А. М. Жук [96], О. Ю. Кудріна [147], Л. А. Яременко [311] – інноваційні підходи управління та планування розвитку територій; Л. В. Гриневич [69], В. Г. Соболев [69] – комунікативні підходи; В. В. Балінського [15]; Ю. В. Борисенко [26], Р. В. Войтович [48], С. Ю. Лукіна [161], Р. О. Редчук [247], І. О. Семененко [249], С. В. Ситник [258] – підходи та механізми реалізації мережевого управління.

Окремі аспекти функціонування територіальної організації влади розглядають Я. В. Верменич [38-41] – регіонально-історичний аспект; О. С. Конотопцев [131], Г. Ю. Лук'янова, Н. В. Сенишин [252] – концептуальні основи реформування і трансформації; Я. В. Качан [145], Д. О. Красівський [145] – тенденції та проблеми територіальної організації влади; А. В. Баско [17] – статус і повноваження, діяльність органів влади; Ю. М. Коломієць [125], Г. П. Підгрушний [218; 219], О. Д. Лазор [154], І. М. Лопатченко [158], О. А. Мельниченко [177], М. Є. Черняка [301] – загальні аспекти територіальної організації влади розкрито у дослідженні; Ю. Борисенко досліджує процеси реформування врядування на місцевому рівні [27]. Л. Г. Комаха досліджує підходи до удосконалення та трансформацію територіальної організації влади в умовах воєнного часу [127;128].

На питаннях взаємодії та забезпечення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування і місцевих органів виконавчої влади сконцентрували увагу Л. І. Бондаренко [24], В. І. Борденюк [25], В. П. Грובה [72], Т. О. Карабін [115], В. С. Куйбіда [149;150], Г. В. Макаров [163], В. В. Мамонова [168], М. І. Лахижа [155], І. І. Литвин [157], В. Міщук [183], Б. В. Сорокін [266], М. М. Шкурін [155]. Співробітництво територіальних громад досліджують В. Балдинюк [13], К. В. Васьківський [36], Н. Гончарук [66], В. В. Гришко [285], Т. В. Журавель [285], О. Ігнат [106], А. О. Пелехатий [36],

В. В. Толкованова [285].

Дослідженням електронного врядування приділяли увагу О. І. Бобровський [298], О. В. Декалюк [82], О. Ю. Поліщук [271], С. Ю. Лукін [162], О. Р. Савченко [271], В. В. Ченцов [298].

Значна кількість наукових розвідок вітчизняних науковців та практиків розглядається у векторі децентралізації З. М. Бурик [33], О. М. Дорогіх [87], О. А. Ільїном [107], В. А. Негодою [188]. Зарубіжний досвід децентралізації вивчає О. М. Бориславська [28], Р. О. Гаврік [54], І. Б. Заверуха [28], М. Зайцева [99], Н. В. Камінська [113], О. В. Люта [217]; І. В. Хребтій [294], П. В. Ворона [49]; Ю. В. Давидова [79], Н. Калакун [110], В. Козак [123], А. Коль [322], О. Овчар [193], М. В. Пасічник [79], Н. Г. Пігуль [217], О. В. Стогова [269], Т. Сьомова [193], І. В. Хребтій [293] – досвід Франції; Я. Гонцяж [64], В. Згурська [214], М. І. Марчук [169], Є. Перегуда [214], Я. В. Пилипенко [216], Є. Тюхненко [280] – досвід Польщі; М. З. Бунік [32], А. В. Гоблік [60], О. М. Колодій [124], Х. Франке [32] – досвід Німеччини.

Євроінтеграційні процеси висвітлено у працях Л. Ю. Величко [116], Д. В. Карамишева [116], Н. В. Мирної [116], зокрема, теоретичні та правові аспекти досліджує І. В. Яковюк [309; 310]. Схарактеризовано інституційну спроможність ЄС у роботах Л. Л. Прокопенко [243], О. М. Рудік [243]. Питання національної безпеки в умовах євроінтеграції висвітлено Г. П. Ситником [257], перспективи розвитку територіальних громад в умовах євроінтеграції досліджують А. Рачинський [332], Т. Василевська [332], О. Євсюкова [332] та ін. Досвід європейських країн територіальної організації влади у наукових працях досліджує Т. В. Іванова [104; 105].

Отже, що стосується представлення методології організаційних, системних та мережевих підходів; обґрунтування доцільності сучасних управлінських аспектів в системі публічного управління; вивчення проблематики взаємодії самоврядних та державних органів влади; аналізу децентралізаційних та євроінтеграційних процесів; вивчення європейського

досвіду територіальної організації владних відносин, то дані наукові вектори досліджувались значною кількістю науковців. Проте слід зазначити, що проблематика управління ефективністю територіальної організації влади ще не виступала предметом спеціальної наукової розвідки, що має істотне значення для практики і галузі знань публічного управління та адміністрування. Відтак, для формування ефективної системи територіальної організації влади публічного управління в Україні значущим є комплексний підхід, що передбачає акумулювання вітчизняних та європейських успішних практик ефективного врядування та обґрунтування домірних до еволюціонуючих потреб суспільства нових управлінських підходів, актуальних в умовах сучасних викликів та глобальних тенденцій.

*Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.* Дисертаційне дослідження виконувалося згідно комплексного наукового проєкту Київського національного університету імені Тараса Шевченка на кафедрі регіональної політики, у межах якої автором за результатами досліджень було визначено сутнісний контекст управління ефективністю територіальної організації влади, визначено ендогенний та екзогенний вплив на функціонування підсистем територіальної організації владних відносин; здійснено прогностичну оцінку наслідків реалізації еволюційної динамічної моделі територіальної організації влади.

*Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад управління ефективністю систем територіальної організації влади задля імплементації розроблених підходів в практику українського державотворення з урахуванням досвіду країн ЄС.*

*Основні завдання дослідження:*

- охарактеризувати сучасний стан наукової розробленості проблеми управління ефективністю територіальної організації влади;
- сформулювати теоретичні підходи до управління ефективністю суспільних систем на основі певних визначених критеріїв, виокремити найбільш доцільні для дослідження;

- обґрунтувати методологічні основи управління ефективністю систем територіальної організації влади;
- провести компаративний аналіз ефективності функціонування систем територіальної організації влади країн ЄС;
- виявити специфіку євроінтеграційного та децентралізаційного вектору трансформації територіальної організації влади в Україні;
- запропонувати підходи до моделювання оптимальної системи територіальної організації влади в Україні на основі досвіду країн ЄС;
- провести кореляцію системоутворюючих факторів з критеріями ефективної системи територіальної організації влади;
- запропонувати комплексний інструментарій функціонування ефективної моделі територіальної організації влади в Україні;
- обґрунтувати доцільність впровадження еволюційної динамічної моделі територіальної організації влади та здійснити прогнозну оцінку наслідків її реалізації.

*Об'єкт дослідження* – процеси публічного управління, спрямовані на трансформацію системи територіальної організації влади.

*Предмет дослідження* – управління ефективністю систем територіальної організації влади.

*Методи дослідження.* В науковій розвідці використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, що ґрунтуються на засадах публічного управління та споріднених наук, серед яких:

- контент-аналіз основних понять, метод системного відбору матеріалів (уточнення змісту основних визначень, понять відповідно тематики дослідження, п. 1.1);
- групування, індукція та дедукція (згруповано теоретичні та методологічні підходи дослідження, виокремлено ендогенні та екзогенні впливи на динаміку функціонування системи територіальної організації влади та її підсистем, п. 1.2; п. 1.3, п. 2.2);
- ранжування (проранжовано найбільш доцільні властивості

елементів систем за визначеними ознаками ефективності функціонування систем територіальної організації влади країн ЄС, які доцільно адаптувати до вітчизняної моделі, п. 2.1);

- компаративний аналіз (аналіз ефективності територіальної організації владних відносин у країнах Європейського Союзу, зокрема узагальнено досвід успішних практик Німеччини, Польщі, Франції, п. 2.1);

- узагальнення, групування (формування мінімального набору засадничих вимог до моделі ефективної територіальної організації влади, п. 2.3);

- метод аналогій, візуально-графічне представлення (розробка ментальних карт «Способи взаємодії місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування», п. 1.2 та «Управління гомеостазом та трансформація гомеостату систем», п. 1.3)

- метод системного відбору матеріалів, аналіз, групування (для виокремлення інструментів функціонування ефективної моделі, п. 3.2);

- моделювання, графічний метод (в процесі побудови еволюційної динамічної моделі територіальної організації влади в Україні, п. 3.3);

- прогностичний (здійснення прогностичної оцінки впровадження еволюційної динамічної моделі, використання аналізу силового поля задля створення передумов для корегування публічно-управлінських рішень відповідно до реагування учасників системи публічного управління та адміністрування, п. 3.3).

Теоретико-методологічну базу наукової розвідки становлять фундаментальні положення теорії публічного управління та адміністрування, регіональної політики та місцевого самоврядування, менеджменту організації, дисертаційні дослідження вітчизняних науковців, фундаментальні дослідження українських та зарубіжних науковців щодо реформування територіальної організації влади та місцевого самоврядування, процесів децентралізації та євроінтеграції, аналітичні матеріали, статистична інформація тощо.

Нормативно-правовою та емпіричною базою дослідження є Конституційні положення та законодавство України, укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, Закони України, Європейська Хартія місцевого самоврядування інші нормативно-правові норми.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в отриманні нових науково обґрунтованих результатів, які спрямовані на вирішення конкретного наукового завдання – визначення засадничих підходів управління процесами підвищення ефективності систем територіальної організації влади на основі сучасних теоретичних та методологічних, управлінських інструментів, з урахуванням децентралізаційних та євроінтеграційних тенденцій у сфері публічного управління та адміністрування.

Найбільш вагомими науковими результатами дисертації є такі:

*у перше:*

– визначено теоретико-методологічну основу управління ефективністю систем територіальної організації влади, що впливають на місцевий та регіональний розвиток та яка сформована на базі таких підходів, як управління потенціалом емерджентності; управління гомеостазом та трансформація гомеостату систем; управління поліцентричними системами; управління зворотними зв'язками у відкритих динамічних системах; управління потенціалом суміжних можливостей; використання потенціалу антиентропійного управління задля виявлення когнітивного потенціалу системи;

– обґрунтовано доцільність впровадження еволюційної динамічної моделі територіальної організації влади з урахуванням досвіду ЄС, яка передбачає визначення критеріїв ефективності досліджуваної системи, урахування впливу системоутворюючих факторів ендегенного та екзогенного середовищ, імплементації комплексного інструментарію моделі задля підвищення ефективності функціонування системи територіальної організації

влади, зокрема ідеться про надання якісних публічних послуг; підвищення професійного розвитку публічних службовців; сприяння сталому розвитку територій тощо;

*удосконалено:*

— наукові підходи до моделювання оптимальної системи територіальної організації влади в Україні з урахуванням досвіду країн Євросоюзу, зокрема, забезпечення властивостей відкритої динамічної системи; реалізація динамічної багатовекторної взаємодії між елементами системи територіальної організації влади України та базовими елементами систем ключових середовищ країн Європейського Союзу; використання власного трансформаційного потенціалу системи; імплементація сучасних управлінських підходів, з-поміж яких мережеве, поліцентричне, багаторівневе, цифрове управління;

— прикладні аспекти запровадження теоретичних підходів щодо управління потенціалом емерджентності в частині використання інструменту формування емерджентності наступного порядку, що формується в результаті цілеспрямованої комплементарної архітектоніки управлінських впливів у процесі взаємодії елементів системи територіальної організації влади, що сприятиме підвищенню ступеня резильєнтності системи в цілому; зокрема, серед інших, шляхом поєднання сукупного впливу від наявного і можливого функціоналу: заступників голів обласних державних адміністрацій (обласних військових адміністрацій) та обласних рад з питань євроінтеграції, цифровізації та децентралізації;

— концептуальні підходи імплементації інструменту управління гомеостазом та трансформації гомеостату підсистем територіальної організації влади, зокрема визначено військові адміністрації, як новий параметр гомеостату досліджуваної системи, як такі специфічні органи публічного управління, що поєднують властивості та потенціал місцевих державних адміністрацій, місцевих рад і їх виконавчих органів та сільських, селищних, міських голів;

— концепт поліцентричного управління ефективністю системи

територіальної організації влади, що представлено як функцію керуючої підсистеми, що здатна до диверсифікації суб'єктності; приведення вітчизняних управлінських структур у відповідність до нормативно-правових актів ЄС;

*набули подальшого розвитку:*

— наукові підходи, що сприяють виявленню специфіки євроінтеграційних та децентралізаційних векторів трансформації системи територіальної організації влади в Україні на основі здійснення аналізу динаміки розвитку систем територіальної організації влади країн ЄС та її підсистем, а саме, встановлено, що децентралізаційний вектор змін корелюється з ендегенним впливом факторів, які стало детермінують зміни в структурі, трансформацію внутрішніх зв'язків, функціональність та динаміку територіальної організації влади; євроінтеграційний вектор змін пов'язано з екзогенними чинниками — чітко визначеними умовами вступу до ЄС, переосмисленням підходів до збалансованості регіонального розвитку, партисипативного врядування, кадрової політики, антикорупційних заходів, формування європейського простору даних тощо;

— класифікація інструментів забезпечення функціонування ефективної моделі територіальної організації влади в Україні, які запропоновано згрупувати з позицій використання управлінських підходів в різних суспільних сферах; водночас визначено, що процес імплементації в систему територіальної організації влади комплексного інструментарію вказаної моделі повинен реалізовуватись домірно до еволюційної вісі розвитку суспільства, підтримуватися чіткою комунікацією та регулярною оцінкою задля внесення необхідних коректив та подальшої адаптації до мінливих умов та викликів сьогодення;

— термінологічний апарат дослідження, зокрема запропоновано тлумачити управління ефективністю системи територіальної організації влади як цілеспрямований процес збалансування, відносно вісі еволюціонуючих потреб суспільства, повноважень, ресурсів і відповідальності між самоврядними та державними органами влади шляхом максимізації виявлення

та актуалізації ресурсного потенціалу, у тому числі – нематеріального, зумовленого властивостями систем, задля забезпечення розвитку територій;

- теоретичні уявлення про комплементарність сучасних управлінських підходів шляхом їх кореляції та балансування в процесах діяльності органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади, з урахуванням того, що показники рівня взаємодії, скоординованості є важливим індикатором ефективного врядування на місцевому рівні та розвитку громад;

- прикладні аспекти реалізації еволюційної динамічної моделі територіальної організації влади, що уможливають формування сприятливого екзогенного середовища шляхом удосконалення національного законодавства, його гармонізації зі стандартизованими підходами ЄС, що в сукупності сприятимуть посиленню міжнародної співпраці, зміцненню міжнародного співробітництва; та ендогенного середовища, шляхом прийняття підзаконних нормативно-правових актів, які забезпечать кореляцію з оновлюваним екзогенним середовищем, удосконалення законодавчих підходів до розвитку ряду інститутів в системі територіальної організації влади в Україні, зокрема - інституту префектів, розширення міжмуніципального співробітництва, розвиток партисипації, що в сукупності вплине на підвищення ефективності функціонування системи територіальної організації влади;

- засади використання прогностичного методу дослідження – аналізу силового поля в сфері публічного управління, застосування якого обумовлює, завдяки синхронізованості впливу рушійних і стримуючих сил, створення передумов для корегування публічно-управлінських рішень відповідно до реагування учасників системи публічного управління та адміністрування, оскільки, згідно підходу «силового поля», основний фокус уваги спрямовується на врахування динаміки змінних умов системи територіальної організації влади, поліваріантності та поліцентричності системи; відображає багатовекторну взаємодію підсистем державного управління, місцевого самоврядування, громадськості, бізнесу, що

розглядаються як сили, які формують «єдине поле впливів» системи територіальної організації влади.

Практичне значення отриманих результатів дисертаційного дослідження полягає у тому, що обґрунтовані наукові підходи можуть бути імplementовані у ході законопроектної роботи шляхом вирішення питань підвищення інституційної спроможності самоврядних та державних органів влади; в діяльності органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади; у навчальному процесі вищих навчальних закладів, що займаються проблематикою підвищення спроможності управлінських структур, розвитку територій.

Теоретичні та методологічні положення наукової розвідки доведені до конкретних обґрунтованих рекомендацій, що використовуються, зокрема:

- Комітетом Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування враховані в проєктах Законів (довідка про впровадження від 17.03.2025);
- Міністерством розвитку громад та територій України в процесі розробки Стратегії Дансько-Української співпраці на 2025-2028 роки та Стратегії розвитку виробничих спроможностей залізничного транспорту України (довідка про впровадження);
- Всеукраїнською асоціацією органів місцевого самоврядування «Асоціація об'єднаних територіальних громад» шляхом використання аналітичних матеріалів дисертаційного дослідження (довідка про впровадження № 138/25 від 12.03.2025);
- Всеукраїнською асоціацією органів місцевого самоврядування «Українська асоціація районних та обласних рад» в ході реалізації проєкту «Підвищення обізнаності серед ОМС та громадян з фіксації руйнувань спричинених війною» (довідка про впровадження);
- Навчально-науковим інститутом публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка в процесі виконання науково-дослідної роботи у 2024-2025 роках за

темою «Теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій запровадження інноваційних управлінських технологій у місцевому самоврядуванні» на громадських засадах (номер теми НДР: 23КП074-03). (довідка про впровадження № 074-16-08-33 від 13.03.2025).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою працею автора. Основні ідеї та розробки, здійснені в рамках дисертаційної роботи, у тому числі ті, що характеризують наукову новизну, практичне значення дослідження, отримані автором особисто. У науковій праці, опублікованій у співавторстві, дисертантові належить окреслення викликів та перспектив, що вказують на актуальність інтеграції наукових підходів в процесі регіонального розвитку.

Апробація результатів дисертації. Зміст основних положень і результатів наукового дослідження та пропозиції щодо їх практичного застосування обговорювалися на вітчизняних науково-практичних конференціях, зокрема: «Публічне управління в Україні: виклики та перспективи» (Запоріжжя, 29-30 листопада 2024р., заочна участь); «Міське самоврядування в умовах війни та повоєнного відновлення» (Київ, 10 грудня 2024 р., очна участь); «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи» (м.Хмельницький, 7 лютого 2025р., заочна участь); Стратегічні напрями економічної та соціальної політики в контексті глобальних змін (м.Одеса, 7 лютого 2025, заочна участь) та міжнародних, зокрема: Modern aspects of the modernization of science: state, problems, development trends (М.Нікосія, Кіпр, 7 грудня 2024р., заочна участь); «Perspectives of contemporary science: theory and practice» (Львів, 9-11 грудня, заочна участь); «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку» (м.Кордова, Іспанія, 7 лютого 2025р., заочна участь); «Modernization of science and its influence on global processes» (Берн, Швейцарська конфедерація, 28 лютого 2025, заочна участь); «Theoretical and empirical scientific research concept and trends» (Оксфорд, США, 7 березня 2025р., заочна участь).

Публікації. Загальні положення дослідження висвітлено у 5 наукових

публікаціях, з них чотири статті опубліковано в наукових фахових виданнях України та одна стаття – у науковому зарубіжному виданні, дев'ять тез доповідей – у матеріалах науково-практичних конференцій та круглих столах., з них 6 міжнародних.

*Структура та обсяг дисертації* відповідають поставленим дослідницьким завданням. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 300 сторінок, з них основного тексту – 225 сторінок. Робота містить 14 рисунків, 2 таблиці, 7 додатків. Список використаних джерел налічує 333 найменування на 38 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ СИСТЕМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ

#### 1.1 Сучасний стан наукової розробленості проблеми управління ефективністю територіальних суспільних систем

Сьогодні найбільшим викликом для українського суспільства є неспровокована зовнішня агресія росії проти України, що є однією з умов щодо визначення специфіки усіх суспільних процесів. Сучасна складна геополітична ситуація; трансформаційні суспільні процеси в системі публічного управління; продовження реформування локального врядування і організації владних відносин в межах території, де рушійною силою є децентралізація та підвищення статусу регіонів; розвиток інформаційних підходів та технологій; зміни тенденцій соціально-економічного розвитку територій (регіонів); масштабність проблеми повоєнного відновлення в умовах недостатності матеріально-фінансових ресурсів; посилення значущості впливу євроінтеграційних процесів – вимагають пошуку нового комплексного підходу, що передбачав би врахування системоутворюючих факторів та інструментів задля виокремлення принципів побудови та функціонування ефективної моделі територіальної організації влади в Україні.

В даному контексті є надзвичайно важливим пошук внутрішнього нематеріального ресурсного потенціалу, що може бути віднайдений в результаті переоцінки сенсів управління ефективністю систем територіальної організації владних відносин. Водночас, переймання європейського досвіду в разі практичної доцільності, забезпечило б нашу державу додатковим зовнішнім (знаннєвим) ресурсом задля вирішення проблем, пов'язаних з забезпеченням стійкого та сталого розвитку суспільства у воєнний та повоєнний періоди. У монографії зазначено, що критерієм розвитку

територіальних громад вважається якісний показник, а саме «знаннєвість» [153, с.4]. Т. В. Маматова називає управління знаннями мистецтвом перетворення інтелектуальних та інформаційних активів на організаційну цінність [166, с.30].

Вірогідним вбачається, що в ході проведення наукової розвідки важливою є побудова ефективної моделі територіальної організації влади, яка б відповідала, з одного боку, динамічному розвитку територіальних суспільних систем, а з іншого, максимально наближала «вітчизняну модель територіальної організації влади» до найкращих європейських стандартів.

Водночас, авторський колектив монографії [172] зазначає, що «в умовах глобальної невизначеності дослідження територіальних суспільних систем набуває все більшої актуальності». Науковці пов'язують дане твердження з «поведінковими факторами складних систем, оцінкою взаємозв'язків, адаптивністю суб'єктів економічних відносин, стійкістю до зовнішніх викликів і загроз, синергетичними ефектами взаємодії та взаємовпливу» [172, с.8]. Слід зазначити, що дефініція «територіальна суспільна система» використовується дослідниками для характеристики просторової організації територій [41, с.100].

Методологічні підходи розвитку суспільних систем досліджує П. Петровський [215], І. Шпекторенко [305]. Теоретико-методологічні аспекти публічного управління та адміністрування окреслив О. О. Долженков [86]. Широкий спектр методологічних підходів щодо організації територіальних систем: історико-географічного, територіального, комплексного, компонентно-функціонального, кластерного, біхевіористського, партисипативного характеризує у своїй публікації Н. М. Смочко [263, с.66-67]. Методологію управління територіальним розвитком розглянуто В. В. Мамоновою [168]. Методологічні основи управління ефективністю систем територіальної організації влади ґрунтовніше розглянемо в пункті 1.3 даного розділу.

Я. В. Шевчук у своїй праці розглядає проблематику депресивної територіальної суспільної системи, трактуючи її як таку, у якій «за відносно

короткий період часу кардинально змінилися тенденції розвитку, від висхідних до нисхідних» [303]. Як приклад можемо назвати зруйновані та окуповані агресорами території, до яких наразі немає фізичного доступу.

Вважаємо за доцільне та логічне проаналізувати теоретичну наукову базу класичних та сучасних наукових підходів публічного управління, регіонального розвитку та місцевого самоврядування, які в свою чергу можуть стати певним дороговказом на шляху пошуку необхідного дієвого інструментарію з метою досягнення визначених цілей в процесі побудови, вдосконалюючи систему територіальної організації влади. Відповідно представлено наукові теорії XX століття та сучасні концепції публічного управління у вигляді інфографік в Додатках В та Г. Концептуальні аспекти нового публічного врядування описано Г. Дзюбою [84], де основний акцент зроблено на посиленні взаємовідносин між приватними та державними інституціями. Обґрунтовує доцільність імплементації «принципу належного урядування як нової концептуальної форми організації життя суспільства» Н. С. Павлов [212, с.7].

Я. В. Верменич описує у своїй праці [38] теорії регіонального розвитку, основні концепти яких окреслюємо у Додатку Д. Слід відмітити певну логічну послідовність періодів класичних та сучасних теорій публічного управління, теорій регіонального розвитку та концепцій місцевого самоврядування, змістовне наповнення яких розширюється відповідно до нових еволюційних суспільних потреб.

Проблематику концептуальних засад та принципів публічного управління висвітлено науковцями В. Д. Бакуменко [9], О. Г. Дейнекою [213], Г. П. Кухаревою [152], С. В. Панченком [213], Н. С. Павловим [212].

В. С. Колтун у одноосібній монографії [126, с.40] виокремлено та схарактеризовано теорію фіскального федералізму та нового публічного менеджменту, домінантами яких є надання суспільного блага на засадах справедливості та нівелювання проблем ринкового механізму; теорію суспільного вибору і теоретичного підходу нової інституціональної економіки

подано як важливі аспекти, спрямовані на усунення проблемних ситуацій в сфері управління; сітьові форми управління на локальному рівні як методи взаємодії державного управління (далі – ДУ) і органів місцевого самоврядування.

Аналіз класичних і сучасних концепцій дозволяє зробити певні узагальнення. По-перше, багатогранність концепцій, кожна з яких корелюється з характерними організаційними та функціональними підходами. По-друге, проаналізовані концепції не є взаємозамінними, а кожна попередня модель, описана у концепції, інтегрується до наступної. Б. Мельниченко з даного приводу пише щодо підходу «доброго (належного) врядування як такого, що не замінює моделей управління, а доповнює їх новим контекстом задля забезпечення рівних прав серед партнерів [176, с.104]. По-третє, теорії регіоналізму підкреслюють важливість децентралізації та регіонального розвитку, необхідність адаптації різних управлінських практик відповідно специфіки, особливостей територій. По-четверте, ефективність управління залежить від обраної моделі відносин між органами місцевого самоврядування (далі – ОМС) та місцевими органами виконавчої влади (далі – МОВВ).

Переходячи від концептуальних до конституційно-правових засад, що відображені у наукових працях, виокремимо деякі загальні норми Основного Закону [132]. Б. В. Калиновський зазначає, що територіальна організація публічної влади вказує на характерну багаторівневність між органами владних відносин. Дослідник визначає народну владу як публічну та кореспондує дане твердження із ст.5 Конституції України, відповідно до якої суверенітет органів влади в межах державних кордонів визначає право народу на здійснення влади в державі [112, с.70]. В. В. Мамонова вбачає очевидним, що адміністративно-територіальні одиниці (далі – АТО) відповідають принципам територіальних організацій [168]. Академічною спільнотою, враховуючи сучасний стан реформування адміністративно-територіального устрою (далі – АТУ), доповнено даний перелік іншими позиціями, а саме: забезпечити узгодженість між елементами системи адміністративно-територіальних одиниць, діяти у

відповідності до рекомендацій Європейського Союзу (далі – ЄС), дотримуватися принципу субсидіарності у процесах перерозподілу повноважень між рівнями публічної влади, що в контексті управління ефективністю територіальної організації влади, що потребує детального аналізу. Таким чином можна стверджувати, що згадані норми Основного Закону визначають та закріплюють суверенність публічної влади та територіальну організацію держави відповідно до визначеного адміністративно-територіального устрою.

Про актуальність та багатогранність проблематики регіонального розвитку свідчить зацікавленість науковців з різних суспільних сфер. Даною проблематикою займалися фахівці з юридичною освітою, економічною, історичною освітою, політологи та фахівці з питань державного управління, регіональної політики, місцевого самоврядування тощо.

Аналіз фахової літератури демонструє значну зацікавленість науковою спільнотою окремими аспектами досліджуваної проблематики, що виражена широко представленим понятійно-категоріальним апаратом. Г. Ю. Лук'янова з погляду державознавства розглядає «територію» як просторову сферу правового державного верховенства включаючи об'єкт її влади [159, с.213], наголошуючи на тому, що тільки держава встановлює правничий в межах своїх територіальних кордонів, затверджує комплекс оборонних заходів, вирішує питання адміністративно-територіального устрою задля дотримання єдності державного управління та місцевого самоврядування [159, с.213].

Розглядаючи парадигму і тезаурус територіальної організації Я. В. Верменич слушно зазначає, що просторовий контекст суспільної регіоналізації присутній нині в усіх наукових системах. Науковець називає простір мірилом цивілізованості, системою, що потребує перманентної підтримки [39, с.118]. В іншій науковій праці Я. В. Верменич пише: «Просторова основа державного суверенітету визначається поняттям територіальна організація» [40, с.211]. У найширшому розумінні науковець розуміє це поняття як «сукупність спільнот різного рівня і відносин між ними»

[40, с.211]. Зазначає, що на стан територіальної організації впливають вертикальні відносини між органами влади, передбачаючи як взаємодіяння між гілками влади так і повноваження громад [40, с.211]. Сутнісне наповнення поняття територіальна організація регіону висвітлює Г. П. Підгрушний, в основі якого «соціально-економічний каркас території» [219].

Концептуальні основи та тенденції регіоналізму, в тому числі європейського регіоналізму, розкривають Я. Верменич [38], І. В. Яковюк [308]. Проблематику регіонального розвитку досліджують у своїх працях Я. Жаліло [95], Т. Мельник [174]. О. А. Сич робить узагальнення щодо регіонального розвитку в Україні, зазначаючи, що «Україна переходить від політики подолання нерівномірного розвитку до політики підтримки «полюсів росту»». Такі полюси, на думку науковця, сприятимуть міжрегіональному співробітництву та унеможливлять моноцетричність економічного зростання регіонів [259, с.10]. Водночас типологію «полюсів зростання» та їх значущість в процесах суспільної організації територій розглянуто Г. П. Підгрушним [218].

У фаховій літературі часто застосовуються згадки про три феномени «простір», «територія», «регіон», які науковцями інколи вживаються як тотожні, взаємозамінні поняття. На наше переконання, це три різні за смисловим контекстом трактування. Є. Черняк у своїй праці [301] чітко прописує ознаки кожного з понять. Феномен «територія» дослідник асоціює з чотирма властивостями: масштабом, розташуванням, контентом та кордоном. «Регіони» – це території, які мають масштаб, розташування, контент та територіальні межі, гомогенність або єдину організацію управління, або й те, й інше [301]. «Простір» дослідник характеризує такими ознаками: відсутність структури та організації, розташування певних об'єктів в просторі [301].

У працях О. Д. Лазора [154] розглянуто концептуальні засади територіальної організації влади. Н. Борисочевою досліджено теоретичні підходи до розуміння системи органів виконавчої влади та водночас виокремлено проблемні питання діяльності суб'єктів системи [29].

Я. В. Качан, Д. О. Красівський [145], Ю. М. Коломієць [125] досліджують сучасну проблематику територіальної організації влади, окреслюючи тенденції розвитку даного феномену. Про необхідність і важливість удосконалення структурної побудови органів влади зазначає Л. І. Бондаренко [24]. Акцентують увагу на «необхідності вдосконалення організаційних та правових механізмів, що спрямовані на підвищення ефективності ТОВ» [145]. Дослідниками зауважено, що особливе значення має аспект врахування досвіду Європейської спільноти задля адаптування до реальних умов сьогодення [145].

Н. В. Сенишин висновує, що в період транзитивності суспільного розвитку в Україні, вдосконалення механізмів стратегії, що є найбільш відповідними формату територіальної організації владних відносин в сфері публічного управління забезпечить збереження державної цілісності, узгодженість елементів системи публічного управління, інтегрування інноваційних політичних та управлінських механізмів, поліпшення якості людського потенціалу України» [253].

В науковій доповіді Національного інституту стратегічних досліджень [95] авторським колективом зазначено, що держави, які усвідомлюють значущість реформи ТОВ мають можливість забезпечити соціальні умови життєдіяльності на якісно новому рівні. Оптимальний розподіл повноважень та відповідальності згідно визначених законодавством владних рівнів, а саме ОДВ, МОВВ, ОМС сприяє отриманню ефективних послуг мешканцями громад, створює сприятливі умови для розвитку економічної сфери та екологічно безпечного виробництва, дотримання принципу соціальної справедливості, розширює горизонти міжнародних відносин, отримуючи статус повноцінного учасника міжнародної спільноти [95, с.80]. Динамічне поєднання правової, економічної, екологічної, фінансової, соціальної, кадрової, організаційної спроможностей територіальних громад формує потенціал для розвитку територій, інституційну основу, тим самим забезпечуючи якісно новий рівень поступу України [95, с.80]. Водночас

названо сильні сторони процесу реформування ТОВ і МС, зокрема, створення потужного стимулу для активації та застосування інструментів, балансирів, врахування факторів, які до цього були відсутніми або сформованими не в достатній мірі [95, с.80], надання територіальним громадам України новаційної моделі розвитку та вдосконалення системи організації МОПВ [95, с.20], забезпечення територіальною спроможністю громад. Як приклад дослідниками названо такі аспекти: фандрайзинг, об'єднання ресурсів громад, спільне фінансування проєкту, діяння громадських організацій, використання проєктних міжнародних та вітчизняних підходів [95, с.8].

В роботах Г. Ю. Лук'янової [159] та Б. В. Калиновського [112], О. С. Конотопцева [131] детально розглянуто підходи до реформування ТОВ. Свою точку зору на проблематику ТОВ окреслюють Д. О. Красівський [145], Я. В. Качан [145], Я. В. Верменич [41], О. Д. Лазор [154], Н. Борисочева [29], О. А. Мельниченко [177], Л. І. Бондаренко [24]. Концептуальні основи ТОВ досліджує Н. В. Сенишин, розглядаючи питання модернізації системи ТОВ [252; 253]. В. С. Колтун встановлено, що «однією з причин недостатнього рівня взаємодії між системами ОМС та МОВВ у забезпеченні територіального розвитку є темпоральне порушення балансу функціонування елементів підсистем та систем...» [126, с.93].

Така незбалансованість впливає на координацію діяльності та ефективність організації владних відносин між підсистемами. Важливим аспектом для подолання даного виклику є налагодження механізму організації взаємодії між елементами підсистем ОМС і МОВВ. Вітчизняний дослідник І. І. Литвин констатує, що під час взаємодії завжди виникає зворотній вплив або зв'язок [157]. Т. Лукеря після застосування ґрунтовних методологічних підходів висновує, що чітко визначена система контролю за дотриманням законності публічно-управлінських рішень слугує превентивним механізмом в контексті виникнення порушень на локальному рівні і забезпечення захисту для ОМС [160]. Водночас ступінь відповідальності ОМС і МОВВ в процесі діяльності є значним [18]. Натомість, в разі відсутності організованості

системи взаємодії ОДВ і ОМС виникатимуть, по-перше, ймовірні проблеми з втручанням ОДВ в діяльність ОМС, по-друге, зростає ризик незаконно прийнятих публічно-управлінських рішень ОМС [160]. Я. В. Качан констатує, що будь яка управлінська система досягає оптимального рівня функціонування, якщо збережені умови органічної взаємодії усіх її елементів, відіграючи власну роль задля виконання визначених цілей системи. В контексті даного дослідження, ефективність ТОВ визначається ефективністю взаємодіяння ОМС і МОВВ між собою, ефективністю побудови партнерських відносин ОМС, МОВВ з міжнародними європейськими інституціями [117].

Група дослідників стверджує про необхідність застосування цифрових технологій між різними елементами системи місцевих органів публічного управління (далі – МОПУ). В. С. Колтун називає «основним механізмом формування взаємодії ОМС і МОВВ – спільне надання публічних послуг» [126]. Водночас, цитований фахівець пропонує «сформувати спільну систему управління якістю, покликаючись на територіальну ознаку та вибудувати оптимальну організаційну структуру, що відповідала б вимогам сьогодення» [126]. У публікації [32] зазначено, що процеси реформування повинні супроводжуватися якісними змінами управлінських процесів. Науковець висновує в результаті виконаного дослідження щодо «еволюційного розвитку парадигми комплементарності, що проявляє себе як взаємодія МОВВ та ОМС» [126]. Варта уваги думка Т. О. Карабін [115] про «залежність ефективності налагодженої взаємодії від законодавчого регулювання правовідносин». У своїй роботі В. С. Куйбіда обґрунтовує необхідність партнерства між МОВВ та ОМС [150]. На чіткому розмежуванні сфери компетенцій ОДА та ОМС наголошує І. В. Міщук [183, с.21], пояснюючи це наявністю правових суперечностей, що з'являються в процесі реалізації повноважень.

Світовий досвід децентралізації описано у багатьох вітчизняних напрацюваннях Т. М. Безверхнюк [18], С. Є. Саханенко [18], О. Д. Василюк [35], А. С. Гавриленко [52], Я. О. Костенок [52], Н. В. Камінська [113], О. Овчар [193], Т. Сьомова [193], І. Тютюнник [279], А. П. Гижко [58],

Я. В. Журавель [98]. Про позитивні та негативні сторони децентралізаційних процесів зарубіжного досвіду пише І. В. Хребтій [294]. Французький досвід ТОВ досліджують Н. Калакун [110], Ю. В. Давидова [79], М. В. Пасічник [79], П. В. Ворона [49]. У центрі уваги дослідників Л. Г. Комахи [127], М. І. Лахижі та М. М. Шкуріна [155] реформа децентралізації та зростаюча роль МС в ній. Визначальними факторами впливу науковці називають «процеси європеїзації, розвиток партисипативної демократії та надання якісних адміністративних, зокрема діджитальних послуг, що є показником цілеспрямованого формування сервісноорієнтованої держави» [155]. Наукова спільнота, представники експертного середовища обґрунтовували необхідність реформування системи ТОВ в Україні раніше у своїх публікаціях, проблематика не втрачає актуальності до цього часу і потребує ще більшої згуртованості, консолідації людського потенціалу задля подальшого руху реформи децентралізації. Тим більше, успішність та ефективність реформи визнана українським суспільством і міжнародними партнерами.

Необхідно зазначити, що концептуальні основи багаторівневого врядування досліджують, серед інших, І. О. Дехтярьова [80], В. В. Балінський [15]. Останній констатує, що «ефективний інструментарій багаторівневого врядування може сприяти координації зусиль та ресурсів для вирішення проблем в умовах воєнного та повоєнного періодів». СТГ в умовах децентралізаційних процесів висвітлюють науковці [36]. В умовах воєнного часу актуальними є питання співробітництва територіальних громад (далі – СТГ). Н. Гончарук показано, що СТГ є одним із шляхів вирішення проблеми нестачі ресурсів в ОМС [66]. Дослідники О. Ігнат [106] та Т. Маматова [106] співробітництво територіальних громад розглядають як «фактор стійкості та сталості в контексті розвитку громад». Окрім СТГ науковці приділяють увагу вивченню мережевої взаємодії.

Вперше О. С. Конотопцевим визначено «ступінь співвідношення централізації та децентралізації ТОВ України на різних етапах історичного розвитку», що уможливило виявлення головних тенденцій розвитку ТОВ та їх

врахування при формуванні сучасної системи державного управління на рівні територій [131]. В умовах сьогодення М. І. Мельник виокремлює певні закономірності впливу глобальних факторів на економічну сферу та потенціал внутрішнього розвитку територій України, співставляючи їх з позиціями, що представлено на рис 1.1. Слід констатувати, що міжнародні інституції можуть впливати на територіальну організацію владних відносин, зважаючи на суспільний вибір євроінтеграції.

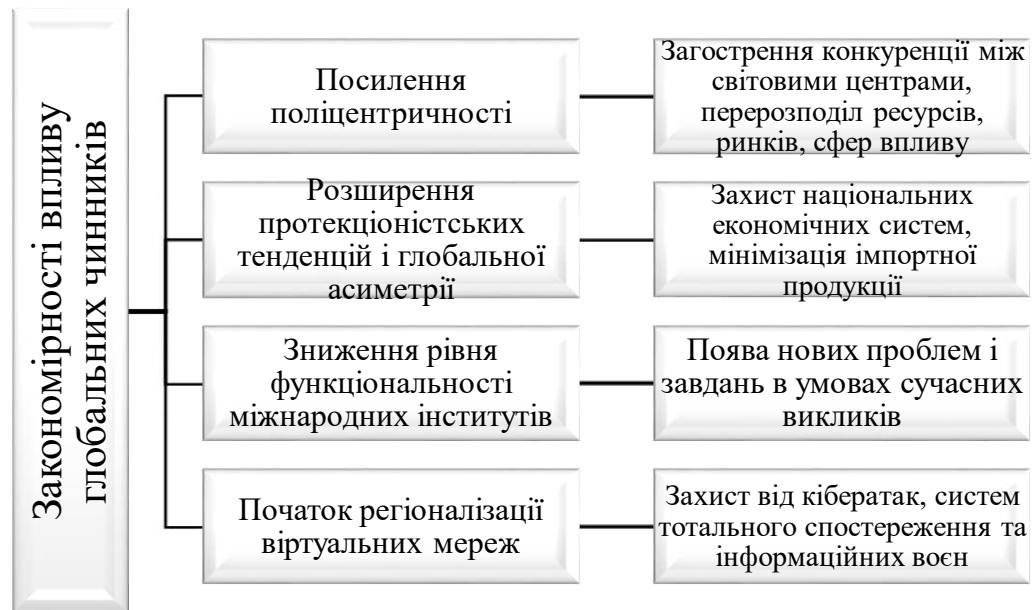


Рис. 1.1. Закономірності впливу глобальних чинників на розвиток територій.

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів [59, с.5].

Система ТОВ повністю відповідає сутнісним ознакам та характеристикам систем, про що детальніше будемо розглядати в п. 2, п. 3 даного розділу. В контексті даного дослідження теоретичні надбання системного підходу цілою плеядою дослідників можуть формулювати відповіді на проблемні ситуації, що виникають в умовах сьогоденних реалій, викликів та загроз. Активно працювали над методологією систем В. Д. Бакуменко [10; 11], Ю. П. Сурмін. Науковці В. І. Борденюк [25] та інші представники наукової спільноти застосовують дану методологію у своїх роботах. Системний аналіз досліджує Ю. Б. Бродський [30], Т. К. Гречко [68], О. В. Кустовська [151], К. О. Сорока [265], Н. В. Фоміцька [290]. Основні

періоди становлення теорії систем і управління визначають О. М. Гладка [70], П. М. Грицюк [70] та ін.

І. І. Яремко досліджено ефективність системи публічного управління та адміністрування (далі – ПУА). Науковцем виявлено підхід до критеріїв ефективності і результативності за допомогою синтезованого показника, до складу якого віднесла кількісні, якісні характеристики задля досягнення цілей та економічний підхід до застосування бюджетних ресурсів [312]. Резюмуючи, науковець І. І. Яремко зауважено, що проблемність оцінювання ефективності органів ПУА пов'язана з труднощами вимірювань індикаторів. Т. О. Мельник описала складові ефективності ПУ регіональним розвитком та їх спосіб визначення через такі категорії як результативність (співвідношення між досягнутими та прогностичними показниками), економічність (співвідношення між ресурсними затратами і отриманням якісних публічних послуг) та продуктивність (кількісний вимір суспільних благ за одиницю часу) [174, с.282].

Дослідженням окремих аспектів ефективності ОПВ займалися О. О. Бабінова – сформовано критерії оцінювання ефективності ОМС в контексті аналізу світових практик, зокрема, в якості системного прояву [7], В. Куйбіда – описано принципи і техніки діяльності місцевих органів влади [149], Д. Павлов – схарактеризовано ефективність системи ОДУ [211]. Проблематику розвитку публічного управління схарактеризовано у роботах С. В. Панченко [213], О. Г. Дейнеки [213], Н. Л. Гавкалової [51], Т. А. Власенко [51], Л. Ю. Гордієнко [51], І. І. Яремко [312]. Сутнісне наповнення трактування «ефективність державного управління» конкретизували В. Авер'янов, А. Мельник [170], Н. Нижник, Д. Олійник [195] та інші. У іншій роботі Д. Олійник зосереджується на факті визнання поняття «ефективність» як інтегральної, структурованої характеристики діяльності, що не лише є показником, але і процесом, який потребує організації і управління [196, с.275]. Дослідник пише: «Підвищення ефективності діяльності органів державного управління в Україні нерозривно пов'язане з удосконаленням

системи внутрішньо-організаційного управління і контролю» [196, с.281], Н. Обушна обґрунтовує доцільність проведення публічного аудиту в системі управління [191]. Теоретичні підходи ефективності діяльності ОМС розкрито у публікаціях П. В. Ворони, де автором зазначено, що ефективність управління є домірним до досягнення поставленої мети при мінімальних ресурсних та часових витратах з урахуванням впливу факторів [50, с.11]. Г. О. Барабаш та Т. О. Луценко виокремлюють п'ять критеріїв ефективності системи державного управління, а саме, цілеорієнтованість організації, кількість витраченого часу на вирішення питань, стиль функціонування системи, складність організації суб'єкта ДУ, витрати на забезпечення системи управління та її елементів [16, с.5].

На наше глибоке переконання, вивчення принципів функціонування систем є важливим в процесі виконання даного дослідження. Уможлиблюється вироблення підходів щодо ефективного управління в складних системах ТОВ, виражається важливість використання зворотніх зв'язків та врахування складності поведінки спільнот. Другий аспект характеризується ступенем врахування впливу ендогенних та екзогенних факторів, від якого залежатиме ефективність управління системами. Третя позиція передбачає певний симбіоз функціональної і консервативної складових. Перша з яких відповідає за швидке адаптування до змінних умов, є фактором, що забезпечує резильєнтність, друга, натомість, направлена на збереження певної стабільності. За умови збалансування даних складових дотримуватимуться основні принципи ефективного управління, що на нашу думку, кореспондується з потребою більш глибокої наукової розробки у спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування – поняття «гомеостат системи», що, як відомо, забезпечує підтримку балансу стабільності та динамічності певної системи.

Відповідно до результатів дослідження дослідницький колектив зазначає, що більшість розвинутих країнах дотримуються територіально спрямованого підходу, що формується на основі синергії в процесі взаємодії

місцевих, державних органів, бізнес структур, представників громадян [95, с.80].

Проблематику мережевих структур управління досліджено Ю. В. Борисенком [26], С. В. Ситником [258], Р. О. Редчуком [247] та ін. В даному контексті важливим є розробка відповідних алгоритмів; виявлення нового інструментарію; вдосконалення механізму співпраці, партнерства, інтеграції, взаємодії між владними інститутами, представницькими органами громад та місцевими спільнотами.

Н. А. Громадська розуміє під практикою виникнення «робочих мереж» найбільш поширену технологію керування, яка сприятиме залученню громадян в управління [73, с. 446]. На думку іншого науковця, такі мережі, суттєво змінюючи відносини кожного з учасників, які доєдналися до процесу вирішення проблем, уможливають забезпечення певної справедливості, а саме, рівноправності і вмотивованості учасників управлінського процесу [195]. Д. Олійник відзначає тенденцію – перехід до сучасних мобілізаційних підрозділів в період інформатизації спільнот, мережевого управління [195].

Значний науковий доробок представлено сучасними дослідниками в контексті пошуку нематеріального потенціалу, невикористовуваних нематеріальних ресурсів. Даний потенціал кореспондується з такими видами нематеріального ресурсу як знання, конфлікти, інформаційне забезпечення, штучний інтелект (далі – ШІ), адвокати, час. З'ясуємо, які дисертаційні дослідження та фахові публікації розкривають дану проблематику. Окремі аспекти знаннєвого підходу висвітлено у працях О. Ю. Бобровської [20], Н. М. Галяс [55], Т. В. Маматової [166;167] та ін. Для ефективної діяльності суб'єктів ОПВ збереження знань, інституційної пам'яті є важливим чинником задля доступності бази знань в майбутні періоди часу. Обмін кращими практиками управління, досвідом сприятиме підвищенню якості управління, прийняття ефективних та конструктивних управлінських рішень. «Сучасний інструментарій штучного інтелекту у процесах прийняття публічно-управлінських рішень задля територіального відновлення територій»

досліджує О. В. Бугай [31]. В контексті нашого дослідження інструментарій ІІІ може бути цікавим з погляду моделювання сценаріїв територіального відновлення та розвитку; аналізування великого обсягу інформації, даних, показників соціальних, економічних тощо, що уможливить відслідковування проявів певних закономірностей і тенденцій в сфері регіонального розвитку.

В одній з наукових доповідей [95, с.74] мова йде про те, що на заваді «ефективному інформаційно-аналітичному забезпеченню процесу ухвалення відповідних рішень органів публічної влади та місцевого самоврядування можуть бути брак фахових спеціалістів, що виконуватимуть аналіз статистичних та просторових даних, використовуючи сучасне програмне забезпечення». Ґрунтовний аналіз «інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком» здійснений Т. О. Мельник [174]. Про важливість управлінських рішень пише О. Ю. Бобровська [321] та зазначає що, розвиток територій залежить, в тому числі, від ефективності функціональних обов'язків між суб'єктами та об'єктами даної системи.

Детально проблематика управління конфліктами на місцевому рівні висвітлена у працях І. О. Слюсарєва. Автором побудовано модель конфлікт-менеджменту, яка в процесі об'єднання усіх суб'єктів врядування в системі МС «передбачає розбудову ресурсно-комунікаційної платформи» [262, с.22]... на основі створення, розвитку, імплементації потенціалу конфліктів [262, с.168]. Не випадково нами вивчається та аналізується зазначений підхід, адже ефективне управління конфліктами сприятиме нівелюванню проблемних ситуацій між суб'єктами системи ТОВ.

Д. Л. Назаренко виклала у своїх дослідженнях підходи до формування адвокати в СМС. Нею обґрунтовано теоретико-методологічні засади реалізації потенціалу адвокати та виявлено пріоритетні аспекти взаємоінтеграції систем адвокати та СМС. Слід зауважити, що формування адвокати є одним з базових елементів задля створення відкритої, підзвітної, прозорої та ефективної системи ТОВ, яка спроможна враховувати потреби та інтереси громадян. Зважаючи на особливості самої територіальної організації влади, Д. Назаренко

систематизувала ключові сфери суспільного життя на рівні місцевого самоврядування, здійснюючи аналіз економічної, правової, соціальної та інформаційної області, де найчастіше виникають об'єктивні передумови для імплементації процесів адвокатури, а також встановила кореляцію з важливими сферами повноважень органів місцевого самоврядування [186]. Про відмінність понять «адвокація», «лобіювання» та «відносини з владними структурами» описано в посібнику [292] та зазначено, що ефективність адвокатських процесів пов'язана з «чіткістю розуміння проблеми, шляху її вирішення, груп впливу та очікуваного результату».

У монографії В. С. Колтун [126] розглянуто темпоральний аспект удосконалення системи МС. Цікавими є підходи науковця до управління циклами, стверджуючи, що «цілеспрямована побудова комплементарних циклів дозволить уникнути цілого ряду негативних явищ, обумовлених циклічними кризами» [126, с.300]. В контексті даної наукової розвідки важливо зауважити, що циклічний підхід сприятиме адаптивності системи ОМС та ОДВ до непередбачуваних змін.

Значущим для теорії систем є феномен емерджентності, який розкриває Н. В. Геселева [57], Н. М. Заріцька [57], В. В. Гурочкіна [78]. Цілком погоджуємось з тезою М. І. Мельник, що «наскільки суспільна система буде володіти властивістю резильєнтності (адаптивності до шоків) буде залежати швидкість її виходу з рецесії, повного відновлення та повернення до вектору економічного зростання» [172, с.9]. Вважаємо, що адаптування буде швидшим в разі, якщо управління ефективністю територіальної організацією влади буде дієве та результативне.

На наше переконання, сучасні підходи до управління ефективністю систем ТОВ потребують інтеграції ефективних публічно-управлінських рішень, які уможливають виявлення невикористовуваних нематеріальних ресурсів. Одним із таких рішень є вивчення і переймання доцільних успішних практик країн Європейського Союзу. Р. О. Гаврік провів наукове дослідження щодо «європейського досвіду впровадження децентралізації та зміни підходів

до формування місцевих органів публічної влади», висновує, що децентралізація має «дві сторони адміністративну і політичну» [54]. М. Зайцева окреслює процеси децентралізації публічної влади України в контексті євроінтеграційних процесів [99]. М. С. Калина, досліджуючи процеси євроінтеграції України, констатує два різні стани суспільства. Перший пов'язаний з раннім етапом реалізації євроінтеграційної політики, метою якої було набуття нашою державою повноправного членства в ЄС та характеризується певними консолідаційними суспільними процесами [111]. Однак, далі автор пов'язує послаблення євроінтеграційного потенціалу з тяглістю процесу реформування різних сфер суспільного життя України, «проблемами реалізації вказаних реформ» та «суперечливими тенденціями розвитку Європейської спільноти» [111].

Сутнісні характеристики та організацію державного устрою республіки Польща досліджує І. М. Марчук [169]. Є. Перегуда, В. Згурська, аналізуючи польський досвід реформування місцевого самоврядування для України на повоєнний період висновують про необхідність виконання політичної передумови, формування так званого «єдиного політичного штабу», учасники якого б, що є найбільш впливовою політичною силою, змогли б досягнути консенсусу щодо напрямів реформування та основних принципів [214]. Водночас слід назвати і протилежну думку. Ю. Гаврилечко, який переконаний, що «польський досвід децентралізації з українським порівнювати не можна» [280]. Експерт не погоджується з швидкими темпами проведення реформи децентралізації, натомість є прихильником певної послідовності дій під час проведення реформи і формування швидкої структури [280]. Польський досвід вивчають такі науковці як М. Лахижа, М. Шкурін [155], на основі якого висновують щодо важливості виникнення синергетичного ефекту у процесах взаємодії між ОМС, ОДВ, недержавних організацій та бізнес структур.

Європейський досвід впровадження децентралізації та зміни підходів до формування МОПВ розглядає Р. О. Гаврік [54]. С. І. Сприндисом було «зроблено аналіз наукових публікацій щодо закордонного досвіду

децентралізації, який засвідчив про можливість збільшення потенціалу місцевого розвитку за рахунок розширеної децентралізації» [267]. А. П. Гижко, вивчаючи зарубіжні практики країн, акцентує увагу з досліджуваного контексту, що «модель взаємовідносин суб'єктів децентралізації влади повинна враховувати три основні аспекти: дотримання засад децентралізації, партнерських відносин та узгоджених дій» [58]. На думку Я. В. Журавля, в Україні є необхідним розробити саме таку модель управління територіями, відповідно до якої органи публічної влади (далі - ОПВ) здатні ефективно здійснювати вплив на соціальний, економічний, культурний територіальний розвиток в процесі дії ринкових механізмів економіки, сприяти дотриманню європейських стандартів щодо надання публічних послуг населенню на основі принципів самовдосконалення та самоорганізації [98].

У статті [332] обґрунтовується доцільність використання ресурсного потенціалу громад в умовах реформування територіальної організації влади та місцевого самоврядування в Україні, зокрема бюджетного потенціалу. Одним із ключових напрямів стимулювання економічного розвитку виокремлено формування інвестиційного бізнес-середовища на рівні органів місцевого самоврядування. В контексті дослідження актуальним є аналіз можливостей фінансування розвитку територій через функціонування фондів ЄС і, зокрема, «політики згуртування». О. Ю. Бобровська акцентує увагу на значущості використання наукового потенціалу регіонів шляхом відокремлення освітнього і наукового міністерств. Дослідниця зазначає, що діяльність останнього буде корелюватися з діяльністю ОМС і МОВВ, які будуть здійснювати трансфер знань та інновацій в усі суспільні галузі та сектори, контролювати за рівнем дотримання стандартів ЄС тощо [21]. Водночас В. І. Борденюком обґрунтовано доцільність наукового забезпечення в процесах становлення системи МС [25].

Таким чином, проблематику ТОВ можна назвати багатоаспектною та комплексною. Як зазначено Г. Ю. Лук'яною, одним з найпріоритетніших та

надскладних інститутів адміністративно-державного устрою вважається «територіальна організація держави» [159]. У разі неможливості вирішення проблеми на рівні системи згідно закону кібернетики треба вийти за межі цієї системи на один порядок вище. «Пошук оптимальних критеріїв територіальної організації має розглядатися як важливе державне завдання, від якого залежать і результати соціотрансформаційних процесів в Україні і темпи формування політичної нації і євроатлантичні перспективи» [39, с.142]. Вивчення наведених проблем з різних площин дає змогу констатувати, що управління ефективністю систем ТОВ ще не було предметом спеціального наукового дослідження, що й зумовило вибір даної роботи.

## 1.2 Теоретичні підходи до управління ефективністю суспільних систем

Грунтовний аналіз сучасного стану наукової розробленості проблематики дисертаційного дослідження засвідчив, що функціонування територіальних суспільних систем безпосередньо пов'язане з таким показником як ефективність. І. І. Яремко у своїй праці акцентує увагу щодо необхідності оцінювання такого критерія як ефективність, у сферах державного управління та публічного адміністрування, особливо з огляду на важливість післявоєнного відновлення. До того ж зауважує, що дефініція «ефективність» найбільш домірною є в управлінській сфері у разі, коли мова йде про ефективність суспільної системи, або ж при оцінюванні стану публічного адміністрування, враховуючи функціонування місцевих органів виконавчої влади [312]. Сьогодні в Україні ніхто не поставить під сумнів важливість проблематики підвищення ефективності діяльності органів публічної влади. Однак, вважаємо, що необхідним є здійснення певних уточнень щодо трактування «управління ефективністю суспільних систем» та «управління ефективністю територіальної організації влади».

Передусім, проведемо короткий контент-аналіз поняття «ефективність», в тому числі звертаючись до енциклопедичного словника з державного управління. Науковці трактують термін «ефективність» як певний результат, ефект, показник успішності досягнення мети, основну мету управління. О. Гаврилук констатує, що наразі відсутній прописаний на законодавчому рівні критерій ефективності управління державою, що в свою чергу призводить до нечіткого розуміння сутності ефективності публічно-управлінських рішень щодо використання фінансових активів згідно бюджету [53]. Водночас, дослідник виокремлює два аспекти. По-перше, що визначення критерію ефективність державного управління стосується економічної та правової сфери та визначається співвідношенням стратегічних цілей розвитку до отриманого результату в конкретній сфері від певної діяльності. По-друге, ефективність державного управління пов'язана з раціональністю витрачання як бюджетних коштів так і коштів, отриманих від міжнародних партнерів» [53]. У той же час, варто зауважити, що позиція Д. Олійник відрізняється певною мірою від попередніх. Так, науковець поряд з трьома іншими розуміннями феномену ефективності державного управління, обґрунтовує власне трактування «економічної ефективності державного управління», а кінцевою метою функціонування і розвитку економіки називає «підвищення добробуту суспільства, що актуалізує не тільки економічні, а й соціальні критерії вимірювання такої ефективності» [195, с.244].

Сучасні науковці тлумачать сутність «ефективності системи публічного адміністрування» пов'язуючи її з забезпеченням стабілізації розвитку суспільної політичної системи [51, с.14]. Саме в таких умовах можливе з однієї сторони, досягнення демократичності суспільних процесів, а з іншої – формування інституту громадянського суспільства [51, с.14]. В контексті даного дослідження доречно згадати формулювання «ефективне проведення реформи». Слід зазначити, що представники експертного середовища на одному із заходів, висловили власне стратегічне бачення надскладної ситуації, що сталася з українською державою, запропонували цілу низку слухних та

актуальних рекомендацій щодо реформування ТОВ і МС [90]. Було зацентовано увагу на важливості збереження кадрового ресурсу, використання наявного потенціалу нових лідерів, зокрема голів військових адміністрацій та представників волонтерських організацій, визначення нового макрорайонування, інтеграції в європейську спільноту тощо [90]. В стратегії повоєнного відновлення, що розроблена Національним інститутом стратегічних досліджень, окреслено необхідність інтеграційного підходу таких критеріїв як економічна продуктивність, соціальна відповідальність, соціальна справедливість задля виявлення та використання людського потенціалу [133]. О. Гаврилюк, вказуючи на доцільність застосування смарт підходу в сфері державного управління, констатує, що цілі, які не є вимірюваними, з одного боку ускладнюють управлінський процес, а з іншого, їх досягнення не є прогнозованими в часовому вимірі [53]. Ґрунтовно описано смарт підхід у роботі Т. В. Маматовою, Ю. В. Борисенком [26]. Як впливає з аналізу теоретичних підходів, ефективність корелюється з економічною, політичною та соціальною системами.

Загальна політична, економічна, соціальна ефективність визначає результати функціонування управлінської системи. «Конкретна ефективність акцентує увагу на конкретних аспектах: діяльності, прийнятих публічно-управлінських рішеннях, діях, поведінці посадових осіб [65]. «Спеціальна соціальна ефективність вказує на організацію і функціонування суб'єктів управління, як здійснюється їх перерозподіл ресурсів, повноважень, відповідальності, чи є зворотня віддача від впливу суб'єктів управління. Важливість такого впливу віддачі пояснюється складною організацією ієрархічних органів влади [65].

Таким чином, слід зробити певні узагальнення. Суспільство, в якому панує соціальна справедливість, має більший потенціал для соціальної ефективності, оскільки рівний доступ до ресурсів та можливостей дозволяє кожній людині повноцінно реалізовувати свій потенціал. Однак, варто зауважити, що необхідно дотримуватися певного балансу між ефективністю

та справедливістю в соціальному контексті задля унеможливлення втрати справедливості або ж досягнення неефективних показників. Політична організованість формує основу для досягнення політичної мети, завдань, цілей, а політична ефективність визначає здатність досягти поставлених цілей, приймаючи управлінські рішення, впливаючи на суспільну думку.

Можна стверджувати, чим вищий рівень політичної організованості, тим сприятливіші умови для політичної ефективності. Економічна ефективність – це показник, який вказує на співвідношення вкладеного ресурсу і отриманого результату [170]. Дотримання вказаних принципів, які по відношенню один до одного є комплементарними, на наше глибоке переконання, є передумовами ефективного функціонування суспільних систем.

Водночас, зауважимо, що Кабінет Міністрів України запровадив інноваційний інструмент аналітичного забезпечення задля ефективного прийняття публічно-управлінських рішень. Складовими матриці є структурні документи, 520 індикаторів, 314 умов та рекомендацій, графік виконання робіт. Як зазначено на урядовому сайті, Матриця сприятиме нівелюванню затримок у процесі проведення реформи ТОВ, водночас більш дієвим буде контроль за навантаженням на виконавців [286].

Ефективне управління суспільної системи ТОВ пов'язуємо, насамперед:

- ✓ з децентралізаційними процесами, що сприяють передачі повноважень та ресурсів на місцевий рівень;
- ✓ з ефективним управлінням ОМС, МОБВ що впливає на інвестиційну привабливість регіону, сферу зайнятості, рівень конкурентоспроможності території, забезпечення захисту та безпеки територій.
- ✓ із забезпеченням соціальної справедливості на локальному рівні включає доступність до основних освітніх, медичних, адміністративних, в цілому до публічних послуг;
- ✓ із формуванням довіри громадян до органів влади, що підвищує сталість процесів управління, зокрема – рівень партисипативності;

- ✓ зі сприянням та підтримкою впровадження інноваційних підходів, смарт технологій органами влади у публічній сфері, що відкриває нові можливості для місцевого поступального розвитку;
- ✓ із здатністю адаптуватися органам влади до умов змінного середовища.

Таким чином, пропонуємо «Управління ефективністю суспільних систем» розуміти як цілеспрямований процес вдосконалення функціонування соціальної, політичної та економічної систем в умовах їх збалансованості задля стійкого та стабільного розвитку держави, а «Управління ефективністю територіальної організації влади» – як цілеспрямований процес збалансування відносно вісі еволюціонуючих потреб суспільства, повноважень між ОМС та ОМВВ, відповідальності органів влади на засадах виявлення та імплементації управлінського потенціалу з метою розвитку територій.

Резюмуючи, необхідно констатувати, що методологічний підхід до вдосконалення управління ефективністю суспільних систем, а саме – системи публічного управління в цілому, системи місцевого самоврядування, системи державного управління, систем територіальної організації влади належить до кола міждисциплінарних методологічних проблем, що базуються на групі теорій соціологічного, економічного, політологічного спрямування, застосуванні різнопланових публічно-управлінських підходів, механізмів та технологій.

Задля поглиблення аналізу теоретичних підходів до управління ефективністю територіальної організації влади, вважаємо за доцільне дослідити засадничі принципи управління потенціалом та нематеріальними ресурсами задля максимізації ефективності системи ТОВ. Зазначимо, що визначення принципів відносимо до методологічного підходу.

Методологічний підхід. В. Д. Бакуменко обґрунтовано, що принципи реалізації процесів управління та прийняття публічно-управлінських рішень різняться з закономірностями так як віддзеркалюють наші знання про реальні зв'язки між процесами та явищами в системі управління [10]. Вони утворюють

певну систему, тому, на думку П. Петровського, «не потрібно збільшувати кількість принципів, якщо в цьому немає необхідності» [215, с.61]. Важливо зазначити ще одну думку науковця, що принципи публічного управління характеризуються динамічністю та домірністю до конкретних соціальних, економічних, політичних, культурних умов; формуються людьми, ілюструючи рівень творчого підходу до застосування закономірних аспектів ПУ [215, с.62].

Розглянемо основні підходи та принципи, що впливають на прийняття публічно-управлінських рішень, від яких власне, і залежатиме стан підсистем ТОВ – ОМС і МОВВ.

I. Принцип прозорості і підзвітності – це одна з основ для управління ефективністю систем територіальної організації влади, що сприяє інформаційній доступності про діяльність органів публічної влади та уможливорює зворотній зв'язок від громадян. Іншим аспектом, характерним для даного принципу є публічність рішень, наявність звітів та фінансових документів на сайтах, проведення відкритих засідань, обговорень, громадських слухань, опитування та анкетування. Дотримання даних принципів сприяє розвитку демократії участі. На думку К. О. Михайлової, дані аспекти, включаючи зворотній зв'язок є пріоритетними для підвищення рівня ефективності правової участі та стратегічного суспільного розвитку» [179]. З метою характеризування принципів прозорості і відкритості використовуються наступні критерії: наявність законодавчої бази, ступінь політичної суспільної культури, наявність інструментів для надання публічного доступу до інформації [179, с.866].

II. Принцип зворотного зв'язку доповнює попередній принцип. Використання сучасних технологій, методів для збору інформації забезпечить зворотній комунікативний зв'язок. У єдності дані елементи складають комунікативну систему, яка на думку науковців Л. В. Гриневич, В. Г. Соболевої передбачає комплексність компонентів та процесів, що взаємопов'язані, забезпечуючи ефективний обмін між ПОВ та громадянами, між органами влади як одного так і різних рівнів. Авторами наголошено, що

«розвиток технологій вимагає вдосконалення комунікативної системи, зокрема захисту від кіберзагроз та інших техновикликів» [69, с.60].

III. Принцип ресурсозбереження. В умовах обмеженості ресурсів даний принцип має важливе значення. Ідеться про ефективне використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів; впровадження енергоефективних та екотехнологій; оптимізацію процесів для зменшення витрат та підвищення ефективності. В. Єфанов обґрунтовує, що принципи лінійності визначають погіршення екологічного стану, тоді як принципи циркулярності, навпаки, наближають економічну систему до циклів природного характеру, а потенціал від підходу, що базується на циклічності є наявним у багатьох галузях [94], що має привертати увагу управлінців ПУ.

IV. Ключовою характеристикою принципу випереджаючого стану управління І. В. Шпекторенко вважає зміну управлінського підходу від орієнтування на минуле до орієнтування на майбутнє [305, с.65]. Розробка стратегії розвитку враховує економічні, демографічні, екологічні зміни, що в майбутньому забезпечить стабільність територіального розвитку» [305, с.65].

V. Принцип оптимізації управління. Оптимізація управлінських процесів на місцевому та регіональних рівнях передбачає використання, зокрема мережевих підходів електронного врядування, що з одного боку спрощує взаємодію громадян з органами влади, а з іншого – уможливорює зростання ефективності використання матеріальних та часових ресурсів та зменшення рівня витрат, сприяє прозорості та відкритості публічної адміністрації тощо [213]. Згідно чинного законодавства оптимізація надання адміністративних послуг проявляється через центри надання адміністративних послуг [230].

VI. Принцип законності. Очевидно, що прийняті публічно-управлінські рішення чи виконана діяльність ОМС та МОВВ повинні відповідати чинному законодавству.

Як впливає з прописаних принципів, ефективність управління корелюється з інформаційною взаємозалежністю, відповідальністю,

законністю, стратегічністю, оптимальністю, зворотністю, що впливають на стан системи територіальної організації влади.

Засади принципи управління потенціалом в контексті територіальної організації влади включають кілька ключових аспектів, які сприяють ефективному функціонуванню та територіальному розвитку. Виокремимо основні з них:

I. Принцип субсидіарності. Згідно Закону [232] субсидіарність передбачає «реалізацію владних повноважень на найнижчому рівні управління, найбільш ефективному». М. Ю Віхляєв та Ю. П. Пилипенко визначають, що субсидіарність передбачає розподіл повноважень з вищих на нижчі рівні в системі публічного адміністрування, де прийматимуться якісні публічно-управлінські рішення та будуть відчутні їх наслідки імплементації [46, с.334]. Релевантним в даному контексті є твердження «складність та багатомірність принципу співмірна з архітектурою влади» [46, с.334]. Зазначений принцип сприяє більш ефективному використанню ресурсів та врахуванню місцевих потреб. О. Ф. Скакун пропонує застосовувати принцип субсидіарності в єдності з іншим принципом – «інтегральності дій центральних і місцевих органів виконавчої влади...» [261, с.78].

II. Принцип згуртованості. А. Грицяк пише, що одним з пріоритетних принципів Ради Європи є згуртованість, що передбачає реалізацію регіонального самоврядування, направленою на збалансований розвиток всіх територій на основі співпраці між органами влади регіонального рівня» [71, с.104]. Вказаний принцип є «складовим елементом європейської концепції багаторівневого управління» [71]. Згідно норм чинного законодавства дотримання принципу згуртованості призведе до забезпечення єдності України [232].

III. Принцип координації. В основі принципу координації лежить узгодженість стратегій, програм розвитку [232], а також координування між елементами різних рівнів багаторівневого врядування [15];

IV. Принцип децентралізації і централізації. Децентралізація влади дозволяє передати більше повноважень та ресурсів на місцевий рівень, що сприяє підвищенню ефективності управління та залученню громадян до процесу прийняття рішень. Про важливість і актуальність даного явища свідчить численність наукових розвідок. О. А. Ільїн пише, що принцип централізації передбачає посилення статусу ОДВ, ієрархічність та підпорядкування [107, с.42]. Як видно зі змісту ст.132 Основного Закону держави, АТУ України базується на поєднанні централізованих, та децентралізованих засад в процесах функціонування ОДВ, тобто дотримання певної збалансованості..., з урахуванням місцевих особливостей та традицій [132].

V. Принцип сталого розвитку. Управління потенціалом територій повинно враховувати екологічні, економічні та соціальні аспекти сталого розвитку, забезпечуючи баланс між ними.

VII. Принцип партнерства передбачає дотримання узгодженості та скоординованості, кооперації та солідарності між ОМС і ОБВ з іншими стейкхолдерами в процесах практичного впровадження державної регіональної політики [246, с.47]. В даному контексті доречно згадати про сучасні форми партнерських відносин органів публічної влади, таких як, міжмуніципальне партнерство, міжнародне територіальне співробітництво [235], європейське об'єднання територіального співробітництва [235], співробітництво територіальних громад [239]. Т. В. Іванова у своїй роботі [104] акцентує увагу на важливості таких ключових принципів регіональної політики, як принцип партнерства, принцип субсидіарності та принцип децентралізації, принцип багаторівневого управління. На думку дослідниці, імплементація даних підходів в систему територіальної організації влади сприятиме оптимізації механізму ресурсного розподілу, підвищенню статусу якісного прийняття публічно-управлінських рішень та уможливить збалансування місцевих, державних та наднаціональних пріоритетів. В іншій науковій розвідці Т. В. Іванова висновує про фундаментальність врядування

на місцевому рівні в системі територіальної організації владних відносин, аналізуючи досвід ЄС. Науковець виокремлює розбіжності управлінських підходів щодо територіального врядування досліджуваних країн, однак принцип прозорості управлінських рішень, розподіл повноважень та фінансова автономність громад залишаються в якості основних принципів діяльності самоврядних органів влади [105].

Публічно-управлінські рішення повинні бути направлені на досягнення бажаних результатів та ефективного застосування ресурсного потенціалу. Дані принципи є фундаментом для побудови ефективної системи управління потенціалом ТОВ, дотримання яких сприятиме сталому та стійкому, збалансованому розвитку територій та підвищенню рівня благополуччя громадян. На наше глибоке переконання, важливим є інтегрувати дані принципи до управління ефективністю систем ТОВ, а з другого боку забезпечити ресурсною базою для реалізації даних процесів.

Представимо за допомогою ментальної карти способи взаємодії між МДА та ОМС на Рис. 1.2.

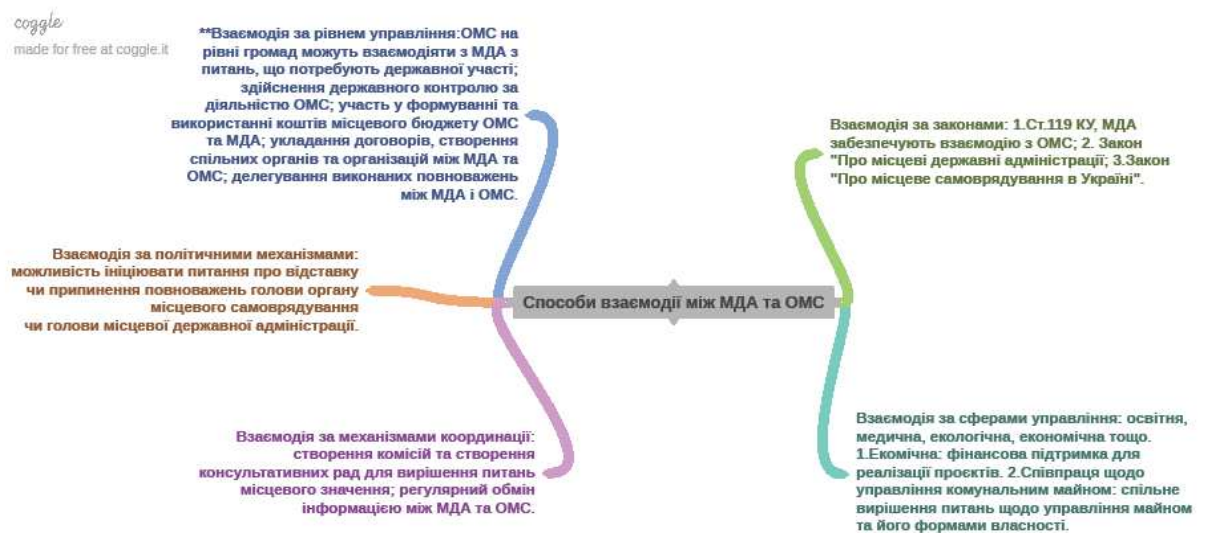


Рис. 1.2. Ментальна карта «Способи взаємодії місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування».

Джерело: побудовано автором на базі джерела [183].

Згруповано види взаємодій за певними логічними ознаками: за законами, за сферами управління, за механізмами координації, за політичними механізмами, за рівнем управління. В умовах обмеженості ресурсів, що загострюється в умовах повномасштабної агресії, об'єктивується потреба в аналізі наявних теоретичних підходів, спрямованих на пошук нетрадиційних джерел розвитку, результати яких уможливили б виявлення одразу непомітних причин не завжди результативного втілення трансформаційних процесів територіальних суспільних систем задля максимізації ефективності управлінських процесів в системі територіальній організації влади.

В результаті проведеного глибокого аналізу наукових фахових джерел з'ясовуємо, що складовими частинами суспільних систем на загальнодержавному рівні, в яких міститься значний потенціал управління є: управління знаннями, управління штучним інтелектом, управління адвокати, управління конфліктами, управління змінами (у т.ч. – організаційними), управління темпоральними аспектами, управління якістю, управління інноваціями, управління циклами, управління інформаційними системами, управління проєктами (у т.ч. – управління комунікаціями проєкту), управління мережами, управління персоналом, управління організаційними відносинами, управління формами територіальної взаємодії. Позитивний зміст отриманої ефективності від вказаних вище та інших процесів в системі територіальної організації влади полягає у максимальному можливому позитивному дисбалансі між обсягом вкладеного ресурсу і отриманим результатом, що і складає основу для формування нематеріального потенціалу розвитку.

Управління знаннями. Спочатку розглянемо управління знаннями в системі ТОВ. Знання визначаємо як один з ключових резервів підвищення ефективності управлінських процесів в системі ОМС, МОВВ, ОДА. Зберігання, структурування, організація, поширення, продування знань сприятиме розвитку територій, наданню якісних публічних послуг громадянам, а передуватимуть даним ефектам якісне управління, прийняття ефективних публічно-управлінських рішень органами влади. В. Козак

пов'язує ефективність діяльності організацій з своєчасною доступністю знань, що можна досягнути завдяки використанню всіх необхідних інструментів управління знаннями [122].

Т. В. Маматова розглядає підхід «управління знаннями як глибинний і комплексний процес, завдяки якому знання, необхідні для успіху організації, галузі чи території, створюються, зберігаються, розподіляються та застосовуються» [166, с.30]. Крім того, як зазначає у своїх дослідженнях Н. М. Галяс: «в процесі пошуку механізмів формування ефективного місцевого самоврядування і територіальної організації влади найбільш актуальною задачею є необхідність забезпечення ефективної консолідації всередині громади завдяки трансляції, обміну, продукуванню нових знань, збереженню інституційної пам'яті, виявленню тацитних знань фахівцями знань та органами публічної влади» [55], використовуючи такі інноваційні знаннєві методики як методику «жовтих сторінок», «огляд після дії», спільноти практиків, відкритий простір, методику «світового кафе», ментальні карти, мережі знань, візуалізацію, успішні практики, інфографіки, ярмарок знань тощо [55, с.34].

Ефективне управління знаннями здійснює позитивний вплив на функціонування систем ТОВ, оскільки сприяє підвищенню професіоналізму та компетентності управлінців. Г. Ю. Лук'янова наголошує на важливості підвищення професійного рівня публічних службовців з урахування сучасних кадрових тенденцій [158]. У даному контексті важливо звернути увагу на європейський підхід до публічної служби, що «передбачає чесну конкуренцію, конкурс, змагальність, селекцію, який забезпечує відбір найкращих фахівців для управління, що, своєю чергою, сприяє формуванню цивілізованої управлінської еліти та стабільності державної і муніципальної служби в Україні» [197, с.6].

Управління адвокати. Д. Назаренко сформульовано положення щодо напрямів сприяння реалізації адвокати у місцевому самоврядуванні, а саме, встановлено, що «тренди інституціоналізації адвокати передбачають

формування саморегульованих організацій, які мають створюватися за методологією багаторівневого управління шляхом застосування принципів територіальної і галузевої відповідності та доцільності». Автор констатує стрімку активізацію активності громадян, спричинених проблемами, які виникають на рівні громад. Саме до суспільної мобілізації, що є реакцією спільнот відносно явище адвокати, що тлумачиться дослідником як представлення інтересів певними групами, пропагування цінностей, створення нових елементів культури [186]. Дослідниця наголошує на недостатності наявного взаємозв'язку між керуючою та керованою підсистемами територіального розвитку [186]. М. Зайцевою зазначено щодо позитивного впливу лобізму певних груп громадськості на органи державної влади [100].

Управління ризиками. М. Вегеш зазначає, що мінімізації витрат можна досягти за рахунок використання підходу системності в ході діагностики, аналізу, реагування на ризики [37]. Така системність в управлінні ризиками, на думку науковця, призведе до стійкості від несприятливих подій та поступальному розвитку у перспективі [37]. Головна мета управління ризиками в контексті дослідження передбачає формування безпечного і надійного середовища в системі територіальної організації влади, щоб уможливити забезпечення розвитку територій [320].

Управління конфліктами. Наступним нематеріальним ресурсом, що заслуговує на увагу, містить значний потенціал, та, на наше переконання, чинить вплив на ефективність системи територіальної організації влади є управління конфліктами. І. Слюсарев пише: «що ресурсно-комунікаційна платформа здатна змінити вектор конфліктогенності у напрямі конструктивного розв'язання конфліктів» [262]. Конфлікт розглядає як енергію, утворену в результаті взаємодії суб'єктів ПУ, завдяки якій підвищується спроможність системи ПУ від реалізації потенціалу [262]. Оптимізація конструктивного потенціалу не можлива без інтеграції управлінських підсистем, що повинні адаптуватися в умовах змінного

середовища [262]. Н. О. Алюшина акцентує увагу на важливості даного управлінського підходу в ОПВ [4].

Водночас, варто відзначити позицію науковців О. О Леонова та Т. М. Леонової, які зазначають, що «позитивний потенціал конфліктів» впливає на такі параметри як забезпечення інноваційності в розвитку, динамічності змін, стратегічності цілей [156]. Р. С. Лупинос, І. В. Шульженко асоціюють управління конфліктами з концептуальним підходом корпоративної соціальної відповідальності, приділяючи значну увагу ролі управлінця в системі управління конфліктами [306].

Резюмуючи наведені аспекти з проведених досліджень щодо управління конфліктами, можна стверджувати, що ефективне управління конфліктами сприятиме зменшенню напруженості між ОМС, ОБВ, ОДА та МДА сприяючи скоординованому, злагодженому та гармонійному співіснуванню та функціонуванню територіальних органів влади.

Управління інноваціями. Наразі є необхідним пошук ефективних моделей управління, що відповідають поточним умовам господарювання [255]. А. М. Жук підкреслює, що «складність економічної ситуації вимагає пошуку нових інноваційних шляхів розвитку регіонів, що можуть забезпечити мінімізацію витрат і максимально позитивні результати» [96, с.54]. В той же час, характеризуючи проблемні аспекти інноваційного розвитку регіонів, Л. А. Яременко зазначає про «необхідність взаємодії приватних, державних, місцевих органів влади, науково-дослідних, освітніх установ, недержавних організацій, що уможливить активізацію місцевих чинників зросту і як результат використають існуючий потенціал» [311]. С. А. Попов та Г. О. Панченко пов'язують інноваційний процес ОПВ з певним алгоритмом дій, який передбачає «опанування новацією, її взаємоадаптацію з органами публічної влади, впровадженні та інституалізації інновації» [224, с.72]. О. Ю. Кудріна зазначає, що інноваціями в ПУ можуть бути такі складові як нові або трансформовані організаційні структури, правові, фінансові та

інформаційні управлінські механізми, підходи у взаємодії ОПВ, громадськості і бізнес структур [147].

Управління якістю. Уте Дроге характеризує систему та принципи управління якістю, виокремлюючи наступні аспекти: динамічність системи, задоволеність очікувань споживачів; єдність та цілісність принципів в системі, важливість кожного з принципів, збалансованість системи [287]. У посібнику І. В. Шпекторенко, характеризуючи принцип управління якістю рішень вбачає за необхідне встановити обґрунтовані стандарти, дотримуватися відкритості в процесі комунікації, помірному контролюванню, імплементувати дослідницькі підходи, використовувати мотиваційні засоби впливу, розробку моделей [305, с.72]. Пріоритетні вектори підвищення якості надання послуг в територіальних громадах розглядає М. Кондратенко [130], процеси управління якістю надання даних послуг досліджує Є. В. Красников [146]. Дослідниця концепт якості публічних послуг розглядає через пряму взаємозалежність та комплементарне співвідношення аспектів:

- надання якісних публічних послуг – довіра до ОМС»;
- надання якісних публічних послуг – стійкість ТГ, що враховує потребу в умовах політкризи й турбулентностей [130].

Управління циклами. В. С. Колтун доведено раціональність створення «єдиного координаційного прогностного центру», який враховуючи циклічність основних суспільних сфер на інтеграційних засадах різноплановості циклів, продукуватиме узгоджені прогнози для управління регіональним розвитком [126, с.288]. На думку дослідниці, виявляючи закономірності у взаємних впливах названих динамік будемо мати змогу прогнозувати територіальні тенденції розвитку та виробляти стратегії ОМС [126, с.289]. «Власний трансформаційний потенціал системи» виникає за умови співпадіння ендогенного та екзогенного циклів розвитку системи, який необхідно використовувати в умовах недостатності матеріально-фінансових ресурсів» [126, с.288].

Управління часом. Вірогідним вбачається згадати в даному контексті пошуку потенціалу в управлінських системах і застосування темпорального підходу або управління часом. В. С. Колтун пише: «будь який процес – протягнута, розміщена у часі система (організація), для якої час є простором буття» [126, с.287]. Окреслення проблеми управління часом в системі ПУ досліджувалась у межах time management [4;5]. Часову організацію діяльності державного службовця розкрито у роботі Н. О. Алюшиної [5]. Однією з дев'яти груп в умовах воєнного часу є зміна режиму роботи [5]. В. С. Колтун провела ґрунтовне дослідження, описуючи темпоральні виміри закономірностей і тенденцій розвитку СМС та виокремила серед інструментів забезпечення ефективної комплементарності системи МС – «формування єдиного темпорального простору», «забезпечення єдності суб'єктивного, об'єктивного та соціального часів» окремих елементів та підсистем місцевих органів публічного управління» (далі – МПОУ) [126, с.249].

Управління змінами. На думку фахівців, сучасною тенденцією є підхід управління змінами, який потребує ретельного вивчення, аналізу, врахування в умовах воєнного та повоєнного періодів. В. Тертичка пов'язує управління змінами в організаційних структурах зі вмінням реалізовувати визначені цілі завдяки використанню людських та інтелектуальних ресурсів, вмінням мотивувати людей [275, с.6]. Даний підхід в сфері публічного адміністрування висвітлено в посібнику [283] за науковою редакцією Ю. П. Шарова; на рівні організації розглянуто Н. І Фединець, що вважає за необхідне здійснювати пошук ефективних інформаційних технологій управління змінами в організації залежно від етапу процесу даного управлінського підходу [288, с.30]; на державному рівні в умовах трансформацій – І. М. Фищук [289]. В той же час, Т. І. Кужда, О. А. Сороківська, О. Б. Мосій стверджують, що стабільний, тривалий розвиток організації в сфері ПУ, своєчасне впровадження змін в ході подолання кризових явищ залежить від процесу управління організаційними змінами [148].

Управління штучним інтелектом. Групою дослідників визначено позитивні сторони від використання інструментарію штучного інтелекту у сфері публічного управління: робота з великою базою даних; автоматизація повторюваних процесів; аналітика показників ефективності в сфері ПУ, ідентифікація в цифровому форматі [271, с.157]. О. В. Бугай відмічено, що штучний інтелект у симбіозі з підходами електронного врядування по-перше, змінять спосіб функціонування уряду, по-друге, сприятимуть забезпеченню ПУ більш відкритими, прозорими методами взаємодії з громадянами [31]. Використання потенціалу штучного інтелекту з позиції підвищення позитивного ефекту на функціонування досліджуваної системи ТОВ висвітлено в опублікованій роботі [135].

А. П. Рачинський [245] серед сучасних трендів управління ефективністю в сфері ПУА виокремлює управління проєктами, управління комунікаціями, управління інформаційними та цифровими технологіями. Вважаємо доцільним в контексті даного дослідження розглянути конкретніше зазначені підходи.

Управління інформаційними системами. Дослідниками [1] зазначено, що у зв'язку з посиленням інформатизаційних процесів, управління інформаційними ресурсами виділяють в окрему функцію управління. Незважаючи на воєнний стан, виникає необхідність для формування нових інформаційних систем, які в свою чергу повинні вдосконалюватися за рахунок інформаційних та мережевих технологій задля прийняття ефективних публічно-управлінських рішень органами влади. Варто погодитись з науковцями, що саме людина перебуває в центрі автоматизованої системи і від неї залежатиме ефективність створеної інформатизованої системи ОВВ.

О. І. Бобровський, В. В. Ченцов, констатують, що здебільшого сучасні проєкти щодо виконання визначених державних засад Національної програми інформатизації спрямовані на вирішення завдань інформатизації окремих напрямів діяльності, функцій тощо [298]. На думку науковців, система інформаційного забезпечення функціонує на недостатньо якісному рівні в

структурі ОВВ, натомість ефективне функціонування вказаної системи сприяло б формуванню споріднених зв'язків за змістом, методологічними підходами, уможливило б оперативніше реагування на відповідні запити, особливо в умовах обмеженого забезпечення фінансовими ресурсами [298]. Обґрунтовують важливість організаційної структурної перебудови системи ОВВ, зважаючи на багатовекторність напрямів діяльності управлінських органів, використовуючи такий метод наукового дослідження як моделювання [298, с.66].

Управління організаційними відносинами. Наразі в Україні в умовах продовження реформування МС і ТОВ особливої актуальності набуває проблематика об'єктивних відносин у системі публічного управління. Б. В. Сорокін вважає за необхідне сформулювати «глибоке й чітке визначення сутності відносин у системі ОВВ [266]. Уте Дроге обґрунтовує доцільність прозорих комунікацій; визначення спільних цілей, зважаючи на споживацькі потреби; необхідність співпраці з зацікавленими сторонами та пропонує звертати увагу на такі позиції як зворотній зв'язок, формування партнерських мереж, забезпечення взаємних відносин, реалізація спільних програм [287].

До прикладу назвемо такі форми відносин: Державно-приватне партнерство, Міжнародне муніципальне співробітництво (далі – ММС), Співробітництво територіальних громад, Євроінтеграція. ММС як інноваційна форма відносин передбачає ширший спектр взаємодії, включаючи культурний обмін, використання спільного досвіду, реалізацію спільних міжнародних проєктів в різних сферах, обмін передовим досвідом управління, залучення інвестицій через міжнародні організації або програми, тоді як СТГ згідно чинного законодавства [239] притаманний практиорієнтований характер відносин і спрямованість на вирішення конкретних проблем місцевого значення (будівництво спільної інфраструктури, надання спільних адміністративних послуг, вирішення проблем з утилізацією відходів) та акцентується увага на внутрішніх потребах та спільних інтересах громад у межах держави. В контексті дослідження варто зацентувати увагу на

важливість СТГ (процесну та кадрову оптимізацію) в процесах реформування МС та ТОВ, про яку зазначено в фаховій публікації [13].

Управління проєктами. Н. Обушна зазначає, що критично необхідними для перемоги та відбудови України є, з однієї сторони, узгодженість і скоординованість дій ОДВ та ОМС в контексті проєктування повоєнного розвитку країни, а з іншої, допомога зарубіжних партнерів [192, с.137]. Дослідницею констатовано, що в умовах сучасних реалій є потреба в дієвому проєктно-орієнтованому управлінні змінами [192, с.137]. Управління проєктами в сфері публічного управління орієнтовані на досягнення ефективних та результативних показників [291]. Управління проєктами на локальному рівні досліджено науковцями З. М. Бурик та О. П. Попроцьким [34]. Одним із векторів діяльності всередині проєкту є комунікаційна складова. Здійснення аналізу оптимальних теоретичних підходів, що пов'язане з пошуком потенціалу в сучасних системах управління привернуло увагу до ще одного тренду, управління комунікаціями проєкту, який включає процеси планування, виконання та контролювання за одержанням та поширенням інформації та передбачає спільну заінтересованість учасників в реалізації проєкту [22, с.110].

Схематично певні аспекти ефективної діяльності органів влади на основі проєктного підходу зображено на Рис. 1.3.

Згідно даної схеми гнучка організаційна структура управління призведе до своєчасного реагування на екзогенні та ендогенні зміни середовища; чіткий розподіл завдань, обов'язків між МОВВ і ОМС щодо реалізації проєкту сприятиме підвищенню контролю за виконанням завдань підлеглими; «проектний підхід завдяки інтегральній оцінці соціально-економічної корисності проєкту дасть можливість отримати узагальнену оцінку ефективності діяльності усіх ОПВ в певній проблемній сфері» [291]; в процесах проєктного управління буде досягнуто забезпечення таких показників, як прозорість, обґрунтованість та оперативність та своєчасність прийнятих рішень в ОПВ [255].



Рис. 1.3. Ефективна діяльність органів влади на основі проєктного підходу.

Джерело: побудовано автором на основі [291].

Управління формами територіальної взаємодії. Потенціал даного феномену в контексті нашого дослідження вбачаємо за доречне виявити через нові форми регіональної співпраці: міжрегіональне співробітництво, співробітництво територіальних громад, інтеграцію до європейської спільноти, в тому числі через мережу взаємозалежних секторів ПУ в умовах співпраці транскордонних регіонів [297]. Управління комунікаціями в контексті даних форм є важливим підходом, що сприяє об'єднанню ресурсів, підвищення якості послуг, вирішення екопроблем територій, вирішення проблем, що є важливими для суб'єктів. Міжрегіональна співпраця передбачає обмін досвідом, кращими практиками, укладання спільних проєктів. Транскордонне співробітництво, коли співпраця виходить за межі держави. Як зазначено у публікації, такі форми взаємодії як міжрегіональне, міжмуніципальне та транскордонне співробітництво відіграють важливу роль у сфері діяльності ЄС» [62]. Беручи до уваги цей досвід, необхідним є створення відповідних умов для побудови різних форм «місцевих партнерств», які в свою чергу сприятимуть розповсюдженню кращих

управлінських практик з метою підтримки розвитку економіки [62], про що детальніше буде проаналізовано в наступному розділі.

Ефективне управління формами взаємодії в результаті призводить до створення спільних платформ для обміну досвідом, розробки стратегій щодо комунікативного зворотного зв'язку. Використання сучасних технологій уможливорює ефективний інформаційний обмін. Приведемо приклади таких форм співпраці у кількісному вимірі, які вже активно проявляються в процесах відновлення громад, що постраждали від війни: надання послуг в сфері освіти – 75, медицини – 21, містобудування та архітектура – 16, та інші в сфері культури, адміністративні послуги тощо [62]. В даному контексті слід згадати про програму «Пліч – о – пліч», головною метою якої є відбудова населених пунктів на рівні громади, регіону [208] та відповідно до Положення [223] популяризація видів спорту серед учнівської спільноти. З метою ефективної підготовки та проведення спортивних заходів створюється організаційний комітет змагань», представниками якого є ЦОВВ, МОВВ, фахівці на громадських засадах (за згодою). Комітетом з питань ОДВ, МС, регіонального розвитку та містобудування побудовано цифрову платформу консультацій з ОМС. Електронний ресурс передбачає можливість онлайн-опитування представників ОМС, що в результаті дасть змогу виявити проблемні питання, що потребують негайного вирішення, врахувати позиції МС в контексті продовження реформування ТОВ і МС [63].

Управління мережами. Як засвідчує аналіз фахових джерел, типологія мереж є багатогалузевою та багатогранною. Розрізняють адміністративні, політичні, соціальні, технологічні, інформаційні, міжнародні, фінансові, громадські мережі. Згідно статистики у світі близько 4,76 мільярда людей користуються соціальними мережами. Кількість споживачів відрізняється залежно від економічного стану країни [304]. О. В. Сяська та О. Ю. Поліщук зазначають, що використання інструментарію електронного врядування сприяє підвищенню ефективності діяльності ОДВ, поліпшує якісні показники надання публічних послуг, налагоджує комунікаційні процеси між органами

влади, приватними структурами та населенням [271, с.157]. Дослідниками констатовано, що технологія блокчейн у ПУ містить потенціал трансформувати процеси, забезпечуючи прозорість та безпечність системи [271, с.157]. Прикладом технології блокчейн є прозоро. Так, І. О. Дегтярьова, описуючи мережевий підхід, розглядає різні прояви діяльності, направленої на формування мережі на основі спільних інтересів суб'єктів і технологічного забезпечення [80]. На думку науковця, мережевий підхід уможливорює зближення всіх суб'єктів регіонального рівня, сприяє забезпеченню позитивних ефектів [80].

Дані підходи згрупуємо за певними ознаками подібності управлінських категорій.

- Процесно-орієнтований підхід: управління даними, управління знаннями, управління якістю; управління проєктами; управління інноваціями.
- Методологічний підхід: визначення основних принципів управління ефективністю суспільних систем.
- Ризико-орієнтований підхід: управління ризиками, управління конфліктами, управління змінами.
- Технологічно-інформаційний підхід: управління штучним інтелектом, управління інформаційними та технологічними системами.
- Темпоральний підхід: управління часом, управління циклами.
- Комунікативний підхід: управління адвокати, управління комунікаціями, управління організаційними відносинами.
- Холістичний підхід: управління формами територіальної взаємодії: міжмуніципальне співробітництво, єврорегіональне партнерство, співробітництво територіальних громад.
- Мережевий підхід: управління мережами, багаторівневе управління, електронне врядування.

Таким чином, дослідження теоретичних підходів щодо управління ефективністю систем територіальної організації влади дали змогу окреслити засадничі принципи ТОВ, виявити вплив політичної організованості,

економічної ефективності та соціальної справедливості, що в сукупності породжують стійку систему територіальної організації влади, яка, водночас, характеризується і рисами емерджентності та описати різні групи теоретичних аспектів до управління ефективністю суспільних систем, у кожного з яких є нереалізований управлінський потенціал, що надважливо в умовах обмеженості ресурсів та необхідності повоєнного відновлення країни. На нашу думку, важливим є поєднання, синтез декількох підходів на основі якого завдяки емерджентності може виникнути новий, вдосконалений або адаптований підхід, зважаючи на той факт, яку проблему треба вирішити і яких результатів досягнути.

### 1.3 Методологічні основи управління ефективністю систем територіальної організації влади

Переводячи окреслені вище проблеми у методологічну площину, як найбільш потужного поля для дослідження, вважаємо за необхідне напрацювати методологічний фундамент, що дозволить в результаті застосування підвищити ефективність управління у системі територіальної організації влади. В. С. Колтун наголошує, що покликаючись на необхідність збереження цілісності досліджуваного об'єкта в процесі його вивчення, слід застосувати комплексне застосування методологій. Виокремлення методологічних підходів буде здійснено завдяки ґрунтовному аналізу теорії організації, теорії систем, теорії мереж, теорії управління, іншими словами – в межах системології – теорії складних систем. На наше переконання, дані теорії корелюються з темою наукового дослідження, вивчення та аналіз яких дасть змогу виокремити властивості систем, властивості організації та властивості мереж в кореляції до системи територіальної організації та визначити, які з них мають більшу ефективність до досліджуваних систем. Як слушно зазначає В. С. Колтун, «методологічні підходи розвиваються у зв'язку з динамічними

змінами у сфері законодавства, тому є необхідним аналіз та дослідження даних підходів задля забезпечення подальшої ефективної організації відносин та взаємодії між ОМС та МОВВ», тобто між підсистемами, між елементами підсистем, між зв'язками елементів [126].

З точки зору теорії організації методологічний підхід вказує на те, що «організація, будучи цілісним, стійким, системним утворенням, прагне відновити порушену рівновагу під впливом зовнішніх чинників» [175]. Усвідомлення організації як системи дає змогу виокремити ряд властивостей загального характеру, властивих для організаційних утворень, які в свою чергу сприятимуть виявленню потенціалу в системах ТОВ в контексті даної наукової розвідки.

Враховуючи те, що територіальна організації влади не є організацією в класичному розумінні, вважаємо за необхідне схарактеризувати властивості організацій, оскільки ОМС – це організація, сформована територіальною громадою задля вирішення проблемних ситуацій місцевого значення, а МОВВ є організаціями, що реалізують виконавчу владу на відповідній території, забезпечують виконання законів, підзаконних нормативних актів, розпоряджень тощо. Інтегральний підхід підвищення ефективності територіальної організації влади на основі синергетичного поєднання властивостей мережі, системи, організацій та розкрито у науковій розвідці [144].

До властивостей організації слід віднести інтегративність, під якою розуміємо об'єднання частин в єдине ціле, де кожен структурний елемент займає свою нішу. До прикладу, система ОМС складаються з сільських, селищних, міських рад, їх виконавчих органів, районних, обласних ради. До складу МОВВ належать обласні, районні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації. В умовах воєнного стану, згідно норм чинного законодавства, утворено військові адміністрації [237; 228; 240].

Цілеспрямованість. Дана властивість є важливою, так як перший етап будь якого процесу в організації пов'язаний з визначенням цілей, досягненням

бажаного та необхідного стану [185, с.67]. Для ОМС ціллю є забезпечення розвитку територій на місцевому рівні, надання якісних послуг, забезпечення процесів партисипації мешканців громади. Водночас, для МОВВ відповідною метою є здійснення функцій контролю, нагляду, порядку, співпраця з ОМС для вирішення важливих питань, реалізація державних програм. Т. К. Гречко співвідносить ефективність діяльності будь якої організації з цілеспрямованістю та цінностями персоналу [68].

Перманентність. На відміну від попередньої властивості перманентність передбачає постійний організаційний, збережений в часовому вимірі розвиток, однак не залежить від намірів суб'єктів [185]. Система територіальної організації влади розвивається у зв'язку з впливом ендогенних та екзогенних динамічних змін. Наприклад, розбудова нових типів місцевих партнерств, розробка нових платформ взаємодії ОМС та мешканців громади, запровадження префектури (після завершення воєнного стану).

Дискретність характеризується поетапністю підходів до створення, функціонування, усвідомлення та презентування [185]. Вбачається доцільним виокремлення специфіки даної властивості на прикладі процесу реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Впровадження змін поетапно, в процесі реформи, поступове адаптування, переходячи на новий, вчасне реагування та корегування ситуацій, здійснення оцінки досягнення результатів на кожному, виявлення проблемних аспектів та вчасне їх нівелювання, підвищення кваліфікації персоналу ОМС та представників МОВВ, враховуючи відкритість динамічних систем в системі територіальної організації влади відносимо до сутнісних характеристик даної властивості, що сприяє контролю, вчасному оцінюванню результатів на кожному з етапів реформи.

Циклічність, як конструкційна особливість надає можливість повернутися до початкового стану організаційного процесу [185]. Характерне розуміння даної властивості відкриває можливості до управління циклічністю в системі територіальної організації влади, що передбачає певну стабільність

та ефективні прояви в управлінні. Використавши заздалегідь аналітичні інструменти для прогнозування циклічних змін, а саме, здійснення економічного прогнозування, проведення демографічних досліджень, аналізування соціальних тенденцій уможлиavimo вчасне виявлення проблем.

Оперативність в умовах часової невизначеності, на думку науковців, слід розглядати в контексті адаптації, синхронізації ритмів і темпів, відповідно до змінних умов [185], що можуть виникати.

Гнучкість – це така характеристика, що означає «здатність організації до адаптації, модернізації, реформації» [185]. Управління потенціалом гнучкості організації визначає її спроможність до адаптації, переформатування, впорядкування та розвитку змін. В даному контексті важливо згадати про тенденцію, що відповідає реаліям (детально розглянемо євроінтеграційний вектор трансформації територіальної організації влади в Україні у п.2.2,) здатність пристосовуватися до нових вимог, умов, викликів, резильєнтність.

Саме у властивості ротаційності «міститься могутній ресурс регенерації, відновлення» [185]. У разі, якщо управління потенціалом ротаційності враховано, спостерігаємо швидкий процес адаптування до нових викликів, загроз, що виникають під час управління територіями, регіонами. Як приклад, можемо спостерігати оперативну заміну голів місцевих державних адміністрації на начальників військових адміністрацій (з доданим функціоналом ОМС) як наслідок зовнішньої агресії, процес формування військових адміністрацій населених пунктів, якому наразі характерна певна дискусійність [127].

Корпоративність – характеристика, що розкриває «схильність до групової асоціації і кооперації» [185]. Можемо назвати численну кількість прикладів щодо корпоративної взаємодії, згуртованості соціуму, спільнот. Управління потенціалом, що виникає як результат кооперації спільнот наразі є дуже актуальним. Кооперація, співпраця та взаємодія між місцевими органами влади, центральними органами та громадськістю є ключовим елементом успішної територіальної організації влади, полягає у формуванні

довіри між усіма учасниками процесу та вимагає розвитку механізмів громадського участі, так званої партисипації. Доречно згадати в даному контексті про Корпоративну соціальну відповідальність, яка стала засобом подолання численних викликів, зумовлених війною. Зокрема, О. П. Коваль. зазначено: «частина українського бізнесу у відповідь на воєнні загрози не лише продовжила роботу, дбаючи про своїх працівників, але й надавала допомогу місцевим громадам, армії, територіальній обороні та внутрішньо переміщеним особам» [121].

Комунікаційність розглядається нами як спроможність, вміння налагоджувати взаємодію. При цьому слід враховувати зміст палітри зовнішніх і внутрішніх зв'язків, що сприяють урізноманітненню типів комунікацій [185]. Наразі управління потенціалом даної властивості в контексті нашого дослідження відіграє одну з визначальних ролей. Широкий спектр включає: навчання ПОМС, представників МОБВ, комунікація на цифрових платформах, зворотній зв'язок від громадян, публічність прийняття рішень органами влади тощо. На рівні публічного управління комунікація має вагоме значення, наближаючи владу та громадян.

Властивість композиційність уможлиблює послідовне вдосконалення потенціалу різноманітності в ході проєктування, побудову структури та організацію соціальних систем, оновлення управлінської структури [185, с.63]. По-перше, в процесі децентралізації громадам передано повноваження і ресурси. По-друге, наявність різних видів діяльності у громадах, по-третє, вироблення різноманітних підходів сприяє інноваціям в управлінні, по-четверте, такі форми взаємодії як СТГ, Приватно-публічне партнерство (далі – ППП) враховують соціальні, економічні, культурні особливості територій.

Наведемо декілька прикладів. Формування нових видів співпраці, створення міжмуніципальних об'єднань для розв'язання спільних проблем. Інноваційні підходи до управління, що визначаємо як поєднання традиційних методів з новими підходами, наприклад, електронне врядування – це використання технологій для поліпшення управлінських процесів, а мережеве

управління передбачає скоординованість та взаємодію в управлінських структурах. Дані підходи можуть перетинатися, у разі якщо учасники мережевого управління використовують цифрові інструменти для комунікації та співпраці. Використовуючи результат від вивчення міжнародного досвіду та здійснюючи адаптування лише тих здобутків, які є доцільними з позиції прикладного пришвидшення процесу євроінтеграції.

Г. Л. Монастирський зазначає, що ресурсом для організації, що має інноваційну складову є її селективність, що характеризується відбором, освоєнням, фіксацією та поліпшенням характеристик бажаних якостей, розвитком позитивного потенціалу, що в кінцевому результаті забезпечить досягнення сприятливого ефекту синергії [185, с.64]. Відбір ресурсів, визначення найкращих публічно-управлінських рішень, окреслення можливостей і обмежень сприятиме формуванню потенціалу та синергетичному ефекту, що забезпечуватиме поступовий, перманентний розвиток територій.

У теорії організації «транспарентність стосується відкритості управлінських процесів, прийняття рішень та комунікації всередині організації, сприяючи тим самим підвищенню довіри серед співробітників та ефективності управління». Дану властивість досліджено Г. А. Терещук. На думку науковця, саме рівень транспарентності кореспондується з ступенем довіри суспільства до органів публічної влади, пояснюючи це спроможністю швидко реагувати на конфліктні ситуації, що виникають у випадку розбіжностей між державними та суспільними інтересами [272]. Г. Л. Монастирський констатує, що використання потенціалу даних властивостей уможливить поліваріативність розвитку організації [185].

В контексті даного дослідження близьким до поставлених нами завдань є саме організація управління, що входить до складу теорії організації як окремий компонент. Новітня організаційна парадигма визначає синхронізацію теорії організації, теорії систем, теорії управління (кібернетики), синергетики» [244, с.19]. Науковці зауважують, що кібернетика досліджує проблематику

формування й трансляції керуючих впливів задля досягнення визначеного стану організації [244].

Л. Е Жуковська та Є. Г Борисевич пов'язують поняття «синергія» з стрибкоподібним або пропорційним залученням ресурсів, активів, які впливають безпосередньо на зміну потенціалу [97, с.28]. Зупинимось детальніше на вимірах синергетичних ефектів в даному контексті. На нашу думку, можливим є вирахувати позитивний синергетичний ефект, тобто підвищений потенціал від взаємодії ОМС і МОВВ та негативний ефект, тобто знижений потенціал від взаємодії ОМС і МОВВ. В результаті отримаємо два різних значення. Перший, якщо загальний потенціал органів влади перевищує суму потенціалів окремих ресурсів за рахунок синергетичного ефекту, тобто ефекту, коли ресурси підсилюють, доповнюють один одного. Інший вказує на зниження рівня загального потенціалу влади, оскільки ресурси можуть ослаблювати один одного, тому загальний результат буде менший, ніж сума окремих ресурсів. Отримані показники дадуть можливість: по-перше, оцінити загальну ефективність влади на території, по-друге, здатність використовувати доступні ресурси для максимізації синергії. Отже, можна стверджувати, що потенціал від діяльності у процесі взаємодії ОМС і МОВВ є важливим індикатором ефективності управління на місцевому рівні, який відображатиме варіативну залежність ефективності взаємодії між ОМС та МОВВ. Ґрунтовний аналіз понять «потенціал», «ресурс», «можливість», «ресурсна спроможність регіону» проводить у науковій розвідці П. К. Семигулін [251].

Даний інтегральний підхід до сучасних теорій публічного управління буде окреслено далі у дослідженні, а його застосування дозволить не тільки виявити наявний потенціал властивостей, а й запропонувати інструментарій функціонування ефективної моделі ТОВ в Україні (р.3, п.2 даного дослідження).

Теорія систем. Слід констатувати, що теорія організації зосереджується на вивченні організацій як соціальних систем, їх структур, процесів та взаємодій, тоді як теорія систем розглядає будь-які системи (матеріальні,

нематеріальні, соціальні). Людвигом фон Берталанфі у праці [319, с.424] – узагальнено щодо масштабної наявності різноманітних, унікальних підходів і тенденцій в площині загальної теорії систем (переклад наш – О.С.). Історія загальної теорії систем пов’язана з еволюцією двох понять: «системності та керування (прийняття рішень) та використовувалася на свідомому рівні, так і на рівні підсвідомості» [70, с.7]. В. П. Грובה трактує системність на рівні МС як сукупність зв’язків елементів системи МС, її якостей, що об’єднані спільною метою [72]. Вважаємо, що теорія організації, теорія мереж та теорія систем пов’язані з управлінням, оскільки названі теорії сприяють формуванню концептуального бачення проблематики в певних межах, допомагають підібрати інструментарій, домірний до управлінських процесів, що здійснюється органами влади, а саме – аналізу, контролю, плануванню в межах діяльності організації, мережі та системи.

Наукова спільнота констатує, що характерним для суспільства є перебування людини одночасно у різних просторах [70, с.14], то можна стверджувати що всі теоретичні підходи, які нами описані в п. 1.2. (технологічно-інформаційний, інноваційний, проєктний, темпоральний, комунікативний, мережевий, ризико-орієнтований, процесно-орієнтований, холістичний, методологічний) є характерними для будь якої системи. На наше глибоке переконання, дані підходи в практичній площині не можуть існувати самотійно, чи будуть менш ефективними. У протилежному випадку, що має позитивний сенс, вони є комплементарними, взаємодоповнюючими один одного.

Таким чином, резюмуємо певну закономірність: чим більше підходів інкорпоровано до системи, тим більш управління ефективністю в межах системи буде ефективнішим, продуктивнішим та результативнішим. У нашому випадку йдеться про систему ТОВ.

М. П. Диваком зазначено у методичному посібнику [85], що вплив екзогенних факторів на систему призводить до появи більшої кількості ендогенних зв’язків. В результаті рівень складності системи зростає,

відповідно ефективність системного функціонування покращується [85]. Наведемо конкретні приклади функціональних, кореляційних та синергетичних зв'язків в контексті дослідження.

Функціональні зв'язки: ОМС розробляють місцевий бюджет, МОВВ забезпечують контроль за виконанням державних стандартів у бюджетному процесі, ЦОВВ здійснюють розподіл державних субвенцій.

Синергетичні зв'язки: в медичній сфері ОМС, МОВВ, ЦОВВ розробляють спільні програми по забезпеченню лікарень новим обладнанням. Даний синергетичний ефект може покращити якість надання медичних послуг, а виконання кожним органом влади даного завдання окремо не дало б такого результату [78, с.66]. О. В. Кустовська підкреслює, що інтегративні властивості впливають з синергічних [151, с.31]. Кореляційні зв'язки: ЦОВВ, збільшуючи фінансування державних соціальних програм, позитивно впливають на здатність ОМС реалізувати свої місцеві програми соціальної підтримки, а громадяни відчувають себе більш захищеними.

Важливим є факт, зазначений Ю. Б. Бродським, що для керуючої системи важливим є дотримання певної різноманітності, певного рівня складності [30, с.38]. Звідси дослідник висновує певну закономірність: керуюча система повинна бути не менш складною за керовану систему [30, с.38]. Інші дослідники, Н. В. Геселева та Н. М. Заріцька доповнюють, що керуючий орган, що управляє об'єктом зі значною кількістю різноманітних параметрів повинен володіти необхідним потенціалом для управління даним об'єктом [57, с.95].

Цілком очевидно, що для систем територіальної організації влади, так як і для будь якої іншої суспільної системи, характерні певні властивості. Однак, лише зробивши ґрунтовний аналіз, можливо ефективно їх імплементувати. В контексті нашого дослідження вбачаємо за доцільне проаналізувати властивості з позиції управління їх потенціалом, що в сукупності призведе до управління ефективністю досліджуваних систем. Д. Назаренко пише: що «чим ширшою є система, тобто, об'єкт впливу, тим більш потужні ресурси є у її

розпорядженні та більшим є резонанс від впливу» [186]. Методологічні підходи ТОВ представлено у роботі [328]. Розглянемо детальніше дані підходи.

І. Управління потенціалом емерджентності. На нашу думку, в системі територіальної організації влади однією з визначальних властивостей є емерджентність. У монографії В. С. Колтун досить ґрунтовно і детально описано властивості, специфічні особливості емерджентності у системі МС на основі певних закономірностей та тенденцій [126]. К. О. Сорока визначає, що «властивості системи не зводяться до властивостей елементів, з яких вона складається» [265, с.19]. Науковець пише, що властивість емерджентності не має числового виміру, а лише якісний [265, с.19]. Принагідно зауважимо, що система територіальної організації влади є цілісною складовою по відношенню до своїх елементів, і частиною по відношенню до системи територіальної організації держави. Н. В. Геселева, Н. М. Заріцька звертають увагу на те, що в процесі використання потенціалу емерджентності передбачаються два можливі варіанти: виникнення нових або «зникнення окремих властивостей елементів системи»... [57, с.95].

На нашу думку, управління потенціалом емерджентності в системі територіальної організації влади передбачає процес ідентифікації, удосконалення та імплементації непрогнозованих або принципово нових якостей, функцій та можливостей, що виникають у межах складної суспільної динамічної відкритої системи управління територіями, які до об'єднання не мали таких рис. В якості прикладу можна навести об'єднання зусиль МДА і ОМС задля координування гуманітарної допомоги завдяки новим алгоритмам дій або покращення логістичних процесів. Основним завданням військової адміністрації є забезпечувати громадський та цивільний порядок, готувати громаду або регіон до оборони, недопустити гуманітарну катастрофу у місцях бойових дій.

Таким чином, створюються умови для виникнення нових інструментів, що пов'язані з координацією допомоги між цивільними та військовими, що не

був передбачений за звичних умов функціонування держави. ОМС взаємодіють із місцевими державними адміністраціями, громадськими організаціями, різноманітними асоціаціями, бізнес-структурами, волонтерськими рухами тощо. У разі соціальних викликів місцеві органи влади можуть створювати нові моделі підтримки населення через громадське ініціювання, що виникають як відповідь на нестандартні ситуації. У разі локальних, місцевих проблем (зокрема, сфери благоустрою, таких як недостатнє освітлення, ремонт доріг) ОСН можуть ініціювати збори ресурсів та залучення громади для вирішення цих проблем. Даний процес може породити нові форми співпраці між ОСН та владою, що веде до створення нових управлінських рішень. Ще один приклад, пов'язаний з волонтерськими організаціями, які під час війни об'єднуються задля надання допомоги, формуючи при цьому нові форми підтримки (фінансові, матеріальні), що були б неможливими при інших обставинах. Зміни у ендегенному та екзогенному середовищах створюють умови для виникнення інноваційних управлінських інструментів, що в свою чергу сприятимуть досягненню організаційних цілей.

У складних ситуаціях, які зумовлені, першочергово ендегенними факторами, за умови взаємодії усіх підсистем, виникають нові можливості управління. Наприклад, під час кризи природного характеру військові адміністрації населених пунктів можуть координувати дії з органами місцевого самоврядування для оперативного реагування, одночасно мобілізуючи громадські організації та бізнес для допомоги населенню, що в свою чергу створює нові системи зв'язків та інструментів управління, які не існували до моменту кризової ситуації. Негайне реагування, злагоджена координація центральної та місцевої влади, чітка комунікація – це завдання, які виконують Конгрес місцевих та регіональних влад при Президентові і проєкт «Пліч-о-пліч» [208].

Дані приклади свідчать, що взаємодія, співпраця може виникати як між окремими елементами системи, так і між самими підсистемами, між елементом і підсистемою, в результаті яких виникають якісно нові зв'язки.

Наприклад, створення рад внутрішньо-переміщених осіб як консультаційно-дорадчих органів, що формуються на добровільних, волонтерських засадах, є платформою діалогу та взаємодії з владою. На жаль, експерти зазначають, що не завжди такі формування є дієвими. Таким чином, певний потенціал є, однак необхідним є управління новосформованим потенціалом, ресурсом, енергією, тобто цілеспрямована діяльність спрямована на підвищення їхньої спроможності бути дієвим і впливовим механізмом.

Вважаємо слушним згадати в даному контексті про багаторівневе управління. В широкому розумінні йде мова про взаємодію між різними рівнями влади, де кожен суб'єкт має власні повноваження, функції та завдання, однак створюючи нові синергетичні зв'язки, з'являються нові здатності, нові управлінські рішення, нові підходи, яких раніше до об'єднання не було, передумовою виникнення яких є саме багаторівнева синергія. Згадаймо про партисипативність, завдяки участі членів громад в управлінських процесах може виникати новий потенціал для соціальних інновацій чи громадських ініціатив.

Електронне урядування (е-урядування) є ще одним новаційним потужним підходом, який демонструє управління потенціалом емерджентності в системі ТОВ. До прикладу, створення онлайн-петицій. Як результат – швидка та відкрита комунікативна взаємодія між громадянами та органами влади, якою можна управляти, розширюючи нові можливості для громадян. Система електронних закупівель Prozorro створює нові можливості для контролю громадян (моніторинг процесу закупівель через публічний доступ до даних) та підвищує довіру до уряду. Виникають нові інструменти моніторингу та аудиту. Всім відомий і використовуваний портал Дія, завдяки якому можна отримати доступ до послуг та інформацію про документи, інші державні ініціативи з різних сфер. Потенціалом в даному випадку виступає нова цифрова послуга, нові сервіси та функції. Управляючи даним потенціалом, розвиваючи та впроваджуючи його, можемо відстежувати динаміку адаптування до суспільних потреб. Завдяки Smart City – електронній

платформі, яка призначена для управління територіями, з'являються нові можливості в контексті підвищення ефективності управління, а саме, аналіз і інтеграція даних з різних систем призведе до своєчасного попередження непередбачуваних ситуацій. Ще одним прикладом виступає ГІС – дієвий інструмент для управління територіями, за допомогою якого можливо відслідковувати МОПУ стан земельних та природних ресурсів, просторове розміщення транспортної інфраструктури тощо. Бюджет участі (далі – БУ), наступний ресурс, про який варто згадати. Як наслідок застосування даного інструменту, виникають нові ініціативи місцевих жителів через активну участь громади у процесі розподілу бюджету. Окрім того, що БУ є фінансовим інструментом, також виступає формою взаємодії між владою і громадою. Громадський бюджет – це інструмент, який дозволяє громадянам приймати участь у процесах розподілу бюджетних активів шляхом надання пропозицій з метою вирішення важливих для громади питань, реалізуючи програми та проєкти [254]. БУ характеризується такими атрибутивними ознаками: партисипативність, прозорість прийнятих рішень бюджетного процесу, відкритість інформації, довіра до влади [254].

II. Управління гомеостазом та трансформація гомеостату систем. З метою встановлення сутнісних властивостей гомеостату систем, вважаємо за необхідне здійснити дослідження щодо вияву потенціалу гомеостату систем в умовах нових викликів і загроз, що постають наразі перед суспільством. В даному контексті під гомеостазом розуміємо здатність територіальних суспільних систем підтримувати стабільний внутрішній стан, баланс між елементами системи. Ю. Б. Бродським зазначено, що стійкість системи визначається при умові, якщо вплив незначних варіацій не призводять до поведінкових змін системи [30, с.66]. Поняття «стійкість» дослідник співставляє з поняттям «рівноваги», трактуючи його як бажаний стан досягнення системи, що уможливить досягнення ключової мети і домірних до неї цілей [30, с.66].

Л. Г. Мельник трактує гомеостаз як «динамічно відносну усталеність складу і властивостей», а «механізмом гомеостазу називає різницю потенціалів частин внутрішнього і зовнішнього середовищ в межах відкритої стаціонарної системи» [171, с.102-103]. Рівень гомеостазу визначається відхиленнями певних параметрів, що може призвести до порушення функцій або припиненням існування самої системи. На думку науковця, для підтримання гомеостатичності системи існують механізми позитивного та негативного зворотного зв'язку [171, с.102-103]. Взаємодія таких груп факторів як мінливість, спадковість та добір сприяє розвитку системи за допомогою спеціальних адаптаційних і біфуркаційних (розгалужених) механізмів [171, с.104].

Розглянемо детальніше останній механізм, переводячи дану проблематику в площину територіальної організації держави. Послідовну зміну якісно нового стану системи, що втратила характерні ознаки системи-попередниці, зберігаючи спадкоємні зв'язки з нею, співвідносимо з реформою адміністративно-територіального устрою держави. «Перехід на новий стан системи створює сприятливі умови для розвитку територій. Біфуркаційні механізми є ефективнішими в порівнянні з адаптаційними, так як уможливають швидші темпи розвитку» [171, с.105].

Н. С. Гронська обґрунтовує, що у відповідності до синергетичного підходу трансформація систем розглядається з точки зору більшого впливу екзогенних чинників у порівнянні з ендогенними, пояснюючи це невизначеністю зовнішнього середовища, а саме: політичних, економічних, екологічних впливів [75]. Констатує, що в сучасних умовах надважливим є зберегти цілісний зв'язок між трансформованими системами, досягаючи тим самим забезпечення «внутрішньої гармонії у динамічній рівновазі» [75, с.26].

Управління гомеостазом систем територіальної організації влади – це процес визначення показників регулювання системи, корегування змін функціонування системи відповідно до ендогенних та екзогенних впливів керуючими підсистемами.

Трансформація гомеостату систем територіальної організації влади – це фундаментальні зміни параметрів керуючих підсистем; впровадження нових концепцій, процесів, підходів, перспективних технологій, принципів управління; корегування управлінських механізмів у відповідності до нових умов, стратегічного бачення на відповідній території. В. С. Колтун, одним з основних напрямків трансформації в умовах розвитку державності називає поглиблення взаємодій між елементами системи органів місцевого самоврядування та місцевими органами публічної виконавчої влади [126, с.253].

Узагальнюючим твердженням щодо доцільності використання того потенціалу, який виникає в результаті управління гомеостазом систем є, на наше переконання, забезпечення стійкості систем ТОВ завдяки економічному, соціальному, екологічному, політичному, адміністративному потенціалу (ресурсу), що є на певній території. Водночас, в результаті трансформації гомеостату систем утворюється інноваційний потенціал, потенціал від децентралізації, зміни управлінських структур, нових безпекових стратегій, співпраці між Єврорегіонами тощо.

Виявлення та використання потенціалу у системі територіальної організації влади є важливим фактором як для підтримки гомеостазу, так і для трансформації цієї системи в умовах змін. Система повинна мати достатній управлінський та трансформаційний потенціал задля реагування на внутрішні та зовнішні виклики, підтримуючи стабільність, та, за необхідності, змінюватися для адаптації до нових умов, забезпечуючи ефективне управління на всіх владних рівнях.

Управління гомеостазом та трансформацію гомеостату систем зображено за допомогою візуального представлення на Рис 1.4.

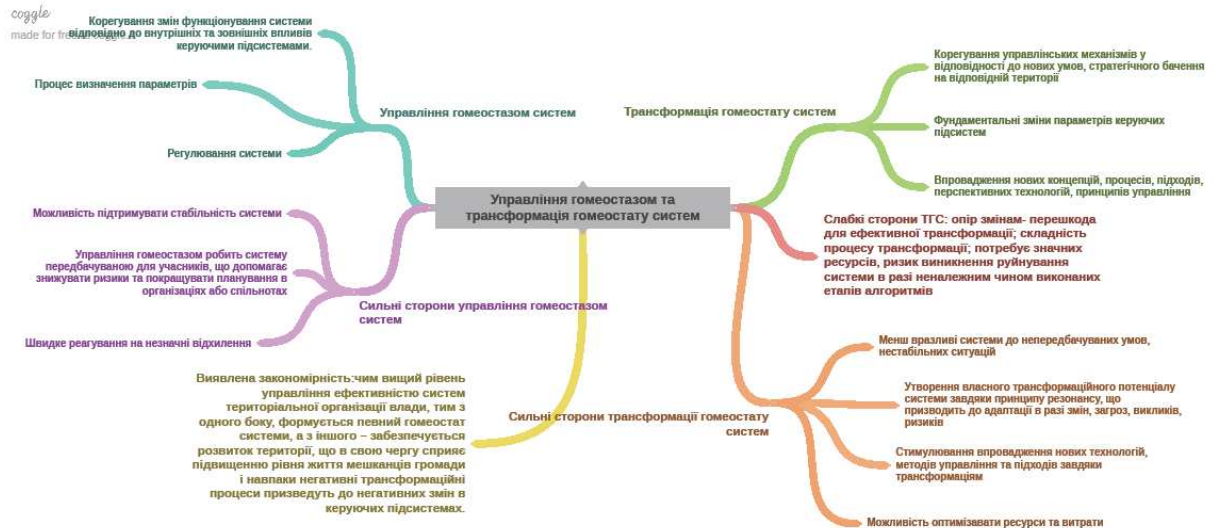


Рис. 1.4. Ментальна карта «Управління гомеостазом та трансформація гомеостату систем».

Джерело: розроблено автором на основі [126].

З огляду на вищевикладене впливає певна закономірність: чим вищий рівень управління ефективністю систем територіальної організації влади, тим з одного боку, більш доцільно формується певний гомеостат системи, а з іншого – забезпечується розвиток території, що в свою чергу сприяє підвищенню рівня життя мешканців громади і, навпаки, негативні трансформаційні процеси призведуть до небажаних змін в керуючих підсистемах.

III. Управління поліцентричними системами. Сучасні дослідники все частіше у своїх наукових розвідках досліджують феномен «поліцентричність», зокрема і в сфері державного управління [164, с.68]. О. М. Голвазін висновує, що сучасні «тенденції територіальної концентрації» впливають на соціальний, екологічний, економічний розвиток територій [61], тобто його сталий розвиток. Саме тому, на думку науковця, є доцільним формувати поліцентричні центри задля підвищення рівня результативності економічної діяльності [61].

Вкрай важливим є виокремлення ознак, сутнісних характеристик формулювання поліцентричності, що було здійснено в результаті проведеного аналізу фахових джерел. Так, встановлено, що поліцентричність:

- складна форма правління з декількома центрами прийняття публічно-управлінських рішень [164];
- ефективне функціонування поліцентричної системи потребує скоординованості, врахування спільних інтересів, спроможність вирішувати конфліктні ситуації, зазначає А. Максименко [164];
- поліцентричність відіграє значну роль у політичних підходах згуртованості ЄС [164, с.76-77];
- залежність ступеня складності поліцентричної системи від кількості підсистем [273];
- «принцип поліцентричності в контексті просторового розвитку територій передбачає утворення економічного та культурного центрів, організацію системи багатofункціональних громадських просторів» [273];
- поліцентрична модель на рівні регіонів забезпечить зменшення екологічних, соціальних, економічних проблем, зокрема М. І. Мельник зазначає про надмірну територіальну поляризацію та інші аспекти [173].

Під поліцентричністю розуміємо наявність кількох керуючих підсистем в системі ТОВ, зокрема підсистеми ОМС та підсистеми МОВВ. Очевидним є реальний факт, що складність системи ТОВ залежить від кількості підсистем. До таких керуючих підсистем віднесемо МДА (ВА), ОМС. Поліцентричне управління системами є підходом, який передбачає децентралізацію влади та прийняття рішень на різних рівнях та сферах управління, враховуючи при цьому різноманітні інтереси та потреби різних територій та спільнот, сприяючи ефективному управлінню.

Яскравим прикладом прояву поліцентричності структури є інституційна система ЄС. Ю. Б. Бродським згадується, що вперше поліцентрична структура була ухвалена протоколом до Амстердамського договору. Дане рішення засвідчує вагомість такого підходу та передбачає переміщення інституційних утворень ЄС до держав-членів ЄС [243, с.7].

На наш погляд, під управлінням поліцентричними системами територіальної організації влади слід розуміти складний процес взаємодії та

координування керуючих центрів прийняття публічно-управлінських рішень різних рівнів врядування, сприяючи тим самим збалансованому розвитку територій. Використання та ефективний розподіл наявних ресурсів, виявлення та залучення нових активів; взаємодія між різними рівнями і центрами влади, що сприятиме врахуванню потреб населення та локальної специфіки, забезпечуватиме загальний розвиток держави. Ефективність цього процесу залежить від рівня співпраці, скоординованості та адаптивності організації, від чіткості визначення розподілу повноважень між різними центрами управління. Очевидним вбачається, що від ступеню реалізації комплексу потенціалів органами влади, окреслених вище, залежатиме в певній мірі ефективність МС і ТОВ.

#### IV. Управління зворотними зв'язками у відкритих динамічних системах.

Слід констатувати наявність зв'язків, як між елементами системи без фіксованих параметрів, так і між елементами відкритої динамічної системи, завдяки яким виникає взаємодія. Форми вираження зв'язків різняться, включаючи обмін речовиною, інформацією чи енергією. Системність, на думку дослідника, в контексті проведення наукової розвідки, характеризується групуванням зв'язків [151, с.30]. Зокрема, О. В. Кустовською виокремлено такі класи зв'язків: «зв'язки взаємодії», «зв'язки генетичні», «зв'язки перетворення», «зв'язки побудови», «прямі і зворотні зв'язки», «внутрішні та зовнішні зв'язки» та ін. [151, с.30]. Зворотні зв'язки в контексті даної роботи потребують обґрунтування. Саме завдяки названому класу здійснюється перенесення властивостей, про які ґрунтовно пишемо в даному параграфі роботи. О. Кустовською схарактеризовано зворотні зв'язки наступним чином: негативні зворотні зв'язки забезпечують стійкість системи, послаблюють результат впливу наслідку, завдяки таким зв'язкам відбувається регулювання і цільова діяльність в системах. Водночас, позитивні зворотні зв'язки підвищують результат дії наслідку [151].

Як зазначено О. В. Кустовською, за допомогою зв'язків, звичайна сукупність компонентів трансформується у цілісне утворення, зумовлюючи

формування у системі чітко визначеного стану і структурованості, враховуючи дію функцій [151]. Як впливає з вищенаведеного, характерні особливості причинної залежності зворотних зв'язків у системі вказують на її складність. Ю. Б. Бродський констатує, що динамічність складних систем характеризується однозначною втратою стійкого стану, поділом на окремі складові в ході критичних моментів, що пов'язані із зміною поведінки системи, режиму функціонування. Водночас, продовжує, що в результаті біфуркаційного стану, система може розглядатися у векторі переходу до нового стану або ж, навпаки, знищення системи [30, с.65].

Існує достатньо велика кількість відкритих динамічних систем, які характеризуються періодичністю змін системних законів та закономірностей [331, с.15]. І. Маркович та І. Струтинська пишуть, що вплив екзогенного середовища на динамічні системи відкритого типу можуть сприяти підвищенню рівня організованості і зниженню ступеня неупорядкованості внаслідок ентропії навколишнього середовища» [331, с.15]. В той же час, як зазначає С. В. Соколов [264], відповідно закону відкритих систем – «відкриті системи завдяки введенню негентропії можуть зберігати високий рівень організованості і розвиватися в напрямку збільшення порядку і складності».

Т. Запорожець констатує, що саме завдяки сучасним технологічним розробкам, виникають зміни в процесах управління державою, оцифровуються алгоритмічні етапи прийняття публічно-управлінських рішень, ефективно надаються управлінські послуги, забезпечується функціонування технологічних платформ у форматі взаємодії, налагоджується зворотній зв'язок з суспільними спільнотами [102], в тому числі завдяки можливому доступу до електронної публічної інформації.

Розглянемо особливості систем МС і систем ТОВ з позиції зворотних зв'язків у суспільних системах: спроможність змінювати внутрішню структуру, трансформуючи її; домінування ендогенних впливів над екзогенними [126, с.188]. Здатність елементів системи місцевого самоврядування перетворити нематеріальні активи (ресурси) у матеріальні

[126, с.188]. Вищеназвані процеси потребують налагодження прямих, зворотних, вертикальних та горизонтальних зв'язків.

Розглянемо та обґрунтуємо детальніше ефективність управління зворотними зв'язками в умовах зовнішнього (екзогенного) впливу. Такі важливі управлінські процеси як формування військової адміністрації на період воєнного стану, зміна адміністративних кордонів, створення нових органів управління активно імплементують механізми зворотних зв'язків задля вчасного реагування на виклики, пов'язаних з війною, зовнішньою агресією, кризовими ситуаціями.

На нашу думку, в умовах зовнішньої агресії, зворотні зв'язки сприяють ефективному функціонуванню органів влади на всіх рівнях. Даний факт пов'язаний з тим, що, наприклад, для функціонування ОВА необхідно вивчити та проаналізувати ситуацію, що склалася на основі даних, які надають розвідка ВА, МДА, мешканці територій за допомогою зворотного входного зв'язку, на основі чого приймається виважене управлінське рішення. Дане рішення може стосуватися формування нових управлінських структур у прифронтових зонах задля відновлення контролю над окупованими територіями завдяки прямим зв'язкам. Від центральних до регіональних органів влади передаються рішення, які потребують виконання. На наступному етапі пропонованого підходу – моніторинг і контроль за ситуацією за допомогою зворотних вихідних зв'язків.

У той же час, варто зазначити, що глобальні та міжнародні відносини можуть поширювати свій вплив на внутрішню політику і підходи до управління між елементами ТОВ. До прикладу, отримання гуманітарної допомоги, єврорегіональне співробітництво, транскордонне співробітництво тощо. Використання зворотного зв'язку допомагає стабілізувати систему, зменшуючи вплив збурень екзогенного середовища. Однак, як зазначено науковцями, механізм зворотного зв'язку може сприяти до затримок реагування системи.

Використання потенціалу антиентропійного управління. В. С. Колтун пише: «антиентропійний підхід управління передбачає певну динамічність процесу «подолання» ентропії» [126, с.206]. На думку В. С. Колтун, стан ентропії не повинен піддаватися абсолютизації, пояснюючи це тим, що будь який з процесів у крайніх його проявах передбачає загрози як методологічного так і практичного характеру [126, с.206]. В контексті даної наукової розвідки доцільно розглянути потенціал антиентропійного управління, що стосується здатності системи протидіяти хаосу та руйнуванню шляхом самоорганізації, стабілізації та самовдосконалення, що в результаті сприятиме відновленню організованості системи. В якості прикладу наведемо діяльність ОСН [44]. Важливими аспектами в процесі антиентропійного управління є запровадження дієвого інструментарію для зворотного зв'язку, актуальна, достовірна інформація, нові інноваційні технологічні підходи тощо.

Управління потенціалом суміжних можливостей. Потенціал суміжних можливостей у межах системи – це ресурс в межах реальних можливостей системи, що виникає на основі наявних знань, інструментів, технологій, механізмів та може бути використаний шляхом реалізації інноваційних підходів, розширення існуючих можливостей завдяки новим поєднанням.



Рис. 1.5. Процес управління потенціалом суміжних можливостей.

Джерело: авторська розробка.

На Рис. 1.5. представлено етапи алгоритму управління потенціалом суміжних можливостей представлено.

На нашу думку, суміжні можливості можуть піддаватися адаптації або еволюціонувати. Управління цим потенціалом пов'язане з активним використанням доступних ресурсів і пошуком шляхів їх розширення і розвитком

Виявлення нових можливостей у сфері публічного управління може бути досягнуто шляхом аналізу різних видів взаємодії: консолідації, співробітництва, партнерства, інтеграції. Попри те, кожна нова можливість може нести певні ризики, загрози або ж вигоди. Ефективне управління полягає в знаходженні рівноваги між потенційними вигодами і ризиками. Суміжні можливості для вдосконалення і розвитку потребують нових ресурсів, ідей, знань, творчих підходів, постійного навчання тощо.

Теорія мереж. Вважаємо за необхідне більш детально розглянути теорію мереж і виокремити властивості, застосування яких сприятиме виявленню потенціалу задля підвищення ефективної діяльності органів влади. Результати досліджень у різних наукових площинах вказують на складність і багатовимірність трансформаційних процесів, пов'язаних із розвитком мережевої взаємодії [26]. Ю. В. Борисенко та Т. В. Маматова визначають сутність мережі наступним чином: «мережі – це спосіб інтеграції суб'єктів місцевого розвитку із подальшим вивченням процесів розвитку мережі як інституту» [26, с.21] та пропонують вести у науково-практичний обіг поняття «мережеве суспільство місцевого розвитку».

Вельми цікавою є теорія мережевого суспільства, трактування якої представлено О. М. Петроє [244, с.176], де авторка називає передумови виникнення мережевого суспільства, а саме: створення численних інформаційних мережевих структур та зростаючу роль інформаційних впливів на систему суспільної організації. Водночас, називає даний феномен чинником докорінних зрушень в економічній, політичній, соціальній, гуманітарній сферах, прискорення темпів інновацій та суспільних трансформацій.

С. В. Ситник зазначає, що мережеві структури найкраще пристосовуються у соціумах, де достатньо розвинуті політична культура і ринкові механізми, там де формуються об'єктивні потреби у суспільних трансформаціях [258].

С. В. Ситник стверджує, що у відповідності до мережевого підходу є більш необхідним демонструвати себе у якості активної дієвої системи, аніж отримувати конкретний результат [258].

Науковці зазначають, що мережі можуть бути як формальними, так і неформальними; міжгалузевими, міжурядовими; національними, локальними (регіональними, місцевими). С. Лукін зазначає, що демократичність мережі полягає у рівноправності учасників, називає її «віртуальним парламентом» [161, с.67]. У дослідженні визначено цінності, на основі яких формується мережева взаємодія в рамках системи [26]. Ю. В. Борисенко, Т. В. Маматова уточнюють, що «в результаті мережевих взаємодій утворюються нові соціотехнічні системи, що мають нові властивості й особливості суспільних відносин» [26].

К. О. Січкаренко характеризує принцип цілісності як такий, що сприяє побудові мережі на засадах єдності, а саме: цілей діяльності; сформованого інформаційного, цифрового, технологічного простору; правового і економічного середовища, поєднуючи в собі визначену державну роль і культурні аспекти інноваційності [260, с.20-21]. Дослідник пише, що завдяки принципу цілісності мережа інтегрує всі складові в одне ціле, усуває дефекти, зменшує часові затрати, формуючи «інформаційну інфраструктуру, тобто достатній рівень розвитку технологічної основи, інституцій, асоціацій, які здатні забезпечити процеси обміну інформацією» [260, с.20-21] між суб'єктами мережі».

Проведений аналіз теоретичних та методологічних підходів уможливив здійснення певних узагальнень, зокрема, щодо залежності загальної теорії управління від кожної з теорій. Так, теорія систем відповідає ланці системність – управління, відповідно теорія мереж: мережевість – управління, теорія організації: організованість – управління. Організація, система, мережа

відповідає на питання чим керувати, а управління – для чого і яким чином впливати суб'єкту на об'єкт.

Р. Войтович виокремлює окремі аспекти мережевих характеристик владних відносин у сфері публічного управління: організаційність владних відносин; структурованість владних відносин; спільність інтересів учасників мережі; форма влади в мережах є суспільні інститути; контролювання та встановлення чітких домовленостей між суб'єктами мережі владних відносин; мережа формує систему владних відносин; оформленість зв'язків владних відносин; влада виступає ефективним механізмом функціонування мереж [48, с.10]. Цитований дослідник підсумовуючи зазначає, що категорія управління, по-перше, найбільш реалістично відображає здійснення функцій як організаційно-контрольних так і стратегічних в межах сформованої мережі, по-друге, основною метою учасників мережі є досягнення згоди щодо вирішення певних визначених завдань [48, с.18]. С. Чернишенко зазначає, що «з переходом до інформаційного суспільства віртуальний простір інтернету стає полем бою» [299, с.80], а «головною метою війни є отримання і утримання інформаційного домінування» [299, с.80].... «інформаційна та технологічна перевага в поєднанні з мережею породжує нову концепцію війни «мережево-центричну війну» [299, с.80].

Зважаючи на вищезазначене, варто знову звернути увагу на вагомість управлінського процесу в мережі. Дані аспекти проаналізовано у авторській статті [144].

Науковцями виокремлено властивості мереж, що характеризують їх з погляду соціальних взаємодій, зокрема, на основі матеріалів джерела [26] виокремлено: горизонтальність зв'язків – «відсутність чітко виражених центрів і меж...»; випадковість – спонтанний організаційний розвитку без зовнішнього керування; самоорганізованість – «зв'язки між учасниками виникають ..відповідно до потреб та інтересів»; адаптивність – «гнучка система зв'язків, що змінюються відповідно до ситуацій...»; гетерогенність – різний статус учасників, мета взаємодії спільна; епізодичність – «епізодичні

зв'язки між учасниками мереж»; динамічність полягає у «змінності пріоритетів, учасників залежно від вимог»; відкритість «передбачає можливість приєднання нових вузлів, учасників мереж»; «плюралізм взаємодій передбачає, що учасники мереж можуть одночасно брати участь у кількох мережах або утворювати різні типи зв'язків..»; «синергетичність мережі полягає у виникненні нових якостей в результаті взаємодії учасників...», тут варто згадати ефект емерджентності, про який було сказано вище; «комплементарність полягає у певній поліваріантності учасників, учасники мережі в процесі комунікації ніби доповнюють один одного поглядами, баченням, ідеями» [26]; економія часу [26]; когнітивність – «ефективний механізм обміну інформацією між її учасниками, тиражування передового досвіду»[26]. На думку експертів, завдяки використанню мережевих технологій мінімізуються витрати дублювання цифрової інформації майже до нульового значення [189, с.22];

Виходячи з поставленого нами завдання в даному пункті роботи, розглянувши методологічні основи теорії мереж, схарактеризувавши властивості, підсумуємо наступне. Управління потенціалом мережі стосується процесів, спрямованих на ефективне використання ресурсів і можливостей мережі для досягнення її максимальної продуктивності та розвитку, що передбачає наступне: керування людськими, інформаційними або технічними ресурсами для підвищення ефективності мережі; моніторинг існуючих зв'язків та створення нових для досягнення кращих результатів; пошук потенційних напрямків для розвитку та використання нових можливостей для розширення мережі; створення умов для активного залучення учасників до мережевих процесів. Таким чином, це дає підстави стверджувати, що управління потенціалом мережі – це управлінський підхід, дія якого спрямована на підвищення ефективності та стабільності мереж, який включає процеси їх адаптування, розвитку, вдосконалення.

## Висновки до Розділу 1

В результаті проведеного у Розділі 1 дослідження, встановлено наступне. Як переконливо засвідчив здійснений аналіз сучасного рівня наукової розробленості досліджуваної проблематики, є надзвичайно важливим пошук внутрішнього нематеріального ресурсного потенціалу, що може бути сформований в результаті переоцінки сенсів управління ефективністю систем територіальної організації владних відносин в умовах сьогодення. Проблема територіальної організації суспільних систем, зокрема і територіальної організації влади досліджується науковою спільнотою в різних площинах, що вказує на багатогранність та багатоаспектність досліджуваної теми. Наразі відсутні комплексні дослідження щодо управління ефективністю систем територіальної організації влади, що зумовило вибір теми наукової розвідки.

Розглянуто теоретичні підходи до управління ефективністю суспільних систем. Виокремлено та схарактеризовано ряд принципів, з чого випливає наступне: ефективність управління корелюється з інформаційною взаємозалежністю, відповідальністю, законністю, обмеженістю ресурсів, стратегічністю, оптимальністю, зворотністю, самоорганізацією елементів системи, що впливають на стан функціонування та розвитку системи територіальної організації влади.

З'ясовано в результаті проведеного глибокого аналізу фахових наукових джерел, що складовими частинами забезпечення ефективності управління суспільних систем є управління знаннями, управління адвокати, управління конфліктами, управління змінами, управління темпоральними аспектами, управління якістю, управління інноваціями, управління персоналом, управління циклами. Позитивний зміст отриманого потенціалу від даних процесів в системі територіальної організації влади полягає у поєднанні цих підходів до управління нематеріальними ресурсами, тобто, ідеться про

цілеспрямоване формування комплексного механізму управління нематеріальними ресурсами.

Уточнено трактування «управління ефективністю суспільних систем», а саме: як цілеспрямований процес вдосконалення функціонування соціальної, політичної та економічної систем в умовах їх збалансованості задля стійкого та стабільного розвитку держави, а «управління ефективністю територіальної організації влади» – це цілеспрямований процес збалансування відносно вісі еволюціонуючих потреб суспільства, повноважень, ресурсів і відповідальності між органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади на основі максимального виявлення та використання ресурсного потенціалу задля забезпечення розвитку територій.

Сформовано методологічні підходи до управління ефективністю систем територіальної організації влади і, розширено тематичний авторський глосарій, встановлено, що управління потенціалом мережі – це управлінський підхід, інструмент, який включає процеси адаптування та розвитку, вдосконалення мережі для підвищення її ефективності, стабільності та впливу.

Управління поліцентричною системою територіальної організації влади – це складний процес взаємодії та координації центрів прийняття управлінських рішень різних рівнів, що сприяє збалансованому розвитку регіонів.

Ефективне управління зворотніми зв'язками – це управлінський підхід, що сприяє досягненню стану гомеостатичності системи, зменшує вплив екзогенних збурень, враховуючи складність характеру зворотніх зв'язків, в іншому випадку відбуватиметься затримка реакції системи.

Управління потенціалом емерджентності в системі територіальної організації влади передбачає процес ідентифікації, удосконалення та імплементації непрогнозованих або принципово нових якостей, функцій та спроможностей, що виникають у межах складної суспільної динамічної відкритої системи управління територіями, які до об'єднання не мали таких рис.

Управління гомеостазом систем територіальної організації влади – це процес збереження статусу сталості системи територіальної організації влади на основі визначення параметрів регулювання системи, корегування змін функціонування системи відповідно до ендогенних та екзогенних впливів керуючими підсистемами.

Трансформація гомеостату систем територіальної організації влади – це зміни параметрів діяльності керуючих підсистем самоврядних та державних органів влади за допомогою імплементації нових управлінських підходів, інструментів відповідно нових умов.

Потенціал суміжних можливостей – це ресурс в межах реальних можливостей системи, що виникає на основі наявних знань, інструментів, технологій, механізмів та може бути використаний шляхом реалізації інноваційних підходів, розширення існуючих можливостей завдяки новим комбінаціям.

Потенціал антиентропійного управління – це наявність ресурсу, за допомогою якого система здатна протидіяти стану хаосу та руйнуванню, що уможливорює відновлення організованості системи.

## РОЗДІЛ 2

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

#### 2.1 Аналіз ефективності функціонування систем територіальної організації влади країн Європейського Союзу

Значущість аналізу ефективності функціонування систем територіальної організації влади Європейського Союзу підтверджується об'ємністю вітчизняних та зарубіжних наукових розвідок, експертних досліджень, публікацій на офіційних державних порталах, на сайтах громадських організацій та ЗМІ, інформаційних рубрик очільників держави, практичних напрацювань, здійснених представниками Інституту розвитку територій, Інституту громадянського суспільства, Центру досліджень місцевого самоврядування у Львові, Громадської мережі публічного права та адміністрування UPLAN, інформаційних матеріалів на сайті decentralization.ua. Водночас, актуалізується та посилюється необхідність обґрунтування відповідності європейським тенденціям розвитку системи територіальної організації влади в Україні.

Екзогенні та ендогенні трансформаційні впливи у сфері публічного управління зумовлені децентралізаційними процесами та вимогою часу. Від того, якими функціями наділено органи влади, ОМС і ОМВВ, ефективність їх реалізації, за якими принципами та критеріями здійснено розподіл повноважень та фінансових ресурсів між елементами системи територіальної організації влади в Україні, здійснення контролю за їх діяльністю; від специфіки структурованості органів влади та рівня професійності управлінців, залежатиме і розвиток території.

Таким чином, підсумовуючи зазначимо, що організована належним чином структура системи територіальної організації влади, ретельно

вибудувані інструменти забезпечення відповідальності та належна фаховість органів влади, взяті у своїй комплексності, сукупно впливають на функціонування ефективної ТОВ.

Досвід Європейської спільноти щодо системи ТОВ представлено значною кількістю практик, що варті уваги, аналізу, дослідження та обґрунтування доцільності в разі переймання практичних напрацювань. В даному параграфі нами буде, по-перше, згруповано за певними ознаками ефективності функціонування системи ТОВ країн ЄС на основі викладених вище отриманих узагальнень Розділу 1 (п.1.2, п.1.3). Критеріями відбору країн для аналізу є тип державного устрою, розміри країни, стратегічна значущість для розвитку нашої держави. Тому, було обрано приклади таких країн, як Німеччина, Польща, Франція. По-друге, проранжовано найбільш доцільні для впровадження в Українські реалії властивості елементів вказаних систем. Це буде здійснено за визначеними нижче ознаками ефективності функціонування систем ТОВ країн ЄС (зокрема і зв'язків між елементами систем), які доцільно адаптувати до вітчизняної моделі територіальної організації влади в Україні.

Використовуючи метод групування, виокремимо наступні ознаки ефективності функціонування систем ТОВ та систематизуємо дані подібності у 11 груп, що відображають різні параметри ефективності функціонування ТОВ на основі системного, мережевого, організаційного та управлінського підходів, виходячи з попередньо отриманих результатів дослідження теоретичних та методологічних засад (поданих у Розділі 1).

Перш за все, розглянемо адміністративно-територіальний устрій, модель управління, модель взаємовідносин між органами місцевого самоврядування і органами державної влади, форму правління вибраних країн ЄС. Науковці висновують, що саме «устрій є основою територіальної організації влади, зумовлюючи її ефективність» [28, с.64]. Слід зазначити, що для моделей управління кожної з країн характерна певна своєрідність.

Таблиця 2.1 Компаративний підхід до управлінських моделей на прикладі Німеччини, Франції та Польщі.

| Країна    | Адміністративно-територіальний поділ                                                   | Форма правління | Модель МС      | Територіальний устрій                 |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|---------------------------------------|
| Франція   | 18 регіонів (12 у материковій частині, 6 поза материком) 101 департамент, 34 945 комун | Унітарна        | Континентальна | Адміністративно-територіальний устрій |
| Польща    | 16 воєводств, 314 повітів (+66 міст на правах повіту), 2477 гмін                       | Унітарна        | Змішана        | Політико-територіальний               |
| Німеччина | 16 федеральних земель, 429 районів, 12141 громада                                      | Федеративна     | Змішана        | Політико-територіальний               |

Джерело: авторська розробка на основі джерела [2].

Варто зазначити, що в авторській публікації здійснено аналіз ефективності функціонування систем ТОВ [134]. Розглянемо детальніше дані позиції.

До **першої групи** ознак ефективності функціонування систем ТОВ країн ЄС відносимо функціональність елементів систем територіальної організації влади, а саме, увагу зосереджено на виконанні та розподілі функцій між елементами ТОВ досліджуваних країн.

Фахівці зазначають, що найважливішим з точки зору побудови системи ТОВ у законодавстві Франції є норма статті, що регламентує початок процесу децентралізації та є «пусковою кнопкою процесу децентралізації» (за словами [49, с.8]). Держава делегувала частину власних повноважень як зазначено Н. В. Камінською [113]: відповідальність за соціальні питання держава делегувала департаментам, питання урбанізації – комунам і функції у сфері

економічного розвитку делеговані регіонам. Система контролю є досить жорсткою по відношенню до діяльності комун, даючи змогу префектам або супрефектам призупиняти виконання рішень муніципальних рад, у випадку невідповідності нормам законодавства [28]. Інститут префекта, контролюючи діяльність департаменту і комун, виступає відповідальною стороною, дотримуючись національних інтересів та скоординованості державних послуг у регіоні, забезпечує адміністративне управління державними інститутами на рівні регіону та контролює діяльність ОМС в межах регіону [28, с.59-60].

Здійснюючи нагляд за діяльністю департаментів і комун, префекти тим самим забезпечують захист національних інтересів та надання державних послуг на рівні регіону скоординовано. Крім того, діє як наглядовий орган за дотриманням нормативно-правових актів у процесі діяльності комун та департаментів. Ю. Ганущак та І. Чипенко, окреслюючи функціонал префекта, акцентують увагу на перманентному підтриманні статусу професійності даного інституту. Фахівцями зазначено, що основні адміністратори в межах визначених територій відповідальні за виконання безпекових, наглядових, представницьких функцій [56, с.21].

Слід узагальнити, що у Франції діюча система територіальної організації влади є адаптивною, оскільки реагує вчасно на зовнішні зміни, для якої характерне чітке координування та узгодженість між всіма органами публічної влади та спеціальними службами; наявність зворотного зв'язку сприяє оновленню планів допомоги та порядку. Також чинне законодавство Франції закріплює форми взаємодії між адміністративно-територіальними одиницями [49]. Зроблено висновок Ю. Давидовою та М. Пасічником [79, с.27]:

- 1) «статус ОМС підвищився з боку держави, встановився однаковий контроль стосовно рішень всіх місцевих органів – муніципальних, генеральних, окружних рад, мерів чи голів генеральних чи окружних рад,
- 2) префект перестав бути виконавчим органом департаменту як місцевого колективу, його функції перейшли до голови генеральної ради,

3) департамент як самоврядний територіальний колектив став управлятися виключно виборними органами влади», посилено роль депутатів місцевих органів влади».

А. Коль розглядає процеси децентралізації у Франції через три позиції: централізоване кероване управління, розбудову потенціалу та формування ідентичності [322].

Польща за основу проведення децентралізації взяла курс на співпрацю регіонів, що вміщувало створення вільних економічних зон і надання допомоги одного регіону іншому в умовах профіциту та дефіциту [217]. Результатом її проведення у Польщі стало чітке розмежування функцій та повноважень між державою та місцевою владою. Також в країні відбулось відокремлення влади від бізнесу [217, с.686].

Серед проблемних сфер науковці виокремлюють фінансову, що пов'язано з фінансовою централізацією [198]. Присутність представника центрального органу влади лише на рівні воєводства [198]. Науковцями названо особливості, характерні для польської республіки, а саме: в основі децентралізаційних процесів співпраця регіонів (вільні економічні зони, вирівнювання регіонального розвитку), чіткий розподіл функцій між центральними та локальними владними органами, розмежування влади та бізнесу [217, с.686].

Фахівцями зазначено, що польські реформи у сфері управління призвели до трансформаційних процесів, а саме переходу з «відомчо-територіальної на територіальну модель» [257, с.154]. За працями [3] виокремлено інтегровану систему ОМС і систему розщепленої ієрархії. Для першого типу системи характерним є контроль центральними органами влади, відповідно для другого виокремлено значну автономію на місцевому та регіональному рівнях та спільну відповідальність за прийнятті рішення [3]. М. І. Марчук зазначає, що вертикальний поділ владних функцій характерний для державних інституцій, горизонтальний – для самоврядних [169]. В польській системі органів публічної влади інститут префектури науковці порівнюють з

інструментом забезпечення єдності нації та сприяння проведення реформ, інститутом довіри суспільства [3]. Водночас позитивні аспекти французької децентралізації ототожнюють з політичним консенсусом та підтримкою громадськості [28, с.18]. Н. Калакун у своїй роботі проводить порівняльний аналіз українського префекта, польського воєводи та французького префекта, висновуючи щодо наділення інституту префекта Франції та воєводи Польщі значно ширшими повноваженнями, ніж запропонованого в процесі реформування українського варіанта інституту префектури [110].



Рис. 2.1. Основні завдання адміністративних одиниць у Польщі

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів [ 198].

Управлінські підходи різняться в процесі децентралізації в залежності від єдності органів влади з громадськістю, вміння виявляти потенціал на місцевому рівні, спільного бачення відносин центр-периферія [20, с.48].

Більшість науковців висновують про індивідуальність підходу до питань реформування, враховуючи специфіку кожної країни та тенденцію до укрупнення громад [3].

Модель взаємодії між органами місцевого самоврядування та органами державної влади в Німеччині є континентальною на основі федеративного підходу, де ОМС надано значні повноваження і характерною є незалежність від органів державної влади [124]. Правовий статус органів ОМС закріплено конституціями окремих земель. Адміністративно-територіальний поділ ФРН: землі, округи та громади. У цілому в країні налічується 90% сільських громад і 10 % міських [124, с.131]. Всі основні питання взаємодії ОМС з державою будуються за допомогою федеральних земель. Джерелами доходів на рівні муніципалітету фахівці називають місцеві податки, цільові збори, внески фізичних та юридичних осіб, державні субсидії. Для Німеччини типовим є перерозподіл ресурсів на користь менш заможних муніципалітетів та наявність асоціацій на місцевому та регіональному рівнях. З одного боку, асоціації впливають на органи державної влади, а з другого – враховуються муніципальні інтереси у законодавчих пропозиціях, тим самим удосконалюючи законодавчий процес та сприяючи зміцненню довіри між громадянами та владою [124, с.133].

Назвемо декілька невирішених питань, виокремлених дослідниками.

1. Недостатня фінансова спроможність малих комун. У Франції у 69 відсотків комун чисельність населення становить менш ніж 700 осіб, а 29 відсотків – менше 200.
2. Для польських воєводств є характерним недостатнє фінансування навіть після проведення адміністративної реформи. Наступною проблемою є значна централізація фіскальної системи. Таке явище можна відстежити на прикладі Польщі, оскільки 70 відсотків бюджету Кракова залежить від перерахування трансфертів від держави.
3. У Франції, відсутність диференціації між великими та дрібними комунами, що також негативно впливає на стан фінансування та, як наслідок, на ефективність діяльності місцевої влади.
4. Існують перешкоди для взаємодії між громадами, оскільки

процес створення міських агломерацій складний. Також суттєвим є факт наявності політичних обмежень комун щодо заяв, які є важливими для громади.

До *другої групи* ознак ефективності функціонування систем ТОВ країн ЄС відносимо своєчасність виконання функцій органами влади на основі властивостей, таких як, адаптивність систем ТОВ, швидкість реагування на виклики систем ТОВ, потенціал яких проявляється в результаті детермінуючого впливу екзогенного середовища та функціонуванні ендогенного середовища на основі використання управлінських підходів, таких як: антикризове управління, управління конфліктами, антиентропійне управління.

Аналізуючи чинники, що сприяли успішному відновленню економіки після Другої світової війни на прикладі Німеччини та Франції, Л. М. Войтович, М. В. Федик зазначають, що визначальними факторами є адаптація до конкретних потреб країни та зовнішні обставини. Водночас, акцентують увагу на певних позитивних тенденціях в обох державах [47]. У Франції – це розробка стратегії модернізації та переоснащення, фінансування модернізації через такі ініціативи, як Національний фонд модернізації та переоснащення, а також зосередження на проектах у пріоритетних галузях [47]. На противагу цьому, головними факторами відновлення Німеччини є відмова від невдалих планів (таких як план Моргентау), натомість реалізація ефективних програм (таких як план Маршалла) та інтеграція у глобальну економіку [47, с.701].

Дані приклади вказують на унікальність підходів двох держав, основний акцент яких зосереджено на доступності ресурсів різних видів, внутрішніх та зовнішніх, врахуванні геополітичної ситуації. Ефективне використання міжнародних ресурсів у відповідності до Плана Маршала сприяло швидкому відновленню сфери промисловості та економіки. Серед пріоритетів французької республіки відновлення потужностей промисловості, приділення уваги модернізаційним процесам [47, с.702].

Слід зазначити, що в ЄС координація кризового менеджменту відбувається на трьох рівнях: політичному, оперативному та технічному. Вона охоплює повний цикл антикризового управління: запобігання або пом'якшення, готовність, реагування, відновлення [327]. Загалом, мережева база даних StratBase та моделі DataLab можуть застосовуватися у політиці щодо запобігання конфліктам та забезпечення миру різними способами, а саме: застосування портфелю прогнозних моделей для ситуаційного аналізу; виявлення конфліктних патологій на основі причинно-наслідкових конфліктних моделей; сценарні моделі застосування політичних інструментів для врегулювання конфліктних ситуацій тощо [327].

У сфері кадрового потенціалу варто звернути увагу на процеси взаємовпливу між державними адміністраціями та представницькими органами у сфері кадрового потенціалу. У 2005 році представники Ради Європи під час саміту у Варшаві акцентували увагу на основних передумовах попередження конфлікту, а саме на ефективній демократії та належному врядуванні на всіх рівнях [77]. І. Слюсаревом зазначено, що є важливим не лише зосередження на обговореннях, а й врахування різних точок зору задля запобігання дезінформації в перспективі [262]. В країнах ЄС адміністрація не здійснює функцій виконавчого органу місцевого самоврядування та не отримує делегованих повноважень від представницьких органів, «відсутній також інститут висловлення недовіри главі місцевої державної адміністрації з боку органу місцевого самоврядування» [42, с.30]. У деяких випадках керівництво держави може впливати на призначення місцевих чиновників, як, наприклад, у деяких федеральних землях Німеччини, де призначення керівників ландратів є спільною відповідальністю урядів земель і представницьких органів. У Польщі територіальні адміністрації можуть впливати на призначення керівників місцевих служб [42].

Французька компанія MASA Group розробила «MASA Synergy», що є мережевою системою підтримки прийняття рішень державними або приватними організаціями в умовах надзвичайних ситуацій, криз і катастроф.

На офіційному сайті MASA Synergy зазначено, що дана система призначена для моделювання кризових ситуацій, пов'язаних із громадською безпекою та заходами цивільного захисту на різних рівнях врядування, від місцевого до національного. Функціонал MASA Synergy передбачає широкий спектр сценаріїв, зокрема, природні катастрофи, такі як землетруси, повені, урагани, посухи та зсуви ґрунту; техногенні аварії: витік небезпечних речовин, пожежі, забруднення; злочинні та терористичні акти, контроль масових заходів, охорона критично важливої інфраструктури тощо. Основне призначення системи полягає у підготовці фахівців, що працюють у сфері управління надзвичайними ситуаціями, а також підтримка процесу прийняття рішень, що уможливорює удосконалення планування використання ресурсів, перевірку дієвості сценаріїв реагування на надзвичайні ситуації та оцінювання можливого впливу на людей, інфраструктури на матеріальні цінності.

На нашу думку, інтеграція підходів системи MASA Synergy до системи ТОВ сприятиме підвищенню ефективності управління органами публічної влади завдяки управлінським підходам, заснованих на даних, що в результаті уможливить підвищення рівня безпеки громад. Зокрема, така система призведе до підсилення захисту критичних інфраструктурних об'єктів. Підготовка органів влади моделювати прийняття публічно-управлінських рішень при різних варіантах надзвичайних ситуацій зумовить ефективне реагування на непередбачувані або завчасно виявлені події. Використання системи зможе сприяти оптимізації розподілу ресурсів у реальних умовах відповідно потреб громад тощо.

До *третьої групи* ознак ефективності функціонування систем ТОВ країн ЄС відносимо стратегічне бачення розвитку територій органами влади та доєднуємо потенціал тих властивостей, які розраховані на довгостроковий період трансформації систем ТОВ на основі управлінських підходів: стратегічне планування, управління ризиками, управління інноваціями, управління часом, управління циклами, трансформація гомеостату систем.

У Франції функціонує міжвідомчий комітет регіонального планування та конкурентоспроможності, «СІАСТ», на рівні якого представники кожного міністерства збираються, щоб запропонувати проекти, які з точки зору кожного міністерства розглядаються в статусі значущих для регіонального розвитку. Цей комітет підпорядковується безпосередньо Прем'єр-міністру Франції. Головним механізмом регіонального планування у Франції є укладання контрактів між державою та регіоном, в рамках якого вони спільно фінансують багаторічні програми в земельній, інфраструктурній, економічній сферах [301]. Місцеві громади також можуть брати участь у співфінансуванні проектів. Ці контракти тепер укладаються за принципом «знизу-вгору», зосереджуючись на проектах регіонального розвитку, розроблених регіонами [301]. Даний механізм посилює багаторівневу співпрацю між органами влади, підкреслюючи тим самим важливу роль регіонів у формі партнерів, а не підпорядкованості [113]. Констатовано, що незважаючи на достатньо великий досвід укладання контрактів, пов'язаний в тому числі з давніми традиціями, уряд та регіони зазначають про їх значний інформаційний потенціал [113].

У Польщі реалізація регіональної політики, яка регламентується згідно закону «Про засади допомоги у сфері регіонального розвитку» від 12 липня 2000р., проводиться урядом і ОМС воєводств. Основним інструментом даної політики є стратегії розвитку воєводств. Водночас, слід зазначити, що стратегічна програма розвитку, по-перше, є інструментом програмування розвитку регіонів, за підготовку та впровадження якої відповідальні ОМС. По-друге, є підставою для підписання регіональних контрактів між урядом та владою воєводства [64]. Держава повинна реалізовувати національну та регіональні програми, узгоджені з встановленими європейськими пріоритетами. У Польщі Міністерство фондів та регіональної політики є ключовим органом управління та розробки політики, а Державна податкова адміністрація забезпечує прозорість шляхом проведення перевірок [210].

Система просторового планування Німеччини базується на програмі сталого розвитку ООН «Порядок денний на XXI століття» у Ріо-де-Жанейро у

1992 р. Вона функціонує на чотирьох рівнях, причому Федеральний закон про планування територій встановлює загальні керівні принципи планування у федеральних землях [60]. Координація між Федерацією та землями відбувається через Конференцію федеральних земельних міністрів з питань просторового планування, яка вирішує ключові питання шляхом прийняття спільних рішень [60, с.152]. Розробка регіональних планів є тривалим процесом, на який впливають соціально-економічні зміни, що сприяють розумінню довгострокового бачення регіональної організації та розвитку, забезпечуючи послідовний і сталий територіальний прогрес [60, с.158].

В даному контексті варто згадати щодо приділення значної уваги європейськими закладами інноваційним підходам. Німецькими та європейськими вищими навчальними закладами було створено близько 1 000 нових інноваційних освітніх програм у галузі відновлюваних джерел енергії та енергоефективності. Федеральний уряд також прагне зробити місцевий громадський транспорт більш привабливим, не в останню чергу завдяки запровадженню «німецького квитка». Його мета полягає в тому, щоб дати можливість мандрівникам користуватися усіма регіональними та місцевими автобусами і поїздами громадського транспорту по всій Німеччині за фіксовану щомісячну плату. Такий підхід покликаний значно підвищити привабливість громадського транспорту, зробивши перехід від автомобілів до автобусів і поїздів більш привабливим, що сприятиме досягненню кліматичних цілей [326]. Інший інноваційний підхід пов'язаний з використанням екологічних технологій. До прикладу, з метою зменшення парникових викидів, Федеральний уряд значно збільшив витрати на енергетичні дослідження, в результаті проведення яких створюються нові еволюційні матеріали для дослідження та розробки найпотужніших акумуляторних систем. До 2030 року Федеральний уряд планує, що на дорогах Німеччини буде щонайменше 15 мільйонів повністю електричних легкових автомобілів. Збільшення кількості електромобілів сприятиме покращенню екологічної ситуації. Для того, щоб прорив у сфері електронної мобільності

був успішним, розробляються стратегії, існують мотиваційні механізми для залучення бізнес представників в інвестування, вкладаються кошти в розробки і наукові дослідження [326].

До *четвертої групи* ознак ефективності функціонування систем ТОВ країн ЄС відносимо рівень взаємодії між органами влади різних рівнів задля розвитку територій, включаючи чотири форми налагодження взаємовідносин: 1) «багаторівнева взаємодія», до якої віднесемо властивості, потенціал яких проявляється в процесі співпраці, партнерства, взаємодії на різних рівнях управління з залученням бізнес структур, громадських організацій, волонтерів тощо; 2) «територіальна співпраця», потенціал властивостей яких проявляється в процесі міжмуніципального співробітництва (співробітництва територіальних громад, згідно українського законодавства); 3) «транскордонність», потенціал яких проявляється у процесі транскордонного співробітництва (єврорегіонального партнерства); 4) взаємодія ОМС і МОВВ країн ЄС. Більшість дослідників констатують, що найважливішим аспектом в контексті досягнення і забезпечення збалансованого та інтегрованого розвитку є досягнення консенсусу між владою, бізнесом, громадськими організаціями [113].

Розглянемо позитивний досвід налагодженого міжмуніципального співробітництва (далі – ММС) на прикладі Польщі. Ж. В. Грушко зазначає про беззаперечну польську особливість у сфері співробітництва [76, с.94]. У Польщі співпраця між гмінами законодавчо врегульована, що дозволяє їм створювати міжгмінні об'єднання для спільного виконання суспільних завдань, при цьому одна гміна бере на себе права та обов'язки інших гмін. Гміни виділяють кошти на виконання цих завдань відповідно до угод [216]. Програми співпраці з неурядовими організаціями (далі – НУО), затверджені місцевими радами та опубліковані в Інтернеті, спрямовані на зміцнення партнерства, розбудову потенціалу НУО та підтримку місцевих ініціатив [216]. Успіх реформ децентралізації науковці пов'язують зі створенням «єдиного центру реформ», що складається з парламенту, уряду, експертів та

неурядових організацій [216]. Воєводства також беруть участь у міжнародному та регіональному співробітництві, а про досягнуті домовленості доповідають міністрам закордонних справ та державної адміністрації [64, с.156].

Новим елементом польського устрою є наявність двох незалежних органів адміністрації: державної адміністрації та самоврядування. На рівні воєводства здійснюється узгодження державних і місцевих потреб і інтересів. Прикладом такої синергії є відповідальність ОМС за управління середніми та вищими навчальними закладами, водночас воєводі підпорядковується інспекція у справах народної освіти [64].

У Франції успішно функціонує система міжмуніципального співробітництва. Свідченням успішного впровадження ММС у Франції є кількісний вимір міжмуніципальних утворень. Їх близько 2,5 тисяч, що охоплюють 93 % комун [123]. Про позитивні сторони створення міжмуніципальних об'єднань, що включають міста та прилеглі території зазначає І. В. Хребтій [293]. Цікавим є досвід Франції щодо створення механізмів співпраці парламенту і ОМС. Відповідно чинного законодавства, зокрема Закону про кумуляцію (сумісництво) мандатів у Франції дозволяється мерам поєднувати свій мандат із представницьким мандатом ОМС [269, с.73]. Варто констатувати, що проблематика ММС на федеративних землях Німеччини набуває особливого значення. Широко розповсюджені добровільні об'єднання низових ланок адміністративно-територіальних одиниць у приміських зонах столиць та інших мегаполісів [278]. Слід зазначити, що договірні відносини тут виключають диктат центру, забезпечуючи баланс інтересів усіх громад [278]. На позитивний розвиток ММС впливають такі фактори як: сприятлива законодавча база, формування ресурсного центру та банку даних проєктів з питань ММС, списання частини боргів тощо [285, с.22,23]. Прикладом успішного втілення практики спільної діяльності громад є федеральна земля Гессен, відлік якої бере початок ще з 1969 року. Досягнення економії у сферах водопостачання, генерація відновлюваної

енергії, транспортного руху, очищення стічних вод [278]. Іншими сферами ММС є забезпечення громадського порядку, надання комунальних послуг, пожежна безпека, спільні промислові зони тощо. Ще один момент сприяння розвитку ММС полягає у простоті подачі заявки, неперевантажений пакет потрібних документів, незначне бюрократичне навантаження.

Досвід багатьох країн вказує на те, що ОМС не завжди є самодостатніми, тому важливим є врахування механізму ММС, завдяки якому можна скорегувати певні недоліки в процесі управління територіями та запропонувати інший логічний алгоритм дій задля вирішення неефективного розподілу функцій і ресурсів між ОМС [278, с.97]. Науковці визначають ММС інноваційним інструментом місцевого розвитку, новою формою політики розвитку громад, що містить значний потенціал у забезпеченні сталого розвитку громад, не залежно від їх розмірів [285]. Співробітництво називають одним з дієвих інститутів децентралізації владних відносин Європейських країн [285]. Серед основних завдань фахівці виокремлюють якісне надання послуг, підвищення ефективності діяльності ОМС та обґрунтовують ряд економічних переваг [285].

Прикладом багаторівневої взаємодії за участю населення, тобто партисипації є досвід Польщі. Варто відмітити, що в процесі децентралізації місцева влада Любліна отримала більше реальних повноважень ніж державна влада у столиці щодо управління містом. Питання витрат коштів «громадського бюджету» вирішує, залучаючи усіх мешканців міста, які мають бажання, з метою розробки проєктів. Уряд визначає, чи можна їх реалізувати. Щороку реалізується від 25-30 проєктів, порядок голосування яких затверджується жителями щороку [280]. Польські фахівці у одній з інтернет публікацій поділились цікавим досвідом шляхів залучення громадян до розвитку міста. Перший стосується подання проєктів мешканцями міста (до прикладу, проєкт озеленення міста), за які голосує спеціальна експертна комісія у цій сфері. Інший приклад пов'язаний із залученням громадян до процесу розробка стратегічного документу міста. Поміж учасників були

представники від бізнесу, університетів, громадських організацій та міської влади. Наслідком такої згуртованості стала можливість відмовитись від консалтингових послуг. Третій варіант теж пов'язаний із розробкою стратегії, однак в даному випадку проєкт стратегії пишеться, враховуючи побажання жителів міста, що мали можливість протягом трьох місяців віддати голос онлайн на сайті, висловлюючи свою точку зору з приводу рівня [280]: «чи влаштовує якість і рівень життя». Важливими наслідками імплементації нової фінансової системи в гміні експерти називають активізацію місцевих громад, прикладами якої є місцеві ініціативи та поліпшення ефективності використання громадських коштів [64].

Розглянемо детальніше взаємодію між ОМС і МОВВ на основі досвіду країн ЄС. В аналітичному звіті Національного інституту стратегічних досліджень розкрито проблемні питання взаємовідносин між державними адміністраціями та ОМС учасниками ЄС. Представимо схематично способи розв'язання даних проблем в ЄС.



Рис. 2.2. Взаємодія між органами місцевого самоврядування і місцевими органами виконавчої влади на основі досвіду ЄС.

Джерело: побудовано автором на основі [42].

Проаналізувавши способи взаємодії між ОМС і МОВВ в країнах ЄС на основі праці [42], слід зазначити, що відносини між державними адміністраціями є структурованими, однак пропонують декілька варіантів взаємодії, враховуючи тип системи МС, допускається практика виконання подвійних статусів державними адміністраціями, як у Франції та Німеччині. Делегування повноважень державою своєю чергою сприяє ефективному виконанню власних функцій місцевими органами без домінування центру. Дані аспекти вказують на збереження автономності МС та підзвітності, а також підтримку збалансованості регіонів.

До *п'ятої групи* ознак ефективності функціонування систем ТОВ країн ЄС відносимо ефективність системного управління органами влади, що відповідає таким підходам, серед інших, як управління гомеостазом підсистем різного рівня, управління зворотними зв'язками у динамічних системах, управління потенціалом суміжних можливостей, поліцентричне управління системою, управління потенціалом емерджентності.

Високий рівень поліцентричності системи територіального розвитку характерний для Німеччини. Під системою територіального розвитку маємо на увазі комплекс заходів, планів, визначених стратегічних цілей, зорієнтованих на забезпечення сталості та стійкості територіального розвитку на місцевому, регіональному та державному рівнях.

Особлива увага у Стратегії просторового розвитку приділяється центрам зростання та інновацій, розвитку туристичної галузі, екопитанням, периферійним сільським зонам, що потребують підтримки тощо. Водночас серед пріоритетів науковцем названо сприяння рівному доступу до основних державних послуг [61, с.63].

У роботі [61] зазначено, що такі проєкти як індустріальні парки, технопарки, бізнес-інкубатори впливають на економічне зростання територій. О. М. Голвазін співставляє поліцентричність розвитку державної політики з важливістю реалізації власного потенціалу [61, с.68]. Останні аналітичні

публікації висвітлюють значення «поліцентричності» в Європі та стратегічні перспективи даного процесу в Україні. Як зазначено науковцем [61]: «Формування відкритої та поліцентричної Європи підкреслює подвійну важливість використання переваг агломерації для економічного зростання та стримування неконтрольованої територіальної концентрації».

Для оцінювання поліцентричності структури ЄС та національних систем використовується поняття функціонування міського ареалу (Functional Urban Area), що включає ядро та зону його впливу [222]. Комплексний індикатор поліцентричності враховує три основні критерії:

- розмір,
- розміщення,

-транспортну доступність [222]. Найбільш поліцентричними країнами Європи визнано Словенію, Ірландію, Польщу, Данію та Нідерланди. Функціональна спеціалізація міст відіграє ключову роль у забезпеченні економічної та політичної інтеграції [222].

Інтегрований показник соціального розвитку, що використовується європейськими країнами, включає ціннісну інформацію щодо ступеня стійкості (гомеостатичності) та траєкторії розвитку країн і регіонів [116]. Усі індекси (їх 10) визначають політику різних сфер суспільного життя в межах багаторівневого врядування, оцінюючи ефективність стратегій збалансованого розвитку.

Високі показники країн ОЕСР за Індексом глобального розвитку свідчать про їхній сталий і збалансований прогрес, тоді як вимірювання регіональних утворень у рамках ширшої системи дозволяє оцінити результати їхнього розвитку [116, с.46]. В даному контексті варто згадати про Центр з протидії загрозам, який територіально знаходиться у Гельсінкі, основним завданням якого є недопущення дестабілізаційних процесів [116, с.50 ].

Слід узагальнити, що підхід ЄС до територіального розвитку включає побудову різноманітних моделей, формування стратегій, затверджених різними країнами для забезпечення збалансованого та сталого зростання

регіонів. Оцінюючи поліцентричність та інтегровані індекси розвитку, органи публічної влади можуть краще зрозуміти динаміку розвитку міських та сільських територій, оптимізувати розподіл ресурсів та вирішувати проблеми, пов'язані з гібридними загрозами. Такий комплексний підхід у поєднанні з позицією «рівність доступу до послуг» вказує на вагоме значення для побудови стійкого та сталого розвитку територій.

До *шостої групи* ознак ефективності функціонування систем територіальної організації влади країн ЄС віднесемо рівень використання цифрових інструментів органами влади, сприяючи якісним змінам управлінських процесів органами влади на основі цифрових підходів, а саме: електронне врядування, управління цифровими технологіями, розширення участі громадян у процесі прийняття публічно-управлінських рішень, надання якісних послуг.

Практичні аспекти даного підходу розкрито у публікації О. В. Декалюк, зокрема через активізацію ступеня дієвості громадськості, відкритість ПУ, імплементацію стандартизованих підходів [82].

Цікавим є представлення результатів зарубіжного наукового дослідження щодо глобальних трендів та лідерства європейських країн з розвитку електронного врядування (EGDI).

EGDI індекс – це зведений індекс розвитку е-врядування, що розраховується як середнє значення трьох незалежних складових індексів:

OSI – індекс онлайн послуг,

ТИ – індекс телекомунікаційної інфраструктури,

НСІ – Індекс людського капіталу.

VH позначає дуже високий рейтинг е-врядування. В контексті нашого дослідження доречним було виокремлення індексів лише європейських країн з поміж 18 позицій, що включали Азіатські та острівні країни [333].

Згідно відображеного рейтингу е-врядування в таб.1.2, слід відмітити, що серед досліджуваних нами країн Європи лідерські позиції займає Німеччина.

Таблиця. 2.2. Індекс розвитку е-врядування в країнах Європи за 2022, 2024 роки.

| Країна                         | Рівень індексу | OSI    | HCI    | ТІ     | EGDI (2024) | EGDI (2022) |
|--------------------------------|----------------|--------|--------|--------|-------------|-------------|
| Данія                          | VH             | 0.9992 | 0.9584 | 0.9966 | 0.9847      | 0.9717      |
| Естонія                        | VH             | 0.9954 | 0.9497 | 0.9731 | 0.9727      | 0.9393      |
| Ісландія                       | VH             | 0.9076 | 0.9953 | 0.9983 | 0.9671      | 0.9410      |
| Англія<br>Північна<br>Ірландія | VH             | 0.9535 | 0.9450 | 0.9747 | 0.9577      | 0.9405      |
| Фінляндія                      | VH             | 0.9097 | 0.9836 | 0.9791 | 0.9575      | 0.9533      |
| Нідерланди                     | VH             | 0.9212 | 0.9688 | 0.9715 | 0.9538      | 0.9010      |
| Німеччина                      | VH             | 0.9238 | 0.9672 | 0.9236 | 0.9382      | 0.8770      |
| Швеція                         | VH             | 0.8836 | 0.9275 | 0.9868 | 0.9326      | 0.9410      |
| Норвегія                       | VH             | 0.9117 | 0.9175 | 0.9654 | 0.9315      | 0.8879      |
| Іспанія                        | VH             | 0.9054 | 0.8961 | 0.9603 | 0.9206      | 0.8842      |

Джерело: побудовано автором на основі міжнародного дослідження [333].

На наше переконання слід звернути увагу ще на один індикатор е-врядування як LOSI (індекс локальних онлайн послуг), що вказує на розвиток електронного врядування на локальному рівні [307]. Оцінюється на основі інформації та послуг, що транслюються ОМС через офіційні сайти [307]. Як бачимо з аналізу наукової розвідки [307, с.142-143], таким критерієм визначення індексу локальних онлайн-послуг, як «технології», «забезпечення контенту», «надання послуг», «участь та залученість» характерна певна кількісна та якісна багатовимірність, яка необхідна для оцінювання інформації та послуг органами місцевого самоврядування. Згідно з результатами дослідження, до міст з дуже високим показником LOSI належать Берлін (0,9767), Копенгаген (0,9419), Париж (0,9186), Гельсінкі (0,8256), Стокгольм (0,8256), Варшава (0,7674), Київ (0,8256) [324].

Берлінська декларація про цифрове суспільство та цифровий уряд, заснований на цінностях, була прийнята 8 грудня 2020 року. Вона встановлює

принципи розширення прав і можливостей громадян та цифрової грамотності, ставлячи довіру, безпеку, цифровий суверенітет, інтероперабельність і розвиток, орієнтований на людину, в основу цифрової трансформації уряду. Основна ідея Декларації ґрунтується на забезпеченні цифрового суверенітету та необхідності переосмислення інновацій у державному секторі [333, с.122].

Електронне врядування Франції, Данії відносяться до країн, які першими прийняли закони щодо надання послуг онлайн, займаючи найвищі щорічні рейтинги [82, с.45]. Крім того, ці держави посідають найбільш високі місця в рейтингах електронних урядів, який складається на щорічній основі Організацією Об'єднаних Націй [82, с.45].

Фахівці здебільшого акцентують увагу на позитивному ефекті від імплементації інструментів електронного врядування, виокремлюючи наступні позиції: збільшення рівня довіри до органів влади; забезпечення громадянської рівноправності в інформаційному просторі; формування конструктивної взаємодії між громадою та владою; удосконалення е-консультацій; участь в процесах обговорення; підтримка стандартів управління країною органами влади, а за громадянами відповідно закріплюється контроль за процесами прийняття рішень органів влади; створення умов для можливості користування ресурсами; узгодження відносини між системами ТОВ; своєчасність реагування на нові виклики [82, с.46].

Серед інноваційних урядових програм слід виокремити G-Government, основною метою якого є використання Інтернету та ГІС для створення більш ефективного урядування та спільного вирішення проблем. Поєднання легкодоступного доступу до Інтернету та карт визначає новий рівень послуг, що надаються урядом як бізнесу, так і громадськості, що робить співпрацю між державними установами можливою у нові та потужні способи. Завдяки картам дані мають контекст і значення, ними можна керувати і робити запити набагато легше, ніж якщо б вони були представлені в табличному форматі. Потужні можливості ГІС з інтеграції даних дозволяють урядам ефективно

використовувати дані [318]. Експерти зазначають, що інтерактивні сайти з підтримкою ГІС сприяють заохоченню співпраці між урядом, бізнесом і громадянськістю [318].

До *сьомої групи* ознак ефективності функціонування систем ТОВ країн ЄС віднесемо соціальну орієнтованість управлінських процесів та рівень довіри населення до влади, що передбачає інклюзію, якість надання публічних послуг, підсумковим параметром більш глобального рівня виступає соціальна справедливність. Критерієм ефективності даної властивості є рівень довіри до влади.

Німеччиною запроваджено системи планування діяльності та ефективності надання послуг. У цій країні діяльність єдиних офісів зосереджені на наданні «швидких» послуг, водночас зазначено, що соціальні та будівельні послуги можна отримати, звернувшись до спеціалізованих установ [89].

Аналізуючи досвід Польщі, М. Кондратенко [130] виокремлює серед основних завдань саме надання публічних послуг ОМС. Дослідниця узагальнює щодо масштабності процесів оцифрування послуг в гмінах, що призвело до зменшення рівня контактування та паперового використання між суб'єктами надавачами та суб'єктами отримувачами [130]. Для сфери публічних послуг характерними є ефективні механізми управління інформаційними потоками, дієві системи управління якістю, оцінка отриманих послуг споживачами [130]. Одним з основних завдань місцевого самоврядування Польщі визначено забезпечення процесу надання соціальних, комунальних та адміністративних послуг [130]. Варто зазначити детальніше про диференційовану організацію надання комунальних послуг на рівні гмін, головними суб'єктами яких є акціонерне товариство (послуги надаються повністю на комерційних засадах) або бюджетним закладом (фінансова діяльність базується на основі бюджетного кодексу). Гміни створюють такі фірми з метою забезпечення публічних послуг, що стосуються транспортних, сміттєпереробних, будівельних, дорожніх, теплостанцій тощо [64, с.33].

Науковці довіру пов'язують з демократичністю, багаторівневістю, етичністю, гармонією розвитку територій тощо. У разі кризового стану довірчих відносин спостерігається зростання соціальної напруги. Компроміс формується в процесі спільної комунікативної діяльності [116, с.150]. На нашу думку, довіра є важливою задля скоординованості і узгоджуваності між всіма суб'єктами публічного управління. Також слід констатувати, що громадяни, які не є активними в процесах громадської діяльності, схильні розглядати уряд, характеризуючи його здебільшого з негативним відношенням [116, с.153]. На скільки ефективною є діяльність ОМС і МОВВ, можна побачити, виходячи з рівня підтримки громадян [76].

До *восьмої групи* ознак ефективності систем ТОВ країн ЄС відносимо професійність органів влади, потенціал властивостей виявляємо на основі управлінських підходів, таких як: управління знаннями, управління персоналом. Від професіоналізму кадрового потенціалу ДУ залежить конкурентоспроможність держави [284].

В межах реалізації управлінського підходу – управління знаннями в системі територіальної організації влади, основною властивістю є когнітивна інтеграція, сприяючи системному збору даних, створення знанневих платформ, структурування, трансляції та продукуванню нових знань, що втілюються у нових управлінських підходах, завданнях, підтримці поширення знань між системами ТОВ щодо вирішення питань, що стосується розвитку територій. Розглянемо на прикладі європейського досвіду ареал використання.

У Польщі встановлення стандартів управління кадровим потенціалом на державній службі передбачає створення єдиних стратегій, забезпечення міжнародного співробітництва та підвищення прозорості робочих місць та діяльності державної служби. Ключова ініціатива Школи мерів зосереджена на підготовці ПОМС з метою підвищення їх лідерських та адміністративних навичок.

У Польщі функціонує Школа мерів, основною метою якої є надання сертифікованої освітньої програми підготовки для міських голів та їх команд,

які будуть відповідальні за управління містом та потребуватимуть володіння адміністративними та лідерськими навичками [280]. В інтернет мережі досить часто можна побачити позитивні відгуки людей, які навчалися в даній інституції та констатують цікаві та результативні програми, що включають зустрічі з мерами міст, їхніми заступниками, керівниками агенцій розвитку, найінноваційнішими підприємствами технологічних парків, представниками уряду, що відповідають за місцевий та регіональний розвиток. В даному контексті варто виокремити один з реформаторських підходів у Польщі – реформування публічної служби, ключова мета якої полягає у відокремленні політичних посад від адміністративних, «мається на увазі створення посади генерального директора, що підзвітний міністрові, воєводі чи керівникові центрального органу» [279].

У Німеччині призначення на посади службовців різних категорій відбувається на підставі конкурсу, головною вимогою є відповідність у претендента освітнім вимогам [35]. Просування по службі здійснюється відповідно до зростання рівня професійної компетентності, спроможності та фахових здібностей [35, с. 114]. Ще одним свідченням вдалої політики є когнітивний підхід по збереження робочих місць. Для виправлення ситуації, що пов'язана була з міграційними процесами кваліфікованих службовців, було прийнято рішення проводити систематичне навчання для працівників ОМС [35]. Основна частина адміністративного персоналу для новостворених комун сформувалася з випускників університетів, технічних закладів, правознавців [35, с. 110]. Водночас, питання кадрової політики заслуговують на увагу. Досягнення ефективності управління кадровими ресурсами в період кризових явищ, надзвичайних ситуацій, у воєнний та повоєнний період, особливо в умовах складних реалій. Науковці виокремлюють та характеризують наступні кадрові політики, які сприятимуть адаптації в умовах нестабільності, невизначеності та кризових ситуаціях: адаптація кадрових політик до кризових умов, психологічна підтримка та мотивацію персоналу, відновлення та реінтеграція військовослужбовців, розвиток та навчання кадрів у

післявоєнний період, інституційна підтримка та співпраця з міжнародними організаціями [119]. Органи влади значну увагу приділяли ветеранам, їхній професійно-технічній освіті, створенню нових навчальних програм у відповідність до економічних вимог. Підприємства активно співпрацювали з державою, інвестуючи в навчання та перепідготовку ветеранів. Цей досвід показує, що в умовах післявоєнного відновлення ефективним є поєднання державної підтримки з ініціативами приватного сектору [119]. Цікавим є досвід Німеччини щодо вироблення спільних позицій із захисту інтересів муніципальних об'єднань на загальноєвропейському рівні, поширюючи регулярно досвід між членами комітетів [124].

Слід зазначити, про вкрай жорстку бюрократичну систему, в якій працюють адміністратори в Німеччині, де необхідними вимогами є глибоке розуміння конституції, привілейоване відношення до наявності юридичної освіти. Також науковцями зазначається про певні модернізаційні зрушення, покликані замінити підхід «виконання інструкцій зверху вниз» на творчий підхід в МС [124].

Однією з найвідоміших закордонних адміністративних шкіл Франції є Національна школа адміністрування, відома як ENA. Високопосадовці, мери і політики проходять тут підвищення кваліфікації та покращення управлінських компетентностей та фахових здібностей. Існують і інші спеціальні програми для муніципальних лідерів, фахівців з суспільних наук, які реалізують установи на рівні місцевих інститутів та університетів, наприклад, Паризький інститут політичних наук, або ж Sciences Po, який посідає 2-ге місце у світі у сфері політики та міжнародних відносин, окрім Гарварду. Французька державна служба вирізняється структурованістю та ієрархічністю, де більша увага правовому статусу службовця приділяється через регулювання адміністративного права, а не трудового. Крім того, державна служба характеризується безперервністю кар'єри з поступовим зростанням власного статусу [35].

У науковому дослідженні М. Є. Черняка [301] акцентовано увагу на знаннєвому підході Франції, який можна відстежити в процесі підготовчих заходів до укладання контрактів. Перш за все на переддоговірному етапі між регіоном і префектом ведуться переговори, проводяться дослідження з метою оцінювання місцевої ситуації, узгодження регіональних стратегій з національними пріоритетами. Важливим є перегляд умов контрактів в разі необхідності, що пов'язано з надходженням нової інформації [301].

Науковці також наголошують на доцільності зосередження правового регулювання з питань служби в органах місцевого самоврядування та державної служби в одному законі про публічну службу. «Якщо публічне врядування є системою узгоджених, скоординованих управлінських дій державних, самоврядних, громадських суб'єктів щодо забезпечення розвитку різних суспільних сфер і процесів, то правове регулювання діяльності суспільних інститутів суспільних з огляду на її публічне спрямування і в частині реалізації їх завдань і функцій, має відповідати нормам зазначеного закону» [35, с.111].

До *дев'ятої групи* ознак ефективності систем ТОВ країн ЄС відносимо рівень прозорості, підзвітності, публічності в процесі діяльності органів влади. Властивості, пов'язані з використанням інформаційно-технологічного потенціалу, а саме управління статистичними даними, управління інформаційними системами, управління цифровими технологіями, управління даними, управління штучним інтелектом. Дані властивості сприятимуть модернізації та трансформації систем ТОВ.

Аналіз практичного досвіду європейської спільноти заслуговує на увагу в різних площинах, зокрема на дослідженні аспектів статистичного підходу на рівні локальному та регіональному, що представлено результатами звіту, виходячи з фахового огляду успішних міжнародних практик та організацій [129].

Польська система управління статистикою цікава з позиції представлення даних, що характеризуються наявністю централізованого

доступу до даних місцевої статистики, зокрема у розрізі територіальних одиниць: гмін, повітів, воєводств; публікацією мікроданих обстежень з метою проведення досліджень; бюлетенів та інфографік відповідно статистичним показникам; публікація статистичних збірників на сайті Головного управління статистики Польщі; використання інструментів візуалізації та геоінформаційних систем; з інтеграція з European Data Portal тощо [129, с.52]. Також використовуються вебскрейпінг, супутникові дані, технологія DELTA LAKE (база даних, що вміщує будь які обсяги даних не залежно від формату), дані з мобільного телефону, аерофотознімки, дані з касових апаратів двох гіпермаркетів, дані з датчиків камер для розпізнавання номерних знаків машин, велосипедистів тощо [129]. Виокремимо ще декілька важливих аспектів на основі матеріалів [129]. Радою міністрів затверджується щорічна програма статистичних досліджень. Варто зазначити, що замовниками місцевої статистики є в основному виконавчі органи самоврядування, підприємці, мешканці громад. Регіональні статистичні управління продукують місцеву та регіональну статистику, взаємодія між органами влади і населенням відбувається на основі щорічних статистичних програм, методологічних стандартів і координаційних нарад.

У Німеччині згідно чинного законодавства основними принципами офіційної статистики є нейтральність, об'єктивність, професійна незалежність. Виокремимо деякі важливі позиції на основі джерела [129]. На рівні регіону створена довідкова Муніципальна інформаційна система, яка містить інформацію про кожен муніципалітет Німеччини, це GENESIS. – платформа. До переліку статистичних джерел віднесено: перепис населення; нові експериментальні джерела: дані дистанційного зондування землі, штучний інтелект, дані мобільних телефонів; звітність, що надходить від організацій; статистичні дані споживчих цін. Характерне використання сучасного цифрового забезпечення з метою обробки, інтеграції, аналізу даних, дотримуючись гарантії якості даних від респондентів, зовнішніх джерел. Цифрова програма Destatis забезпечує швидкий доступ до хмарного

середовища, вебскрейпінг задля отримання тестових даних для реєстрів. Є Регіональний атлас, атлас перепису населення, атлас сільськогосподарської статистики, статистика морського транспорту, експериментальні, інтерактивні картки, сітки, діаграми, візуалізація важливих даних у сферах економіки та соціології. Основними способами поширення місцевої статистики є публікації статистичних служб, відкриті дані, отримання довідок та статистичних збірників за окремими запитами та інші послуги. У звіті зазначено, що основною перевагою німецької практики в сфері статистики є імплементація цифрових технологій дуже високої якості. Відповідно Закону про управління даними, в листопаді 2023 року парламент схвалив Закон про дані, який полегшить бізнесу доступ до великих обсягів високоякісних промислових даних, особливо тих, що надходять з Інтернету речей. Збільшення обміну даними має сприяти інноваціям та підвищенню конкурентоспроможності економіки ЄС. Наприклад, доступ до великих даних має вирішальне значення для використання потенціалу штучного інтелекту, оскільки ШІ вимагає величезних обсягів даних для навчання алгоритмів. Дані можуть допомогти зменшити вуглецевий слід і споживання енергії, наприклад, шляхом зменшення заторів на дорогах та оптимізації енергоефективності будівель і автомобілів. Заводи, фермерські господарства або будівельні компанії зможуть оптимізувати виробничі лінії і ланцюжки поставок завдяки наявності даних про функціонування промислового обладнання. Дані з супутників і датчиків дозволять фермерам краще управляти водними ресурсами і врожайми та оптимізувати продуктивність. Дані про навколишнє середовище покращать реагування на надзвичайні ситуації, такі як повені або лісові пожежі. Закон про управління даними має на меті створити довіру до обміну даними, зробити його безпечнішим і простішим, а також забезпечити його відповідність законодавству про захист даних. Це буде досягнуто за допомогою низки інструментів, від технічних рішень, таких як анонімізація та об'єднання даних, до юридично обов'язкових угод між повторними користувачами.

Офіційна статистика у Франції включає всі статистичні дані, зібрані державними або приватними органами, на яких покладена відповідна місія збирання даних. INSEE проводить велику кількість обстежень домогосподарств. Згідно чинного законодавства, для Франції характерна обов'язковість, координація та таємниця статистичних даних, що є основою для статистичної конфіденційності, що своєю чергою призводить до обмеження поширення детальної інформації. Багато муніципалітетів передає свою інформацію до INSEE дистанційно через комп'ютеризовані засоби задля полегшення інтеграції даних до системи управління муніципалітетами. Цифровими ефективними рішеннями є наявність статистичних баз даних, інтерактивна візуалізація, сайти картографії, цифрова бібліотека статистичних даних. Місцеві статистичні дані поширюються через публікації, бази даних, відкритих даних. Оскільки територія України і Франції є близькими за розмірами, цікавим для аналізу є картографічний інструмент, основною функцією якого є візуалізація місцевої статистики з можливістю отримати власні дані, обробляючи їх у вигляді діаграм, графіків, зведених листів та портрет території, що сприяє відбору показників на спеціально складеній області дослідження [129].

Німеччина прагне стати світовим лідером у галузі штучного інтелекту. Національна стратегія Федерального уряду в галузі ШІ підтримує ці амбіції. У Німеччині добре налагоджена система національних та міжнародних відносин, зв'язок науки та бізнес структур. Наведена нижче статистика є підтвердженням комплементарного розвитку наукового та бізнес середовищ [317]. Згідно матеріалів статті [317] Німеччина прагне досягнути лідерських позицій у сфері розвитку штучного інтелекту. Підтвердженням даної тези є наступні статистичні дані: наявність 508 стартапів з розвитку ШІ у 2023 році, 208 дипломних програм з розвитку ШІ, 171 програма з вивчення та аналізу даних, витрачено 6,3 млрд.євро на програмне забезпечення та супутні послуги, майже 1000 патентів зареєстровано німецькими вченими в 2021 році, 6 центрів компетенції ШІ, розташованих на 11 майданчиках, утворюють національну

мережу для обміну ідеями, даними та свіжим мисленням між науково-дослідними установами тощо. 12 напрямків діяльності формують фокус стратегії федерального уряду в галузі ШІ – від досліджень до соціального діалогу про шанси та ризики штучного інтелекту [317]. Досягнення показників ефективності ШІ в сфері публічного управління потребує конструктивних змін саме в процесах діяльності органів влади. Зміна структури, моделей взаємодії між органами публічної влади, вдосконалення технологічного базису, який використовується в реальних процесах управління. Цифрові трансформації в сфері ПУ не можуть стосуватися лише змін в процесах надання послуг або в збільшенні кількісного їх виміру, а «мають повністю перебудовувати свою роботу під можливості та вимоги ШІ» [118].

До *десятої групи* ознак ефективності функціонування систем ТОВ країн ЄС відносимо оцінку ефективності діяльності органів влади за допомогою моніторингу, контролю та зворотного зв'язку. За допомогою таких індикаторів як результативність, ефективність, продуктивність, економічність [174] можливим є оцінювання ефективності систем органів публічної влади. Основним критерієм вимірювання даних показників є досягнення поставлених цілей, якість наданих послуг, раціональне використання ресурсів, активів, потенціалів систем, ступінь задоволеності громадян щодо діяльності органів влади на різних управлінських рівнях.

Цікавою є розробка стратегії польського міста Кракова STRADOM, метою якої є проведення моніторингу якості публічних послуг [129]. Система передбачає ведення каталогу показників та індикаторів; використання стратегічних управлінських інструментів, а саме: планування програм, проєктів, проєктних мереж, бюджетних завдань, створення звітів та аналізування [129]. В. А. Дерезь пише: «Аналіз організації урядової адміністрації у польському воєводстві свідчить, що провідна роль в ній належить воєводі» [83]. «Він, як представник уряду, забезпечує загальнонаціональні інтереси; як керівник урядової адміністрації, реалізує державну регіональну політику; а також здійснює контроль та нагляд за

законністю діяльності відповідних органів влади, що діють у воєводстві» [83, с.43-44]. Нагляд за діяльністю воєводи також здійснює міністр, до компетенції якого належать питання публічної адміністрації. Предметом такого нагляду є відповідність діяльності воєводи законодавству, а також сумлінність та господарність такої діяльності [83]. Підсумовуючи, польський воєвода відіграє вирішальну роль у збалансуванні національного та регіонального управління, забезпеченні дотримання законодавства, ефективного адміністрування та ефективного нагляду за діяльністю місцевого самоврядування.

Науковцем зазначено [300], що у Франції контроль за діяльністю субнаціональних органів влади базується на законності, а не на політичному впливі, що забезпечує їхню автономію у прийнятті управлінських рішень. Водночас фінансова підтримка субнаціональних органів здійснюється через систему державних податків, субсидій і кредитів, тим самим сприяючи самостійному плануванню витрат і управлінню ресурсами.

У Німеччині згідно чинного законодавства реалізується принцип поділу на муніципальні та державні адміністрації зі збереженням контрольних повноважень органів державної влади до МС [193].

До *одинадцятій групи* ознак ефективності функціонування систем ТОВ країн ЄС віднесемо узгодженість політики країн членів ЄС з політикою Європейського союзу. Тут розглянемо властивості, потенціал яких виявляється в процесі дотримання принципів демократизації, прозорості, законності, субсидіарності, що мають вирішальне значення для приведення системи врядування в Україні у відповідність до стандартів ЄС і цілей децентралізації, сприяючи якісному формуванню та реалізації політики, прийняттю ефективних публічно-управлінських рішень, що є засадничими для відновлення довіри громадськості до публічного управління та забезпечення успіху реформ [142]. Підсумовуючи, слід зазначити, що нова адміністративна структура Польщі та концептуальні підходи регіональної політики спрямовані на усунення регіональних відмінностей і узгодження зі стандартами ЄС,

сприяючи збалансованому розвитку та ефективному використанню інструментів ЄС. Пріоритет надається міжрегіональній справедливості, яка базується на підтримці слаборозвинених регіонів і забезпечення стійкого регіонального розвитку [2, с.151]. Щодо узгодженості з політикою ЄС польські експерти зазначають щодо гармонізованого підходу до положень Європейського Союзу. М. І. Марчук причиною домінування демократичних принципів польської республіки називає вплив трансформаційних процесів євроінтеграції [169].

Згідно даних джерела [210] за період з 2021-2027 роки польська республіка отримає найбільшу суму інвестицій – 76,5 млрд.євро, Італія – 42,2 млрд.євро, Німеччина – 19,9 млрд.євро. На проекти в межах політики згуртованості та розвитку територій – 170 млрд.євро. Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи закликав Францію провести децентралізацію, уточнити розподіл повноважень між державою і субнаціональними органами влади і забезпечити правовий захист мерів [304]. У звіті підкреслено окремі моменти, які заслуговують на особливу увагу, особливо неповна децентралізація, про яку йдеться у щорічному публічному звіті Суду аудиторів 2023 року; нечіткий розподіл повноважень; надмірне регулювання повноважень, делегованих ОМС і поступове зменшення місцевого оподаткування, що призводить до надмірної централізації фінансування ОМС [330]. Муніципальні органи влади не отримували пропорційного фінансування від центрального уряду, все більше залежали від субсидій, а контрактне фінансування та консультаційні механізми в основному використовувалися як канали для інформування місцевих та регіональних органів влади про ініціативи, плани та правила центрального уряду, йдеться в доповіді [330]. Вона також висловила стурбованість зростанням загроз та нападів на мерів та місцевих обранців від суспільства в цілому, часто через соціальні мережі, що ставить під загрозу демократичне місцеве управління. Національні органи влади потребували посилення правового захисту мерів та продовження строків позовної давності у кримінальних справах. Фіскальна автономія

повинна бути посилена, а витрати на здійснення делегованих повноважень повинні періодично переглядатися, щоб забезпечити їх пропорційне фінансування. Конгрес підкреслив важливість зменшення залежності місцевої влади від контрактного фінансування та центральних трансфертів, впроваджуючи справжні механізми консультацій [330].

Збір інформації, обробка, збереження та розповсюдження даних у Франції, Німеччині корелюються зі визначеними стандартами Європейської статистичної системи [129]. Ранжування за ознаками ефективності функціонування систем ТОВ країн ЄС, що можуть бути адаптованими до вітчизняної моделі ТОВ представлено у Додатку 3. Для ранжування цих ознак ефективностей функціонування систем ТОВ в Україні важливо враховувати унікальний соціально-політичний, економічний та геополітичний контекст країни. В обґрунтуванні рейтингу пріоритетними є поточні реформи децентралізації, європейська інтеграція та виклики, що стоять перед Україною, такі як повномасштабне вторгнення, проблеми врядування та соціально-економічні дисбаланси, міграційні процеси тощо.

Обґрунтуємо доцільність об'єднання в такі групи, властивості яких подібні за певними характерними рисами задля досягнення бажаного стану. Групуючи властивості, можна помітити наявність певної функціональної залежності між ними на основі комплементарності, вони фактично доповнюють одна одну, або дуже схожі за сферою використання. Наприклад, антикризове управління доповнює управління гомеостазом, стабілізуючи управління під час «збоїв» системи. Інший момент на якому варто зацентувати увагу, це комплексний підхід до управління системою територіальної організації влади, який можемо співставити, до прикладу, з підходом управління знаннями і управління персоналом, кадровою політикою.

Варто підкреслити, що пріоритет законності повинен бути фундаментом для всіх процесів управління, що здійснюються органами влади.

Розглянуто та згруповано за певними ознаками функціонування систем ТОВ, враховуючи багатогранність та багатоаспектність управлінських підходів територіально суспільних систем.

Для ранжування цих властивостей системи територіальної організації влади в Україні враховано соціальні, політичні, економічні та геополітичні виклики та тенденції сьогоденних реалій: поточні реформи децентралізації, європейська інтеграція, повномасштабне вторгнення, окупація та деокупація територій, проблеми багаторівневого врядування та соціально-економічні проблеми суспільства. Вважаємо за доцільне проранжувати дані позиції через призму збалансованості між задоволенням суспільних потреб та розбудовою довгострокової спроможності. Стратегічне бачення розвитку територій органами влади життєво важливе для відновлення зруйнованих від війни регіонів та створення дорожньої карти для сталого зростання. Своєчасність виконання владою своїх функцій критично важлива для реагування на надзвичайні ситуації, особливо в умовах війни та відбудови. Професіоналізм органів влади передбачає забезпечення прийняття рішень з урахуванням досвіду, особливо в управлінні, антикризовому менеджменті та дипломатії. Узгодженість політики країн учасників з політикою ЄС необхідна для просування євроінтеграційних прагнень України та приведення її у відповідність до ширших європейських стандартів. Взаємодія між органами влади різних рівнів необхідна для скоординованого прийняття рішень та ефективного антикризового управління. Рівень прозорості, підзвітності та публічності в роботі органів влади є ключовим для збереження суспільної довіри та міжнародної підтримки під час відновлювальних робіт. Системний підхід в процесі функціонування ОПВ зумовлює послідовному та структурованому управлінню, необхідному для довгострокової стабільності. Соціальна спрямованість управлінських процесів та довіра суспільства до влади важлива для суспільної моралі та забезпечення відповідності політики потребам громадян. Рівень використання цифрових інструментів органами влади, хоча і є корисним, але посідає нижчі позиції порівняно з нагальними

фізичними та структурними викликами. Функціональність елементів системи територіальної організації влади – фундаментальне питання, але менш нагальне порівняно з потребами в управлінні та координації. Оцінка ефективності діяльності органів влади важливе для аналізу та вдосконалення, але другорядне для вирішення поточних кризових ситуацій.

Вказане ранжування ознак ефективності функціонування систем територіальної організації влади відображає актуальність та важливість управлінських підходів в умовах воєнного стану; воєнної та повоєнної відбудови, наголошуючи на необхідності своєчасного реагування, адаптування, узгодження з політикою ЄС та довгострокового стратегічного планування.

## 2.2 Євроінтеграційний вектор трансформації територіальної організації влади в Україні

Подія, яка відбулася 25 червня 2024 року в Люксембурзі, а саме Міжурядова конференція між ЄС та Україною, стала історичною віхою для нашої країни, підтвердивши її рішучий намір долучитися до спільноти європейських держав. Вступ до ЄС є стратегічною метою України, яка відповідає прагненням до демократичних реформ, зміцнення домінування законності та розвитку економічної стабільності. Європейський Союз, своєю чергою, визнав важливість проведених реформ і прогресу України, що стало ключовим чинником для початку перемовин.

Зважаючи на зазначені передумови, проаналізуємо вплив ендегенних та екзогенних факторів на динаміку функціонування системи ТОВ та її підсистем в Україні. Процес євроінтеграції має свої особливості, тривалість та виклики, що залежать від багатьох факторів. Характеризується неодномірністю і неоднозначністю, оскільки допускає досить суттєві відмінності у цілях, інституційній структурі, нормативному оформленні, характері взаємовідносин

тощо [310, с.9]. Слід підкреслити, що Єврокомісія, надаючи рекомендації у формі звіту стосовно реформування держаного управління, тим самим засвідчує послідовність намірів підтримки даного процесу, а для України це певні дороговкази, пріоритети, на які слід зацентровувати увагу.

З метою обґрунтування доцільності євроінтеграційного вектору необхідно проаналізувати динаміку розвитку системи ЄС та її підсистем з урахуванням екзогенних та ендегенних впливів, що можуть призвести до трансформаційних процесів в системі ТОВ. Слід також зазначити, що трансформація систем ТОВ в Україні тісно переплітається з її євроінтеграційними прагненнями, що зумовлює необхідність проведення реформ у сфері управління, дотримання принципів децентралізації та наближення до стандартів ЄС. Раніше дані вектори дослідження були розглянуті в попередніх публікаціях [137; 138].

І. *Екзогенний вплив* політики ЄС на трансформаційні процеси вітчизняної ТОВ, насамперед, пов'язуємо з чітко визначеними стандартами та умовами вступу до європейської спільноти. Укладена угода про асоціацію з ЄС орієнтована на верховенство права, дотримання принципів належного врядування та децентралізаційними процесами. Водночас питання фінансування ЄС тісно переплітається з реформуванням в сфері публічного управління, а саме: кадровою політикою державного управління, впровадженням антикорупційних заходів. Структурні зміни в ТОВ можуть бути зумовлені значною фінансовою та дорадчою підтримкою від міжнародних організацій. ЄС поширює найкращі європейські практики в адміністративному управлінні та управлінні державним сектором, заохочуючи Україну до прийняття стандартів у сфері державних закупівель, захисту довкілля та цифровізації. Цей процес європеїзації підвищує якість управління на регіональному та муніципальному рівнях, наближаючи до норм ЄС. Водночас важливим є проведення навчальних програм, семінарів та програм обміну для українських чиновників задля переймання досвіду європейських управлінських практик. Така передача знань підвищує компетентність органів

влади, відповідно, місцеве самоврядування (далі – МС) стає більш ефективним.

Однак, варто констатувати, що маємо надскладну та водночас унікальну ситуацію, коли в умовах війни, важливим є збереження територіальної цілісності та утримання тенденції на євроінтеграцію, яка вимагає дотримання відповідних принципів ЄС. Зазначимо, що зовнішній тиск сповільнює темпи інтеграційних процесів України і ЄС, відповідно знижується темп трансформаційних процесів систем ТОВ.

Цілком очевидно, що вплив екзогенних факторів на підсистеми ТОВ в контексті євроінтеграційних процесів є дотичним до всіх рівнів влади. На центральному рівні слід дотримуватись координації між міністерствами, відомствами, що відповідають за реформування, пов'язане з ЄС. На рівні регіону органи публічної влади повинні бути відповідальними за інфраструктуру, питання екологічної сфери, збалансований розвиток регіонів. На локальному рівні підсилюється роль щодо надання публічних послуг та управління бюджетом. На наше переконання, завдяки євроінтеграції підвищується стійкість до зовнішнього тиску, відбувається гармонізація управління зі стандартами ЄС, посилення інституційної спроможності на всіх рівнях влади, створюються стимули для розвитку приватного бізнесу, успішне освоєння коштів, отриманих у формі програм, грантів, проєктів, сприяючи розвитку регіонів та модернізаційним процесам. Здійснюючи проведення внутрішніх реформ, узгоджуючи її з політикою ЄС, Україна може досягнути позитивних результатів у збалансованому територіальному управлінні.

Глобальні прояви євроінтеграційних трендів в сфері управління насамперед спрямовані на партисипативне врядування, участь громадськості у прийнятті рішень щодо розвитку громади. За громадським суспільством закріплюється контроль за діяльністю органів публічної влади, що зумовлює прозорість та підзвітність управлінських процесів ОМС і МОВВ.

Слід зазначити про різний ступінь спроможності територіальних органів влади, які здатні ефективно управляти ресурсами, виконувати владні функції.

Такі відмінності можуть вплинути на загальну згуртованість органів публічної влади. Слід зважати на історичний та культурний фактор ідентичностей, що формує своєрідний стиль управління на рівні МС. ЄС відіграє значущу роль щодо підтримки національної стабільності та сприяє протистоянню зовнішній агресії, використовуючи різноманітний інструментарій. Як вже зазначалося, вплив ЄС на територіальну організацію влади в Україні є багатовимірним і охоплює політичні реформи, фінансову підтримку, регіональний розвиток та заходи безпеки.

Як зазначено у публікації [333] Європа зберегла свої позиції світового лідера в технологічному прогресі та цифровому світі управління, що відображається в однорідному рівні цифрового розвитку в регіоні. Щоб зрозуміти успіх європейського регіону, варто звернути увагу на діяльність виконавчого органу ЄС – Європейську комісію, яка створила умови для цифрового прогресу в країнах, навіть, що не є членами країни Європи. В результаті громадяни отримують цифрові послуги. Наразі розгортається широка ініціатива, відома як Спільний європейський простір даних. Створення загальних просторів даних у кількох полях та секторах, як очікується, сприятиме розробці нових продуктів, що керуються даними послугами, які становлять ядро взаємопов'язаної та конкурентоспроможної європейської економіки даних. Вищезазначена європейська стратегія щодо даних окреслює створення цих просторів даних у стратегічному плані медичної сфери, аграрної, енергетичної, виробничої та сфери управління. Уряди виступають у ролі лише як фінансисти, а й як ініціатори та фасилітатори галузевого розвитку. За сприятливих умов вони можуть виступати в ролі розробників технологій, основних клієнтів і каталізаторів державно-приватного партнерства. Для подальшого прискорення розгортання та використання діджитал підходів ЄС запустив програму «Цифрова Європа», що підтримує подвійні цілі Європейського Союзу щодо просування цифрових технологій та трансформацію з одночасним посиленням стійкості та цифрового суверенітету [333, с.121].

Закон про інтероперабельну Європу є ключовим компонентом політичного зобов'язання, взятого на себе країнами Європейського Союзу щодо посилення транскордонної інтероперабельності та співпраці в державному секторі по всьому ЄС. Цей закон дозволяє державним адміністраціям по всій Європі співпрацювати легше і продуктивніше, заощаджуючи час і гроші громадян і бізнесу, сприяючи інноваціям і полегшуючи обмін навичками та знаннями. Європейський Союз реалізує різні проєкти та стратегії, спрямовані на покращення цифрових навичок і, таким чином, зміцнення цифрової економіки. Як зазначено в політичній програмі «Цифрове десятиліття», розробленій Європейською комісією, ці зусилля спрямовані на вплив цифрової трансформації на ринок праці і мають на меті забезпечити наявність 20 мільйонів фахівців у галузі ІКТ до 2030 року [333, с.122].

Створення надійних рамок для міжнародної співпраці може сприяти обміну знаннями та участі в спільних проєктах цифрового розвитку. Скоординовані транскордонні ініціативи можуть впорядкувати регулювання, зменшити бар'єри та забезпечити безперебійне надання цифрових послуг через кордони. Зміцнення цифрової державної інфраструктури є ще однією ключовою сферою вартої уваги [333]. Пріоритет слід надавати розширенню інфраструктури високошвидкісного широкосмугового зв'язку Інтернету. Вирішальне значення для забезпечення участі всіх громадян у цифровій економіці. Прискорене розгортання мереж 5G сприятиме швидкому розвитку цифрових послуг та інновацій у різних секторах, включаючи охорону здоров'я, освіту та промисловість [333]. Цифрові послуги повинні доповнювати, а не замінювати людську взаємодію, а політичні рішення повинні залишатися орієнтованими на людину, щоб забезпечити підзвітність в електронному уряді. Активізація стратегій цифрової інклюзії за задумом і «нікого не залишити осторонь» вимагає, щоб інклюзивні політичні рішення були прийняті до початку цифровізації, щоб ці підходи були успішними і не «залишилися в сфері риторики». Цифрова інклюзія за задумом має бути основою і відправною

точкою для всіх зусиль з цифрової трансформації, а також планування та прийняття управлінських рішень, пов'язаних з технологіями. Орієнтуючись на ці стратегічні рекомендації, європейські країни, як в межах, так і поза межами Європейського Союзу, можуть прискорити цифровий розвиток і побудувати інклюзивні, стійкі та сталі цифрові суспільства [333, с.127]

Ефективність е-врядування полягає в отриманні широкого доступу до цифрових послуг, підвищенні рівня довіри населення, розвитку необхідної інфраструктури [333, с.120]. Дані аспекти сприяють зростанню цифрової економіки в країні.

Цікавою є методологія EGDI, про який було зазначено в п.2.1 – це комплексний індекс розвитку цифрового урядування, який розраховується як середнє значення трьох незалежних складових індексів: OSI, ТІ, НСІ відповідно Індекс онлайн-послуг, Індекс людського індексу, Індекс телекомунікаційної інфраструктури. НСІ було вдосконалено шляхом додавання п'ятого субіндексу, який включає аспекти грамотності в сфері електронного урядування. Цей новий субіндекс, розроблений власними силами, визначає здатність населення, включаючи вразливі групи, певною мірою використовувати наявні послуги е-урядування та скористатися можливостями е-участі. Зокрема, субіндекс грамотності в сфері електронного урядування дає уявлення про зусилля уряду щодо підвищення цифрової грамотності та взаємодії з онлайн-сервісами в різних сферах, вимірюючи рівень грамотності в сфері е-врядування шляхом оцінки ключових функцій на урядових порталах. С. Ю. Лукін описує розвиток даного підходу в межах публічного простору [162].

ЄС удосконалює чинні правила, що регулюють цифрові послуги, запроваджуючи закони «Про цифрові ринки» та «Про цифрові послуги», які сформують єдиний набір правил, що діятимуть на всій території ЄС [325]. «Мета єдиного цифрового ринку полягає в тому, щоб Європа отримала найкращі компанії, а не лише найбільші, тому необхідним є зацентрувати увагу на імплементації законодавства» [325]. Закон «Про цифрові послуги»

міститиме правила, які гарантуватимуть, що продукти, які продаються онлайн, є безпечними та відповідають найвищим стандартам, встановленим в ЄС...а користувачі матимуть більше інформації про реальних продавців товарів, які вони купують онлайн [325].

Цифрова трансформація стала потужним інструментом у досягненні та реалізації цілей сталого розвитку (далі – ЦСР), як підкреслюється у Глобальній доповіді зі сталого розвитку 2023. Оскільки місцеві органи влади є органами управління, найближчими до громад, і відповідають за надання широкого спектру основних послуг у таких сферах, як житлово-комунальне господарство, транспорт, комунальні послуги та громадська безпека, їхній вплив на прогрес у досягненні ЦСР є значним і далекосяжним. Використання технологій і діджиталізації, зокрема штучного інтелекту, є критично важливим фактором локалізації ЦСР, особливо для полегшення доступу до даних, інформації та державних послуг через Інтернет [333]. Цифровізація також має ключове значення для підвищення якості та доступності державних послуг для «розумних» міст, охорони здоров'я та освіти, впровадження ефективніших механізмів управління, і може відігравати життєво значущу роль у зміцненні демократії та участі на місцевому рівні [296].

Європейська комісія випустила першу в історії правову базу з питань ШІ, відому як Закон про ШІ, що зосереджує увагу на ризиках, пов'язаних зі штучним інтелектом, і позиціонує Європу як провідну світову державу в цій сфері значних інвестицій у фундаментальну інфраструктуру. Інтеграція управління ШІ в ширший контекст цифрового врядування має вирішальне значення. Така інтеграція забезпечує узгодженість і ефективність, спираючись на існуючі зусилля в галузі управління даними і цифрового врядування [333, с.165]. Слід зазначити, що інтеграція ШІ в державне управління в останні роки привертає всесвітню увагу. Загальновизнано, що технології штучного інтелекту можуть покращити роботу державного сектору, замінивши адміністративні завдання автоматизованими процесами, підвищивши ефективність та усунувши відставання і дублювання. Штучний інтелект довів

свою ефективність у наданні державних послуг в кризовий період, такий як COVID – 19 [316].

Вважаємо за доцільне узагальнити деякі аспекти щодо впливу на системи ТОВ в контексті інтеграції до ЄС згідно проєкту USAID. Як зазначено фахівцями [101]: «зادля набуття членства в ЄС є необхідним формування політик та прийняття нових законодавчих норм крізь призму стандартів ЄС». Покликаючись на законодавче підґрунтя ЄС, рекомендують відносити території до різних типів територій відповідно певних функцій». Обґрунтовано важливість віднесення територій до певних функціональних типів за відповідними ознаками, оскільки відбуватиметься раціональне програмування регіонального розвитку, надаються ширші можливості для використання європейських інструментів та залучення ресурсів європейських фондів у майбутньому [101].

Різні сфери політики зазвичай мають взаємопов'язані ефекти, тому важливим є, на думку науковця, приймати політичні рішення не фрагментовано, а узгоджено різними стейкхолдерами [61]. Водночас значущим є вплив національних неурядових інституцій, громадських організацій у процесах сприяння та забезпечення європейської інтеграції, зокрема підтримка проєктів, що реалізуються під керівництвом неурядових організацій, зі сторони ЄС [136].

Погоджуємось з думкою, що фінансова незалежність та належна координація державної політики є важливими чинниками для ефективного функціонування місцевого самоврядування та розвитку територій [42].

Як зазначено польськими науковцями, пріоритетною метою Європейського Союзу протягом останнього десятиріччя було акцентування уваги на цифровій та екологічній трансформації, охоплюючи соціальну, екологічну та економічну сфери, створення «розумної Європи» на основі затверджених стандартів [333]. Відповідно положень стратегії Формування цифрового майбутнього Європи», основними аспектами є розробка, імплементація та використання технологій, які приносять користь людям;

забезпечення розвитку справедливої та конкурентоспроможної економіки з використанням цифрових технологій, продуктів та послуг; формування відкритого, демократичного та стійкого суспільства. Цифрові технології продукуються в сфері охорони здоров'я, культурній та державних сферах [333].

II. Проаналізуємо вплив ендогенних факторів на динаміку системи територіальної організації влади в Україні та її підсистем в контексті євроінтеграції. Процес реалізації адміністративних реформ є довготривалим і мінливим до різноманітних факторів, а тому важливо визначити основні аспекти змін територіальної організації влади, в тому числі враховуючи євроінтеграційний вектор руху.

У контексті ТОВ в Україні внутрішні впливи позначаються на її структурі, функціональності та динаміці розвитку. Трансформується сама структура управління, управлінські процеси. Розглянемо детальніше даний аспект. Політика децентралізації досить відчутно вплинула на територіальну організацію влади, адже були передані повноваження і ресурси на місцевий рівень. Очевидно, що за відповідної наявності кваліфікованих спеціалістів та достатньої кількості ресурсів ефективність врядування владних органів буде вищою. Кадрове забезпечення пов'язане з професійністю спеціалістів [205].

Представники фахового, експертного середовища констатують, що війна, завдаючи не виправної, масштабної шкоди державі, спонукала до підвищення взаємодії між ОМС, МОВВ, військово-цивільними адміністраціями, волонтерськими та громадськими організаціями. Таким чином, відбуваються певні трансформаційні зміни в системі ТОВ, формується потенціал в процесі співпраці громади та місцевої влади [187]. Одним з важливих ендогенних чинників вважаємо реформування ТОВ та МС, формування законодавчого підґрунтя в процесі проведення адміністративно-територіальної реформи. Є ціла низка нормативно-правових актів, які прийняті депутатами з початку процесу реформування територіальної організації влади

і місцевого самоврядування. Наступним чинником, який впливає на динаміку функціонування систем ТОВ є швидкість затвердження законопроектів [209].

Нерідко можна почути думку про традиційні ментальні, культурні, функціональні особливості регіонів України, що потребують особливої уваги. А. Ткачук натомість аргументує точку зору з приводу даної проблематики, вказуючи на неможливість мати власний закон кожній громаді (1460 громад) задля врахування унікальності кожного регіону. Наявність відмінностей на рівні регіонів в Європейських країнах відповідно до ознак розвитку, відноситься до конкретного типу зі своїми особливостями, де імплементуються найвідповідніший інструментарій з метою забезпечення ефективного регіонального розвитку [277].

Міжнародні стандарти забезпечують значний вплив на подолання цифрового розриву, сприяючи інтеперабельності, забезпечуючи рівний доступ до технологій та сприяючи глобальній співпраці. Крім цифрового розриву, існує кілька викликів, які можуть підірвати розвиток місцевого електронного врядування. Однією з них є координація між національними та міськими органами влади щодо ініціатив у сфері електронного урядування. Часто між цими рівнями управління бракує узгодженості та співпраці, що призводить до фрагментарних підходів та неефективності в реалізації онлайн-стратегій. Ще однією важливою проблемою є спроможність державних службовців на місцевому рівні ефективно управляти і контролювати проекти у сфері смарт-технологій. Місцеві органи влади часто стикаються з нестачею кваліфікованих кадрів, здатних приймати обґрунтовані рішення щодо впровадження та управління відповідними технологіями. Ця прогалина часто призводить до аутсорсингу приватним компаніям, які можуть не повністю розуміти потреби та пріоритети міста, що може поставити під загрозу успіх і стійкість проектів. Дотримання міжнародних стандартів може відіграти вирішальну роль у допомозі містам ефективніше впроваджувати технології штучного інтелекту та «розумного міста». Ці стандарти можуть допомогти захистити конфіденційність і права, а також покращити розгортання та

інтероперабельність місцевих проєктів електронного урядування. Фінансування залишається постійною проблемою для проєктів місцевого електронного урядування. Обмеженість фінансових ресурсів часто перешкоджає впровадженню комплексних цифрових стратегій, через що багатьом містам важко інвестувати в інфраструктуру, людський капітал та інновації, необхідні для реалізації їхніх цифрових амбіцій. Подолання глобальних ендегенних ризиків вимагає узгоджених зусиль з боку політиків, зацікавлених сторін та громад, щоб забезпечити інклюзивний та сталий розвиток міст на інноваційних інструментів, серед інших, е-залучення, cityzen-sourcing, краудсорсингові технології [59, с.60; 165].

Фахівці називають впровадження нових територіальних підходів щодо розвитку регіонів в законодавчу сферу сучасною тенденцією у сфері державної регіональної політики. Сучасні підходи до регулювання Державної регіональної політики, на наше переконання, відіграють значну роль та впливають на ендегенне середовище ТОВ. Виокремлено позитивний ефект від «полюсів зростання», зважаючи на досвід Бранденбургу. Основними аргументами на користь даного підходу названо: формування економічного фундаменту для розвитку держави, локомотиву місцевого значення, що сприятиме розвитку суміжних чи споріднених громад; підвищення рівня згуртованості держави на основі підходу мережування громад; збалансування негативних демографічних тенденцій, зумовлених міграційним процесам та концентрації населення у великих містах [206, 209]. Водночас також зауважено щодо посилення ролі «м'якої» інфраструктури, розвиток якої залежить від публічного інвестування в соціальні сфери (охорона здоров'я, освіта, наука, інновації, підприємництво, економіку знань, екосистеми, енергоефективні системи, багаторівневе урядування) та сприяє якісним технологічним змінам. І. О. Дегтярьова у своїй роботі акцентує увагу на значущості інноваційних підходів, зокрема виявлення та реалізації потенціалу молоді задля підвищення ефективності процесів управління розвитком регіонів [81]. Зокрема про важливість модернізації наукових та освітніх підходів в процесах

регіонального розвитку та розвитку громад описано у авторських роботах [140;141;143].

На думку експертів, є доцільним підхід щодо відновлення територій, який полягає саме у розвитку системи планувальної документації, що є домірними нормам регулювання на базі успішної європейської практики розвитку регіонів. Водночас, важливим є дотримання правил підготовки до вступу в Євросоюз, що пов'язані з належним фінансовим управлінням різних проєктів та програм, що буде прийнято до уваги на етапах підготовки до членства в ЄС.

Варто виокремити як окремий чинник проведення реформи децентралізації, метою якої є підсилення стійкості місцевого самоврядування, передавання повноважень на місцевий рівень. На функціонування систем ТОВ впливає проведення реформи децентралізації, в основі якої лежить поділ повноважень між органами влади державної та самоврядної і передача повноважень на місцевий рівень, надання громадам фінансової та адміністративної автономії. Слід зазначити, що не всі громади на даний час є спроможними впроваджувати політику ЄС, що пояснюється браком кваліфікованих кадрів. Існують певні виклики на регіональному та місцевому рівнях щодо інституційної спроможності. Ще один значущий фактор, про який варто згадати, наявність територій, які зазнали руйнувань внаслідок зовнішньої агресії. Міграційні процеси створюють виклики для місцевих органів влади, що своєю чергою пов'язане зі збільшенням кількості населення, відповідно і ресурси і надання послуг потребують пошуку різних управлінських підходів на локальному, регіональному та національному рівнях [44].

На думку експертів, державна регіональна політика та політика згуртованості в ЄС передбачає:

- практичну реалізації пропозицій партнерів ЄС, виходячи зі Звіту про прогрес України 2023 року;
- реалізацію безпекових і територіально-орієнтованих підходів до

управління для різних типів територій;

- інвестування у повоєнне відновлення територій;
- усвідомлення цілей політики згуртованості Європейського Союзу;
- реінтеграцію звільнених територій;
- формування й реалізація ДРП, що може стати

конкурентоспроможною на теренах Європейського Союзу. Відповідальними за даний процес є представники виконавчої влади, парламенту, офісу президента, представниками експертного середовища та лідерами місцевого самоврядування [205].

Наступним чинником є формування нових інституцій. До прикладу, Конгрес місцевих та регіональних влад при Президентові України [203], що пройшов певні трансформаційні зміни від майданчика, платформи для діалогу до регіонального формату, більш потужної системи, що спроможна визначити проблемні питання та прискорити процес прийняття рішень [203]. Потім були створені різні комісії відповідно певних напрямів, що стосуються гуманітарних, військових, безпекових та інших сфер [203]. Засідання, що проводяться декілька разів на місяць з питань деокупованих територій та тих, що в зоні бойових дій знаходяться, дало можливість отримати зворотній зв'язок від громад [203]. Комісіям доручили збирати інформацію про ключові проблеми місцевих рад і адміністрацій, пропонувати шляхи їх вирішення, а також розробляти стратегічні пропозиції для продовження реформи децентралізації [203]. У звіті Єврокомісії відзначено досягнення в розмежуванні повноважень між рівнями влади, збереження фіскальної децентралізації та запровадження трирівневої системи стратегічного планування для відновлення регіонів. Особливу увагу приділено збалансованості роботи комісій через участь представників різних органів влади [203].

Таким чином, нами з'ясовано, що в умовах європейського вектора розвитку переосмислюються підходи, змінюються орієнтири до вітчизняної державної регіональної політики, що своєю чергою впливає на динамічність

трансформаційних процесів системи ТОВ та її підсистем. Трансформаційні зміни знайшли вияв у внутрішньому та зовнішньому середовищах суспільних систем. Європейський вектор розвитку передбачає наближення до стандартів ЄС, одночасно будучи «бар'єром від поспішних, необґрунтованих, політично зумовлених кроків держави у сфері соціальної, економічної та кадрової політики». Секторальна інтеграція ЄС пов'язана з різними сферами життєдіяльності [199, с.40]. Як впливає з аналізу ряду фахових джерел, транскордонне співробітництво між українськими регіонами та країнами ЄС сприяє обміну успішних практик врядування в галузі освіти, торгівлі та інфраструктури, що також сприяють інтеграції на рівні регіонів на основі пріоритетів ЄС та залученню інвестицій. ЄС приділяє особливу увагу транскордонному співробітництву, фінансуючи проекти, які сприяють торгівлі, пересуванню та співпраці з сусідніми країнами ЄС.

За логікою даного вивчення, акцентуємо увагу на взаємодії між підсистемами ТОВ. Дослідниками неодноразово було акцентовано увагу на важливості взаємодії, розвитку партнерських відносин між МОВВ і ОМС.

Досліджуючи закономірності і тенденції взаємовпливу між МОВВ і ОМС науковець зосереджує увагу на таких поняттях, виокремлених на основі контент-аналізу, як «складність проблеми розмежування функцій і повноважень», «дисбаланс», «соціальна напруга», «дослідження протиріч та предконфліктних ситуацій», «відкритий конфлікт», «вдосконалення взаємодії» «проблеми вдосконалення взаємодії», «забезпечення рівноваги між місцевим та центральним управлінням», «субрегіональне партнерство», «узгодження спільних дій», «партнерство», «комплементарна діяльність» [126, с.190-202]. В аналітичному звіті використано поняття «позитивні відносини», «позитивна співпраця», «взаємовідносини», «конструктивні переговори», «конфронтація відносин» [14]. Як бачимо дані поняття характеризуються багатоманітністю відносини між МОВВ і ОМС, що в результаті мають позитивний або негативний ефект від взаємодії.

Взаємодію між підсистемами ТОВ та підсистемами країн ЄС можна розглядати як управлінські взаємовпливи, що проявляються у «внутрішній діяльності систем та в зовнішніх функціях по відношенню один до одного» [226]. Зважаючи на те, що ми розглядаємо євроінтеграційний вектор трансформації систем ТОВ, що обумовлена зовнішнім впливом управління ЄС та внутрішньою трансформацією систем ТОВ, важливо зрозуміти суб'єктність елементів підсистем, тобто характерні суб'єкт-суб'єктні відносини. Слід зазначити, що у разі послаблення зв'язків між елементами підсистем можуть виникати до негативних проявів. Варто зважати на той факт, що при взаємодії елементів системи, змінюються якісні характери. Ще один важливий момент, констатований дослідниками, що взаємодія виникає в процесі усвідомленої дії, метою якої є досягнення певних спільних результатів, а не лише самого впливу [226]. Виходячи з вище зазначеного, можемо зробити висновок, що взаємодія управлінських структур ЄС і ТОВ – це суб'єкт-суб'єктні відносини між елементами підсистем ТОВ і елементами підсистем ЄС за умови дотримання партнерської рівноправності, в процесі якої відбуваються певні закономірні зміни, активні та пасивні прояви, обумовлені взаємовпливом.

Метою підсистем ЄС є сприяння формуванню потенціалу, відповідно завданнями органів влади є використати той потенціал, який буде утворений від взаємодії або взаємовпливу. Варто враховувати наявність в процесі взаємодії механізму зворотного зв'язку, в іншому випадку така система взаємодії між її елементами за умови повної відсутності, або в разі тривалої відсутності зворотного зв'язку може вважатися неефективною, нелегітимною, недієвою [302]. Надійні зворотні зв'язки між елементами досліджуваних систем натомість позитивно впливатимуть на внутрішнє і зовнішнє середовище систем, спрямовуватимуть вектор впливу на євроінтеграцію [302].

Вважаємо за доцільне проаналізувати інституційну систему ЄС та представити схематично на рис. 2.3. Європейський Союз має 7 головних керівних органів виконавчої та законодавчої влади, консультативні, фінансові, міжінституційні органи, агентства ЄС, інші спеціалізовані органи. Важливо

зазначити, що Рада Європи не є підсистемою інституційної системи Європейського союзу, а лише перебуває в європейському просторі спільноти [93]. Як висновує науковець, ЄС встановила жорсткі умови, правила щодо можливості стати членом європейської спільноти. Дотримання цінностей ЄС та належність до європейської цивілізації – основні умови [309, с.390].

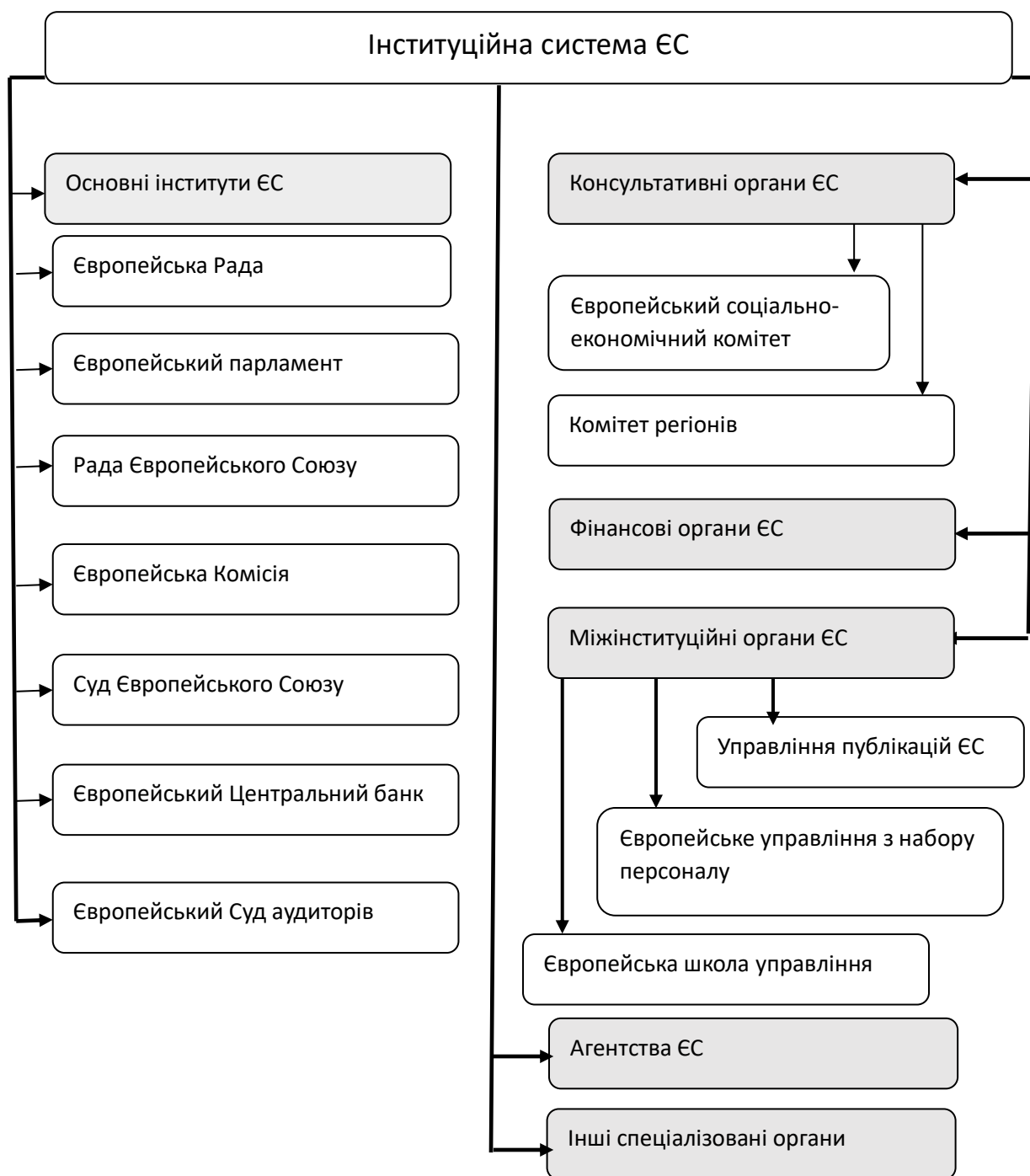


Рис. 2.3. Інституційна система ЄС.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [243].

Вважаємо за доречне на основі теорії систем описати типи динамічних форм взаємодії/ взаємовпливів, обґрунтовуючи кореляцію даних понять та явищ з елементами зовнішнього середовища (суміжними системами та їх підсистемами країн ЄС) з метою підбору інструментарію функціонування ефективної моделі ТОВ в Україні, що буде розглянуто в третьому розділі дослідження.

Як свідчать результати здійсненого аналізу фахових джерел, дослідниками вживаються, серед інших, такі словосполучення, як «адаптивна взаємодія», «конкурентна взаємодія», «конфліктна взаємодія», «регуляторна взаємодія», «інтеграційна взаємодія», «міжсекторальна інтеграція», «трансформаційна взаємодія», «неформальна взаємодія», «транскордонне співробітництво». Охарактеризуємо детальніше кожний з видів.

1. Адаптивна взаємодія – це здатність систем ТОВ скореговувати управлінські, організаційні та структурні підходи відповідно до екзогенного тиску або стимулів. Адаптація структур управління в Україні до стандартів ЄС щодо децентралізації та ПУ в контексті євроінтеграції.

Законодавчі основи інтеграції правових норм закріплено Концепцією загальнодержавної програми адаптації, схваленою Законом України від 2002 року, яка передбачає поступове прийняття нормативно-правових актів з урахуванням законодавства ЄС [315]. Пріоритетами є вдосконалення нормотворчої діяльності, реформування державної служби та впровадження *Acquis Communautaire* (надбання) як основи інтеграції до Європейського Союзу. Реалізація цих завдань є ключовою умовою для завершення приєднання України до європейської спільноти [315].

В даному контексті варто згадати про петлі зворотного зв'язку в площині системи. Умови ЄС для нашої системи ТОВ спричиняють певний екзогенний тиск та діють як вхідні дані, що викликають внутрішні зміни. З метою втримання системи у стані гомеостату необхідно адаптуватися до зовнішніх умов, які рекомендує до виконання ЄС.

2. Конкурентна взаємодія існує за умови конкурування системи з іншими системами для оптимізації розподілу ресурсів, впливу або стратегічного позиціонування. Конкуренція між нашою державою та деякими східноєвропейськими країнами за фінансування ЄС в рамках таких програм, як «Горизонт Європа» або ініціативи регіонального розвитку. Неодноразово в даному дослідженні акцентувалася увага на обмеженості ресурсів, згідно теорії систем, функціонування систем у середовищі з обмеженими ресурсами призводить до конкуренції.

3. Міжсекторальна інтеграція: Підсистеми ТОВ (наприклад, місцевого самоврядування в Україні) можуть демонструвати різну динаміку залежно від їхньої зовнішньої взаємодії (наприклад, деякі безпосередньо співпрацюють з проєктами, що фінансуються ЄС, інші адаптуються опосередковано). Єврокомісія ініціює програми з різних тематичних напрямів, що сприяють місцевому розвитку в Україні через партнерства ОМС з бізнесом, закладами освіти та громадськими організаціями [333].

4. Транскордонне співробітництво між Україною та європейськими країнами у таких сферах, як розвиток інфраструктури, екологічна стійкість та безпека. З 2014 року прикордонні з ЄС регіони України мали можливість долучатися до проєктів транскордонного співробітництва (у нинішньому програмному періоді – Interreg Next). В 2024 році Україна приєдналася до програм Interreg Europe, URBACT and EPSON. Всі ці програми складають основу Європейського територіального співробітництва (INTERREG), що має на меті допомогти рівномірному соціальному і економічному розвитку регіонів в ЄС через партнерство і співпрацю та подолання бар'єрів, пов'язаних із існуванням кордонів. Слід зазначити, що Європейське територіальне співробітництво складається з 4 рівнів: «транскордонне співробітництво, транснаціональне співробітництво, трансрегіональне співробітництво, співробітництво з регіонами за межами ЄС». Бюджет даної програми на 2021-2027 роки складає понад 10 млрд євро, а пріоритетність цілей пов'язана з екологічними, економічними, безпековими, розумними, інклюзивними,

соціальними питаннями тощо [92]. З точки зору синергії, в результаті співробітництва отримаємо кращі результати ніж у випадку окремого функціонування підсистем, елементів систем.

5. Інтеграційна взаємодія – це поєднання гендерної, соціальної, екологічної, податкової політик або підходів системи управління та адміністрування до стандартів ЄС. В даному контексті поняття поєднання використовуємо з точки зору системного підходу, а саме об'єднання частин в ціле, в єдину систему задля розвитку ІІІ. Визначена система узгоджує свої структури і функції із зовнішньою системою для формування більш уніфікованої або гармонізованої структури. Гармонізація правової, економічної та управлінської систем України зі стандартами ЄС, наприклад, полягає у прийнятті *acquis communautaire* ЄС. Цілком очевидно, що процеси інтеграції потребують відкритості до екзогенних впливів і модифікації внутрішніх кордонів.

6. Трансформаційна взаємодія. Система публічного управління, територіальні суспільні системи, зокрема і система ТОВ зазнає фундаментальних змін через постійні екзогенні та ендогенні впливи. Наведемо приклад: трансформація управління територіями в Україні відбувається через реформу децентралізації під впливом моделей і вимог ЄС. Фундаментальні зміни відбуваються за умов переосмислення підходів, зберігаючи при цьому динамічну рівновагу та функціональність. Відкрита динамічна система еволюціонує у зв'язку адаптації до зростаючої складності екзогенного середовища відповідно до зростаючих потреб суспільства. Слушне в даному контексті наступне цитування. Як зазначено В. Негодою [225], практика реформ показує, що владі недостатньо власного потенціалу для ефективних змін, але засвоєння знань та навичок дозволить формувати нову регіональну політику та стратегії розвитку громад через співпрацю з інституціями ЄС.

7. Конфліктна взаємодія – це зіткнення інтересів сторін [67]. Система ТОВ відчуває тиск через несумісність із зовнішніми системами, підсистемами, елементами підсистем. Геополітичні конфлікти між Україною та державами,

що не є членами ЄС, які ставлять під сумнів узгодженість з принципами та системами ЄС. У дослідженні розглянуто важливість антиентропійного управління задля втримання стану рівноваги системи, гомеостату системи.

8. Неформальна взаємодія. Розвиток спроможностей громад і регіонів в контексті інтеграції є одним з ключових завдань України. Різноманітні інституції та міжнародні проєкти вже сьогодні пропонують чимало навчальних можливостей та саморозвитку [91]. Тут маємо на увазі систему ЄС, яка «поглинає» елементи зовнішніх підсистем у свою систему без формальної інтеграції через інформаційні канали, транслюючи успішні практики, досвід, рекомендації, зокрема через транскордонне співробітництво.

9. Регуляторна взаємодія полягає у здійсненні контролю інституціями ЄС задля забезпечення дотримання спільних стандартів. Моніторинг ЄС за виконанням Україною угод про асоціацію та реформ. Регулювання сприяє стабільності та скоординованості між системами. Кожна форма відповідає певному стану системи: адаптивному (стабільність), інтегративному (узгодження), трансформаційному (еволюція) або конфліктному (нестабільність). Такі явища, як директиви ЄС, що впливають на українські реформи, можуть викликати кілька форм (адаптивну, інтегративну та регулятивну) [44].

Таким чином, динамічні форми взаємодії та взаємовпливу відображають складність і взаємопов'язаність системи ТОВ України та її відносин з країнами ЄС. Аналізуючи цю динаміку за допомогою теорії систем, стає очевидним, що територіальна організація влади в Україні удосконалюється не лише через пряму взаємодію, але й через взаємодію адаптивних, конкурентних, кооперативних та трансформаційних механізмів. «Ця взаємодія забезпечує стійкість та узгодженість із ширшим порядком денним європейської інтеграції, рівень належності України до європейської спільноти» [248]. Усі проєкти, ідеї, заходи, напрями роботи Міністерства регіону, а саме євроінтеграцію, децентралізацію, реінтеграцію деокупованих територій і кадрову політику повинні відповідати цілям регіональної політики.

## 2.3 Підходи до моделювання оптимальної системи територіальної організації влади в Україні на основі досвіду країн ЄС

Сучасний період трансформаційних процесів в сфері публічного управління передбачає удосконалення методологічних підходів до управління ефективністю систем територіальної організації влади, враховуючи визначені пріоритети на зближення з європейською спільнотою. На основі певних принципів, закономірностей та тенденцій розвитку територій доцільним є формування мінімального набору засадничих вимог до побудови оптимальної моделі територіальної організації владних відносин в Україні на основі досвіду країн Євросоюзу.

Науковою спільнотою приділено увагу вирішенню проблем модернізації ТОВ, ґрунтуючись на моделюванні. О. Бориславська, І. Заверуха [28] зазначають: «Демократичність передбачає існування відповідної моделі організації влади, основними принципами якої є народовладдя, вплив громадськості на діяльність органів влади на місцевому, регіональному та загальнодержавному рівнях [28, с.15]. Водночас демократичність корелюється з ефективною децентралізацією [123]. Концептуальну модель поліцентричного розвитку України, враховуючи досвід розвинених країн, запропоновано О. М. Голвазіном [61, с.170-171]. Основна увага зосереджена на умовах розвитку територій, напрямках впливу, детермінантах місцевого та регіонального розвитку, взаємопов'язаності цілей з метою формування поліцентричного розвитку України.

Водночас, В. Негода запрополює побудови перспективної моделі ТОВ називає: «наявність фінансового, людського та кадрового потенціалу, що має особливе значення в процесі формування спроможних самодостатніх громад» [188, с.387]. Також науковець наголошує на важливості дотримання положень сучасної реформованої Конституції...що є «важливим індикатором самодостатньої держави» [188, с.370]. Н. В. Сенишин запропоновано на основі структурного підходу модель політико-територіальної організації публічної

влади [252]. Представлена дослідником модель включає принципи, функції та форми організації публічної влади [252, с.194]. М. Є. Черняком у науковій розвідці запропоновано вітчизняну модель ТОВ на основі модернізації управлінських процесів, передбачаючи перехід до багаторівневого, мережевого врядування на основі застосування контрактного підходу у процесі взаємодії між органами влади та перерозподілу функцій на регіональному рівні [301, с.153].

Серед основних складових наступної моделі ТОВ фахівці називають створення цілісної системи взаємопов'язаних органів публічної влади, де місцеве самоврядування та державне управління мають спільні цілі, але різні методи їх досягнення, з акцентом на якісне надання послуг населенню [333].

Як впливає з аналізу вищезазначених моделей, «кожен з авторів чи авторських колективів пропонує свій підхід до підвищення ефективності ТОВ, концентруючи увагу на окремих аспектах: поліцентричність; мережевість, багаторівневність, функціональність, взаємодія на основі контрактів; законодавчий, кадровий, фінансовий аспекти; демократичність та партисипація тощо», дане узагальнення розглянуто ґрунтовніше у публікації [329]. На наше переконання, кожна з моделей заслуговує на увагу та подальше обґрунтування доцільності реалізації їх на практиці.

Водночас, пропоновані нами позиції до побудови оптимальної моделі, орієнтовані на комплементарність підходів (взаємодоповнюваність), зокрема системного, мережевого, організаційного, в основі яких закладене ефективне управління. Було зацентовано увагу на виявленні потенціалу властивостей кожного аспекту в системі ТОВ, що є актуальним в умовах обмеженості ресурсів. Теоретичні та методологічні аспекти даних підходів детально проаналізовано у першому розділі. На наше переконання, доцільним є виокремити та проаналізувати засадничі вимоги до побудови оптимальної моделі організації публічної влади на основі досвіду країн ЄС, що може бути адаптований до вітчизняної моделі ТОВ. Попередньо дані аспекти розглянуто в роботі [329].

Зупинимось детальніше на кожній з чотирьох позицій, що запропоновані нами на базі узагальнень першого розділу дослідження.

I. Забезпечення властивостей відкритої динамічної системи. В теорії складних систем є поняття «динамічна система», «відкрита система». Власне використання потенціалу властивостей відкритості та динамічності у системі зумовлюють зростання ефективності підсистем ТОВ та сприяють їх поступовому еволюційному розвитку. Свідченням даного факту є результати досліджень фахових зарубіжних джерел. Дані властивості створюють передумови для виникнення та реалізації інноваційних аспектів. Методологічні підходи еволюціонують відносно зростаючих суспільних потреб. Підтвердженням даної гіпотези є перманентне виникнення нових властивостей, зв'язків між елементами суспільних систем, сприяючи тим самим розвитку управлінських підходів, до прикладу G-government, що є «похідним» від E-government [318].

В. Колтун зазначає, що динамічність, як властивість системи, вказує на трансформацію функцій та взаємозв'язків між елементами системи [126, с.219], що й обумовлює доречність аналізу відносин між елементами системи територіальної організації влади, які змінюються відповідно вимог часу.

На сьогодні реалізація функцій органами влади зіштовхується з подвійними викликами, що спрямовані на планування процесів повоєнного відновлення територій, зруйнованих повністю або частково внаслідок зовнішньої агресії ворога, а з іншої сторони, повинні враховувати євроінтеграційні підходи. Потребує особливої уваги ситуація, що склалася в окупованих громадах. Необхідні нові ідеї, інструменти, механізми взаємовпливу ОПВ на місцевому рівні з населенням, що вимушені були покинути власні оселі задля збереження життя, а відтак функції органів влади зазнають трансформації, потребують розширення спектру діяльності та адаптування в умовах складних та непередбачуваних викликів. Переймання досвіду успішних практик органами влади є не менш важливим, досяжним підходом. Значна частина вітчизняних та наукових розвідок, фахових та експертних

зустрічей присвячена даній проблематиці. Одним з аспектів процесу управління знаннями є власне формування спільноти практик, трансляція знань, як наслідок продукування нових ідей. Отже, слід констатувати, що використання потенціалу властивостей відкритої динамічної системи створюють підстави для зростання ефективності самої системи.

Очевидним є певне сповільнення процесів реформування ТОВ і МС, що викликано війною, яка своєю чергою, як стверджують фахівці, сприяла виявленню аспектів, що потребують перегляду, переоцінки, переосмислення. Зокрема, називають необхідність перегляду меж громад після завершення війни, наголошують на необхідності створення безпекових і територіально-орієнтованих підходів, орієнтуючись на тип території. Згідно інформації, розміщеної на веб порталі [19] зазначено, що однакові принципи нелогічно та недоцільно застосовувати до регіонів, які відносять до безпечних територій. На наше переконання, динамічність та відкритість системи ТОВ дозволяє відбуватися таким змінам. Варто зважати щодо постійного вдосконалення і адаптації правил в ЄС відповідно ключових завдань для чергового семирічного планувального циклу вимог до країн-кандидатів на членство в ЄС, що вказує на певну динамічність в системі ЄС [44].

II. а) Реалізація динамічної багатовекторної взаємодії між елементами системи ТОВ України та елементами ТОВ інших держав (зокрема, суміжних). Про важливість партнерських відносин в умовах воєнного часу зазначено авторами публікації [23]. Прикладом реалізації багатовекторної взаємодії між елементами системи ТОВ в Україні з елементами ТОВ інших держав є налагодження партнерських відносин з муніципалітетами усього світу. Між містами-побратимами чи порідненими містами укладаються угоди про партнерські відносини, дружбу, співпрацю, обмін досвідом в різних галузях [221]. Як зазначено на офіційному сайті такий вид взаємодії як «побратимство» міст набирає нової сили двосторонньої взаємної комунікації. Підтвердженням даного факту є наявність більше ніж у 100 українських міст близько 700 міст побратимів, що територіально знаходяться в різних куточках світу, а саме: у

Києва міста-побратими – Париж, Гамбург, Мадрид тощо. Суттєвим показником ефективного налагодження співпраці з багатьма містами світу є місто Умань. Місто закріпило міцніші зв'язки з такими містами як Курнік, Ченстохова (Польща), Радвілішкіс (Литва), Цфат, Ноф-Хагаліль, Ашкелон (Ізраїль), Батумі (Грузія), місто Кобленц (Німеччина) та ін. Ефект від такої взаємодії цілком очевидний та полягає у наступних позиціях: обмін досвідом і знаннями, розширення експортного потенціалу, отримання гуманітарної допомоги, поява нових ринків збуту, забезпечення житлом переселенців. Фахівці зауважують, що приклади продуктивних громад варті уваги, однак важливо також не ідеалізувати їх. Європейські міста натомість беруть приклади з українських міст. Констатують гнучкість та оперативність прийняття рішень, досягнення цифрової сфери, наявність талановитої української молоді тощо [221, 241].

Проявом реалізації динамічної багатовекторної взаємодії між елементами ТОВ України з іншими, зокрема, суміжними державами є проведення Міжнародного марафону [182], що консолідував фахівців МС в Україні та країн-сусідів для діалогу і підтримки біженців. Для допомоги українським містам створено онлайн-платформу Cities4Cities, що сприяє обміну потребами, пропозиціями та налагодженню співпраці партнерами на міжнародному рівні [182].

II. б) Реалізація динамічної багатовекторної взаємодії між елементами системи ТОВ України та базовими елементами систем ключових середовищ – економічного, політичного, соціального країн ЄС.

Європейська інтеграція України охоплює всебічне реформування країни, орієнтуючись на політику згуртованості ЄС, яка сприяє економічному зростанню, інвестиціям і вирівнюванню регіональних диспропорцій [210]. Слід відмітити, що реалізація багатовекторної взаємодії тісно переплітається з отриманням міжнародного досвіду, що торкається економічного, політичного та соціального ключових середовищ країн ЄС. Названа вимога, може бути висвітлена завдяки прикладам, що подано нижче. Свідченням багатовекторної взаємодії є підписання меморандуму про співпрацю Одеської обласної ради,

Української асоціації районних та обласних рад та Генеральним секретаріатом Конференції морських регіонів Європи. Ця організація об'єднує 150 регіонів з 24 країн ЄС та інших держав і активно займається питаннями евакуації, відбудови України, міграції, гуманітарної допомоги [281]. У Брюсселі на зустрічі політичного рівня Європейського альянсу міст і регіонів за відбудову України затверджено Декларацію підтримки місцевого та регіонального вимірів у відновленні нашої держави, що свідчить про розширення можливостей українських місцевих та регіональних органів самоврядування на своєму шляху до членства в ЄС [281].

Відбувся спільний брифінг представників центральної влади та ГО [282] щодо реформування МС, що на думку експертів вимагає модернізації з урахуванням процесів євроінтеграції України, специфіки прифронтових та тилкових регіонів, а також необхідності посилення кадрового потенціалу ОМС. Форум, проведений у Луцьку за участю представників Волинської, Естонської, Чернігівської торгово-промислових палат. Голова Волинської обласної ради зацентрував увагу партнерів на основних стратегічних перевагах регіону. Форум став платформою для обговорення спільних проєктів, що зумовлюватимуть розвиток інвестиційної політики України [282].

В рамках проєкту буде проведено діагностику стану захищеності електронної системи Вінницької обласної ради, яка долучилася до програми за підтримки USAID Cybersecurity Activity та фірми Asters. Голова ради обґрунтував доцільність проєкту та зауважив, що цифровізована система управління потребує нових підходів захисту [201].

Делегація з Вінниччини відвідала Швецію для співпраці між громадами Вінниччини та одним з шведських муніципалітетів у сфері управління, безпеки та технологій. Шведські колеги поділилися досвідом у цивільній безпеці, кризовому управлінні, цифровізації муніципальних послуг, а також сталому розвитку та інноваціях у текстильній промисловості [45]. Соціальна програма «Ремобілізація у муніципалітеті Венерсборг» є [45] актуальною з

позиції адаптації та проведення профілактичної роботи з ветеранами. Слід зазначити, що з 2022 року функціонують 15 таких партнерств [45].

М. Г. Окладна та Х. С. Якименко [194] звернула увагу на різницю в моделях соціальної державності країн ЄС, де соціальна політика переважно базується на координації урядів за європейськими підходами до соціального забезпечення. О. Дорогіх [87] підкреслює, що євроінтеграція для України є стратегічним курсом, що відкриває шлях до залучення інвестицій, модернізації економіки та виходу на внутрішній ринок Євросоюзу.

Останнім часом представниками експертного середовища акцентовано увагу до Європейської політики згуртованості та виокремлено декілька цілей на 2021–2027 роки, що необхідно враховувати в процесі євроінтеграції. В основі цілей конкурентоспроможність, знаннєвість, екологічність, об'єднаність, мобільність, соціальність, інклюзивність, сталість, інтегрованість [205].

Місцеве самоврядування відіграє ключову роль у процесі вступу України до ЄС, оскільки близько 80% політик ЄС реалізуються на місцевому рівні, а обізнаність громад впливає на швидкість євроінтеграції. Співпраця з європейськими громадами перетворюється на практичну роботу з впровадження досвіду, партнерства та досягнення європейських стандартів життя в Україні, при цьому фахівцями наголошено, що відбуваються зміни внутрішньої системи, а не лише зовнішньої [91].

ІІІ. Власний трансформаційний потенціал ТОВ – це наявність фінансового та кадрового потенціалу громади, завдяки якому розкриваються здатності органів влади до адаптування, імплементації інноваційних управлінських підходів, завчасне або оперативне реагування на виклики в екологічній, економічній та соціальних сферах. З метою ефективного використання ресурсного потенціалу системи відбувається перерозподіл в деякій мірі владних повноважень, відповідальності та ресурсів на всіх рівнях управління з одночасним залученням до процесів волонтерів, представників

бізнесу, активних та ініціативних громадян, організацій міжнародного рівня тощо.

Слід констатувати, що наявність кадрового потенціалу в громадах є вимогою часу. Неодноразово депутатами було сконцентровано увагу на недостатній кількості проєктних менеджерів, які вільно володіють англійською та французькою мовами на локальному рівні. Зазначено, що для сільських громад – це справжній виклик, особливо в порівнянні з обласним центром чи приватним сектором [202].

Національна єдність та національна стійкість – це ті цінності, які є орієнтирами збереження територіальної цілісності України. Науковці під системою забезпечення національної стійкості розуміють ефективний механізм взаємодії органів влади, бізнес структур, громадських організацій, волонтерського класу, населення з метою підтримання функціонування основних суспільних сфер життєдіяльності населення в умовах швидких змін безпекового середовища [181]. Основними властивостями даної системи є інтегрованість та комплексність, завдяки яким, на наше переконання, продукується потенціал національної стійкості та єдності держави. За характеристикою це є трансформаційний потенціал, адже змінні умови зумовили пошук нових механізмів задля взаємодії елементів систем на всіх рівнях органів влади та громадянського суспільства, результатом якого є певні трансформації всередині самої суспільної системи, які пов'язані з активізацією населення, згуртованістю нації [181]. На думку дослідників завершення війни спонукатиме до перегляду підходів щодо стратегічного планування на рівні держав, регіонів та громад, що включатиме нові сучасні безпекові механізми задля побудови національної стійкості [181].

Яскравим прикладом динамічної багатовекторної взаємодії між елементами системи ТОВ є налагоджена співпраця між ОМС і та військовою адміністрацією та представниками військового командування [182]. А. В. Баско зауважує щодо відсутності чіткого розподілення повноважень між керівними органами ТГ та ВА в процесах фінансування відновлення

постраждалих інфраструктурних об'єктів [17]. Про багатовекторність та динамічність взаємодії свідчить факт появи додаткових функцій у ОМС, а саме: організація реєстрації ВПО, видача довідок про тимчасове проживання, налагодження процесу поселення людей за допомогою мешканців громади. Офіс підтримки реформи з децентралізації підготував роз'яснення для ОМС, що перебувають під окупацією, а Верховна Рада прийняла законопроект №7269 для спрощення управління ОМС в умовах воєнного стану [182]. Воєнний стан вимагав створення нових механізмів співпраці між органами влади, місцевими громадами, та громадськими організаціями для економічної підтримки ЗСУ, релокації підприємств і евакуації населення ....потребував багатовекторного підходу до співпраці між органів влади та населенням [182].

Також до сучасних підходів формування власного трансформаційного потенціалу громад відносимо створення інноваційних структур: бізнес-інкубаторів, індустриальних парків, еко-парків, венчурних фірм, кластерів, що впливають на економічне становище розвитку територій. Незважаючи на війну, є успішні приклади створення та розвитку індустриальних парків. В даному контексті доцільно виокремити «картування громад». Універсальність використання даного інструменту включає наступні аспекти: можливість виявлення проблем у громаді, забезпеченість ресурсами, пріоритетність для планування, оцінка соціальних дій ОМС та громадськими організаціями, а також громадянами, що хочуть бути залучені до вирішення проблем та розвитку громади тощо [74]. Наведені приклади свідчать про позитивний ефект на розвиток громади від соціальної згуртованості. Управління ефективністю ТОВ у авторській роботі [139] співвідносимо з встановленими законами, принципами, що обумовлюють стійкість та сталість розвитку громад.

Серед результатів реформування ТОВ і МС найбільш згадуваними науковою спільнотою є процеси децентралізації, фінансової децентралізації. Науковцями зазначено, що ефективність адміністративної та фінансової децентралізації формує надійний фундамент для розвитку територіальних

суспільних систем на всіх владних рівнях. В очікуванні підвищення рівня інвестиційної привабливості територій, підвищення конкурентоспроможності громад.

Задля підвищення конкурентоспроможності на рівні регіону або громади ОПВ місцевого рівня, задіюючи унікальні активи, ресурси сприяють розвитку територій. Узагальнюючи, можна стверджувати про значний потенціал систем ТОВ, який може бути трансформовано в різних суспільних сферах. Водночас, не слід забувати про те, що кадровий потенціал систем ТОВ є найвищим. В центрі будь яких трансформацій, змін, еволюції, є людина. На наше переконання, різних мотиваційних конкурсів, проєктів «змагального типу» мають лише позитивні тенденції. До прикладу проведення різнопланових конкурсів, проєктів, в результаті багато ідей, які є релевантними сьогоdnішнім викликам у громадах.

IV. Наявність потенціалу здійснювати управління ефективністю в системах ТОВ на базі сучасних тенденцій та закономірностей розвитку управлінських підходів. На наше переконання, управлінські процеси, які враховують загальні тенденції розвитку ефективністю систем ТОВ є засадничими вимогами стосовно побудови ефективної моделі ТОВ в Україні.

а) Управління потенціалом мережі систем ТОВ. М. Черняк зазначає, що «обмін ресурсами та обговорення спільних цілей вимагають постійної взаємодії між учасниками мережі, які узгоджують форму взаємодії на основі довіри та спільних «правил гри» [301]. Такі мережі мають високий рівень автономії від держави, що не займає в них привілейованої позиції, але може керувати ними опосередковано [301]. Державна влада переходить через різні рівні, від наддержавних інститутів до місцевих органів, а також до міжтериторіальних мереж, розширюючи свої повноваження [301].

Трансформація держави від традиційного публічного управління до врядування відбувається в багатьох країнах, зокрема в тих, що мають перехідну економіку. Врядування передбачає стилі управління, де стираються кордони між публічним, приватним та громадським секторами, і акценти

ставляться на взаємодії між різними акторами без примусу, такі форми управління потребують високого рівня довіри [301].

М. Черняк обґрунтовує позицію щодо доцільності використання мережевого підходу. Мережевий підхід є сучасним, прогресивним підходом, який на думку науковця є фундаментом для модернізаційних процесів ТОВ в Україні з метою ефективного розвитку регіонів. Виходячи з аналізу фахових джерел варто зауважити, що представники наукового середовища все частіше зосереджують увагу на феноменах «новий регіоналізм», «багаторівневе управління», «мережеве управління», де в основі владних відносин є системний підхід до управління, а також в контексті роботи варто згадати щодо категорії «європейський регіоналізм», яка описана І. В. Яковюком [308]. Системність в даному контексті полягає за роботою [301, с.72]: «в створенні відповідних мереж взаємодії і керування ними». На нашу думку, з позиції теорії систем мова йде про залучення до системи значної кількості підсистем (територіальна громада, ОМС, МОБВ, громадські організації, бізнес структури), що своєю чергою включають елементи підсистем. Така взаємодія відбувається в межах системи під впливом екзогенних та ендогенних факторів. Водночас, як зазначено дослідником [301]: «в контексті мережевого підходу стираються межі між елементами системи, набуваючи гнучкої форми, яка здатна швидше адаптуватися до змінних умов середовища». На думку І. О. Семененко за допомогою норм, інструментів, правил...реалізується механізм мережевого управління у процесах прийняття рішень задля забезпечення співпраці між ОПВ, громадськими організаціями та бізнес структурами [249]. Дослідники [250] констатують про важливість формування нової концепції ситуаційного мережевого управління в процесах сприяння реалізації державної політики, враховуючи воєнний та надзвичайний стани, кризові ситуації.

Для забезпечення прозорості відбудови в Україні впроваджується система DREAM, яка створює єдиний цифровий маршрут для всіх проєктів відбудови та залучає громадськість для моніторингу та зворотного зв'язку

[109]. Також у рамках швейцарсько-української програми EGAP створена платформа, яка сприяє електронному урядуванню та підзвітності ОМС [109, с.144]. Місцевим органам влади важливо налагоджувати зв'язки з різними інституціями для забезпечення ресурсами та технічною допомогою, а також будувати партнерські мережі для розвитку своєї спроможності [109].

б) Управління поліцентричною системою територіальної організації влади. Варто зауважити, що проблематика полюсів зростання та поліцентричності ТОВ аналізуються науковою, фаховою, експертною спільнотою все частіше. Фінансова децентралізація надала громадам інструменти для збільшення доходів, закріпивши за ними частину загальнонаціональних податків, але для ефективного використання цього механізму необхідно забезпечити економічний розвиток. Одним із способів розв'язання ситуації є формування полюсів зростання, що ґрунтується на європейському досвіді, зокрема Франції, де успішно застосовувалися практики економічного зростання в певних центрах. Важливим є виділення центрів економічного зростання на 2021-2027 роки в рамках Державної стратегії регіонального розвитку України, що відповідає сучасним тенденціям європейської регіональної політики, де домінує підхід поліцентризму. Дослідження «Європейської мережі спостереження за просторовим плануванням» підтверджують, що поєднання великих міст і мережі міст другого ярусу з суміжними сільськими територіями має найбільший потенціал для розвитку до 2030 року [206]. Одним з яскравих прикладів було схвалено рішення щодо створення 15 полюсів зростання у місті Бранденбург, що були розподілені більш-менш рівномірно по всій території [206].

в) Управління зворотними зв'язками у відкритих динамічних системах. А. Ткачуком зазначено, що: «органи виконавчої влади у територіях складають систему досить різних «секторальних» органів – податкові органи, мобілізаційні, екологічні, різні інспекції і т.п. Такі органи дійсно потрібні у будь-якій державі, але всі вони повинні певним чином координувати свою діяльність, маючи прямий зв'язок між цими органами та національним

урядом» [276]. За матеріалами [276]: «формування «зворотного зв'язку» між національним урядом та органами виконавчої влади у територіях забезпечується наявністю в цих територіях органу виконавчої влади загальної юрисдикції – місцевою/регіональною державною адміністрацією, не залежно від назви цього органу». Водночас як описано у виданні [276]: «часто саме ці органи, зокрема в європейських країнах – це префект, воєвода, урядовий комісар, губернатор здійснюють державний нагляд над дотриманням законності органами місцевого самоврядування. У посібнику зазначено, що постійний зворотній зв'язок передбачає створення відповідних умов для різних цільових груп – від електронної до паперової, чи усної форми звернень [109].

г) Управління потенціалом емерджентності в системах ТОВ. Без утворення системи місцевого самоврядування в громадах, як слушно зазначає В. Колтун, без залучення до її формування інших елементів системи МС, місцевих рад, виконкомів, голів, старост, жодна з громад не змогла б виступити носієм права МС [126]. Об'єднуючись ресурсами та територіями в одну громаду, села, селища, міста, сприяють тому, що з'являються нові механізми взаємодії з мешканцями громади тощо. До злиття громад потенціал виявити не було б можливим. Як зазначено у монографії [126], основним механізмом взаємодії між ОМС і МОВВ визначено спільне надання послуг. Потенціал властивостей емерджентності може виникнути між елементами підсистем ОМС і МОВВ у процесі формування «спільної системи управління якістю» [126]. Ще одним вдалим прикладом, на наше переконання є міжрегіональне співробітництво, завдяки якому регіони, об'єднуючись в межах спільних проєктів, формують економічні кластери, що підсилюють конкурентоспроможність регіонів. Слід узагальнити, що використання потенціалу властивості емерджентності у системах ТОВ вказує на інтеграцію та взаємодію, що спрямована на нові можливості, які були недоступні на рівні окремих елементів системи.

г) Управління гомеостазом та трансформація гомеостату систем територіальної організації влади. Ефективне управління гомеостазом сприяє стійкості та сталості управлінських підходів. В даному контексті домірною є загальносвітова ситуація з COVID-19. Місцеві органи управління, використовуючи потенціал гомеостазу, змогли оперативно адаптувати та мобілізувати ресурси задля надання послуг в освітній та медичній сферах. Трансформація гомеостату систем територіальної організації влади підтримується за умови, що роль такого гомеостату відіграє громада, місцева рада, РДА, ОДА, ВА населених пунктів, РВА, тобто будь яка керуюча підсистема. Такі зміни в системі відображають перехід до більшої автономії, адаптивності та інтеграції систем місцевого управління. Еволюція управлінських підходів вказує на те, що територіальні громади, ОМС і МОВВ залишаються динамічними і здатні підтримувати стабільність і надійність у складних ситуаціях.

д) Використання потенціалу суміжних можливостей в системі ТОВ пов'язуємо з процесом взаємодії елементів різних суспільних систем, в даному випадку учасників різноманітних заходів: представників експертного, бізнес середовища, органів влади різних рівнів, асоціацій, освітніх установ, міжнародних фінансових установ тощо, які формують спільний публічний простір з метою вироблення конструктивних рішень для виявлення, реалізації та накопичення потенціалу громад. Варто розглядати сформовану синергію як потенціал системи. В даному випадку чітко прослідковується горизонтальна (зв'язок між учасниками громадських, освітніх, бізнес, фінансових установ) та вертикальна (зв'язок між різними рівнями влади: міжнародним, державним, регіональним, місцевим) взаємодія між учасниками.

ж) Потенціал антиентропійного управління в системах ТОВ. Як зазначено в монографії [126], ентропія як тенденція в будь якій системі спрямовується на досягнення стану рівноваги. Показником зменшення ентропії є числове значення наближене до нуля. Управлінська ентропія пов'язана з функціонуванням систем ТОВ, відповідності виконання їхньої

діяльності згідно до затверджених законодавчими нормами, дотримання принципів діяльності елементами підсистем ТОВ. Ентропія управління проявляється у дублюванні функцій між підсистемами ТОВ, неефективній діяльності керуючих підсистем ТОВ і МОВВ, невизначеності повноважень місцевих військових адміністрацій щодо окремих питань, складності механізму позбавлення мандата депутатів місцевої ради, браку кадрового ресурсу у виконавчих комітетах місцевих рад [114].

Наразі спостерігаємо процеси міграції, збільшення кількості військових адміністрацій, фізичну загрозу для органів влади, що знаходяться в межах прифронтових територій. Відповідно даних Асоціації міст України: «254 громади в Україні не мають міських голів»... «7 відсотків склали мандати через заборону на виїзд за кордон» [203].

Водночас потенціал антиентропійного управління систем ТОВ вбачаємо у багатоманітності сучасних управлінських підходів, механізмів взаємодії, які спрямовані на адаптивність організаційних процесів в ОМС і МОВВ, еволюційний розвиток системи територіальної організації влади, включаючи допомогу міжнародних організацій задля нівелювання наслідків, що можуть проявитися у складних ситуаціях. Переймання комерційного досвіду в сферу публічного управління, донорство для регіонів, що постраждали від агресії та адвокатування партнерів, що знаходяться на території бойових дій [202].

Таким чином, сформовано концептуальні підходи до моделювання оптимальної системи територіальної організації влади в Україні на основі досвіду країн ЄС. Узагальнюючи, можна відмітити, що фаховою спільнотою приділено значну увагу щодо вирішення проблем, пов'язаних з модернізацією територіальної організації влади на основі моделювання. Зазначено, що використання потенціалу властивостей відкритості та динамічності у системі зумовлюють зростання ефективності підсистем ТОВ та сприяють їх поступовому еволюційному розвитку; реалізація багатовекторної взаємодії між елементами системи ТОВ в Україні з елементами ТОВ інших держав передбачає налагодження партнерських відносин з муніципалітетами усього

світу; важливе значення врядування на локальному рівні у процесах вступу України до ЄС; з'являється тенденція до обміну ресурсами, досвідом, ідеями між органами публічної влади за допомогою мережі; гнучкий підхід поліцентричності корелюється з економічним розвитком; у відкритих динамічних системах є необхідним формування сприятливих умов для зворотного зв'язку від жителів громади на постійній основі; створення елементами різних систем спільного публічного простору для вирішення ефективних рішень, в результаті якого формується певна синергія, потенціал суміжних можливостей тощо.

## Висновки до Розділу 2

В результаті проведеного у Розділі 2 дослідження, встановлено наступне. Задля визначення концептуальних засад формування ефективної системи територіальної організації влади в Україні проаналізовано ефективність функціонування систем територіальної організації влади країн ЄС, зокрема згруповано за певними ознаками ефективності і проранжовано шляхом виокремлення властивостей та ознак ефективності функціонування систем ЄС, зокрема елементів та зв'язків між ними, що можуть бути адаптовані до вітчизняної моделі територіальної організації влади. Вказане ранжування ознак ефективності функціонування систем територіальної організації влади відображає актуальність та важливість управлінських підходів в умовах воєнного стану; воєнної та повоєнної відбудови, наголошуючи на необхідності негайного реагування, адаптування, узгодження з політикою ЄС та довгострокового стратегічного планування.

Через призму євроінтеграційного вектору трансформації територіальної організації влади в Україні проаналізовано ендогенні та екзогенні впливи на динаміку функціонування системи та її підсистем вітчизняної моделі ТОВ. На основі теорії систем описано типи динамічних форм взаємодії з елементами

зовнішнього середовища, а саме суміжними системами та їх підсистемами країн ЄС. З'ясовано, що динамічні форми взаємодії та взаємовпливу відображають складність і взаємопов'язаність системи України та її відносин з країнами ЄС. Аналізуючи цю динаміку за допомогою теорії систем, стало очевидним, що територіальна організація влади в Україні розвивається не лише через пряму взаємодію, але й через взаємодію адаптивних, конкурентних, кооперативних та трансформаційних механізмів системи.

Визначено основу і принципи формування мінімального набору засадничих вимог до моделі ефективної ТОВ. До таких засадничих вимог включено, серед інших, I. забезпечення властивостей відкритої динамічної системи; II. реалізація динамічної багатовекторної взаємодії між елементами самої системи ТОВ України та: 1) елементами ТОВ інших держав; 2) базовими елементами систем ключових середовищ – економічного, політичного, соціального країн ЄС; III. Власний трансформаційний потенціал системи територіальної організації влади; IV. Управлінські процеси, які враховують загальні тенденції розвитку ефективністю систем ТОВ, зокрема, управління потенціалом мережі систем ТОВ, управління поліцентричною системою територіальної організації влади, управління зворотними зв'язками у відкритих динамічних системах, управління потенціалом емерджентності в системі територіальної організації влади тощо.

## РОЗДІЛ 3

### ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

#### 3.1 Системоутворюючі фактори ефективної територіальної організації влади в Україні

В результаті проведених досліджень теоретичних, методологічних та концептуальних засад формування ефективної системи територіальної організації влади в Україні, встановлено що, вкрай важливим та доцільним є забезпечення трансляції теоретичних основ на практичну площину, а саме – практичних принципів формування даної моделі з подальшим обґрунтуванням алгоритму її імплементування. На наше глибоке переконання, дані принципи послугуватимуть вказівними нормами з метою побудови ефективної моделі управління, тим самим закладаючи основи ефективного функціонування моделі ТОВ, що спрямовані на узгодження стратегічного бачення з домірною практичною реалізацією, використовуючи наявний конструктивний потенціал досліджуваної системи. Під конструктивним потенціалом розуміємо здатність системи територіальної організації влади інституційно та організаційно адаптуватися до змінних умов, продукувати нові інноваційні управлінські підходи тощо.

Відзначимо, що основні принципові передумови моделювання повинні корелюватися з концептуальною основою ефективного врядування, відповідно до сучасних потреб та вимог суспільства. У процесах реформування територіальної організації влади та місцевого самоврядування, необхідним та своєчасним є врахування євроінтеграційного та децентралізаційного підходів в умовах воєнного стану. Ефективна система територіальної організації влади повинна відповідати мінімальному набору засадничих вимог. Такими окреслюючими засадничими вимогами до побудови моделі ефективної ТОВ, як визначено в контексті даного дослідження є, по-перше, забезпечення умов

для євроінтеграції, по-друге, корелювання з процесами децентралізації, по-третє, злагоджене функціонування двох підсистем ТОВ, а саме – підсистем органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади. Варто закцентувати увагу на необхідності збереження функціональності органів публічної влади під час війни задля збереження стійкості самої системи ТОВ. Водночас, враховуючи загальні тенденції євроінтеграції, доцільним є приведення у відповідність управлінських структур на місцевому та регіональному рівні до визначених стандартів Європейського Союзу задля майбутньої інтеграції з урахуванням національних інтересів. Власне, забезпечення прояву властивостей відкритої динамічної системи, реалізація динамічної багатовекторної взаємодії між елементами самої системи ТОВ; виявлення власного трансформаційного потенціалу, ресурсу системи; реалізація належним чином управлінських процесів щодо елементів системи ТОВ сприяє формуванню підстав для зростання ефективності досліджуваної вітчизняної системи.

Окреслені та представлені вимоги в Додатку Ж є основою формування ефективної моделі, однак, окрім виокремлених та обґрунтованих в контексті доцільності структурних, організаційних вимог та передумов, ефективність системи ТОВ залежить від врахування системних факторів, що формують її функціональність, враховуючи аспект адаптивності та стійкості системи ТОВ.

Системоутворюючі фактори, на нашу думку, слід описати в контексті процесів євроінтеграції, інтерпретуючи дане явище з точки зору теорії систем, зокрема розглядати ТОВ як відкриту, динамічну систему, що корелює з екзогенним середовищем ЄС. З іншого боку, згідно вказаної теорії, будь яка система складається з елементів, що взаємодіють між собою, прагнучи до забезпечення певної рівноваги, збалансованості, відповідно визначених цілей та певних ключових вимірів територіальної організації владних відносин. Ідеться про регулюючий, адаптаційний, структурний та функціональний виміри, які інтерпретовані нами як взаємозалежні підсистеми, що в своїй сукупності забезпечують гомеостатичність (здібність системи довгий час

функціонувати без суттєвого зниження ефективності [290, с.7]), ефективність функціонування системи ТОВ. Розглянемо детальніше дані фактори.

I. Регулюючий системоутворюючий фактор. Контекст сучасних геополітичних та соціально-економічних реалій зумовлює необхідність врахування системного адаптування до правових стандартів, механізмів та нормативних підходів ЄС. Такий імператив обумовлений зобов'язаннями України щодо процесів євроінтеграції, які пов'язані з приведенням у певну відповідність національного законодавства до нормативно-правових актів ЄС. Правове регулювання зумовить забезпечення прояву паритетності [88].

Варто зауважити, що системна адаптація включає як формальне узгодження, так і трансформаційні зміни принципів управління, розширення інструментарію адміністративних практик, спрямованих, як вже було зазначено вище, на ефективну багатовекторну взаємодію між елементами системи вітчизняної ТОВ з ключовими середовищами країн ЄС.

О. Дорогань – керівник офісу ефективного регулювання зауважив щодо необхідності та значущості «запровадження посади віцепрем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції та створення Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції при секретаріаті Кабміну, що своєю чергою дозволило ефективно координувати процес, визначати загальні рамки і методики роботи органів влади, залучених до імплементації європейського законодавства. Урядовий офіс тепер також координує переклад актів ЄС.

Нормативно-правова база виступає у ролі інструменту, що забезпечує цілісність та гомеостатичність системи ТОВ. До того ж, слід зважати на динамічність правового середовища ЄС, що своєю чергою потребуватиме періодичного перегляду основних аспектів.

Зважаючи на зазначені міркування, одним з визначальних факторів, є поступове регулювання процесу адаптування (наближення) до європейського законодавства, що забезпечить правову та інституційну стійкість системи ТОВ в умовах геополітичних та соціально-економічних реалій. Таким чином,

цілеспрямовані наміри, прагнення, адаптація, безпосередня зміна законодавчих норм детермінує системоутворюючий фон. В процесі трансформації вітчизняної системи ТОВ задля відповідності викликам сучасності, даний трансформаційний вплив, тобто, процес євроінтеграції «диктує» вимоги щодо регулювання процесів приведення управлінських структур у відповідність до стандартів Європейського Союзу з метою сприяння подальшої євроінтеграції. Євроінтеграційний процес вимагає зміни або адаптування діючих інституційних механізмів. Затвердження посади заступника з євроінтеграції на регіональному рівні місцевого самоврядування, на нашу думку, є обґрунтовано доцільним в структурі управління, що своєю чергою сприяє ефективному управлінню з питань євроінтеграції, уможливорює пришвидшення адаптаційних процесів до міжнародних європейських стандартів, включаючи вирішення питань, пов'язаних з територіями, що наразі перебувають в зоні конфлікту.

II. Структурний системоутворюючий фактор. Під структурним виміром розуміємо горизонтальні та вертикальні мережеві відносини органів влади. В контексті даного дослідження нами було обґрунтовано доцільність використання поліцентричних мережевих структур децентралізованого управління, що сприяють розширенню повноважень на місцевому рівні. Схематичне зображення структури системи територіальної організації влади представлено на рис.3.1.

Схематично зроблено декомпозицію структури вітчизняної системи ТОВ (рис.3.1), а саме, виокремлено в структурі вітчизняної системи ТОВ дві підсистеми: підсистему місцевого самоврядування, підсистему місцевих органів державної виконавчої влади та елементи підсистем (на основі роботи [70]). Опис елементів підсистем в роботі розглянуто з позиції виконання функцій, повноважень, скоординованості та відповідальності елементів ТОВ.

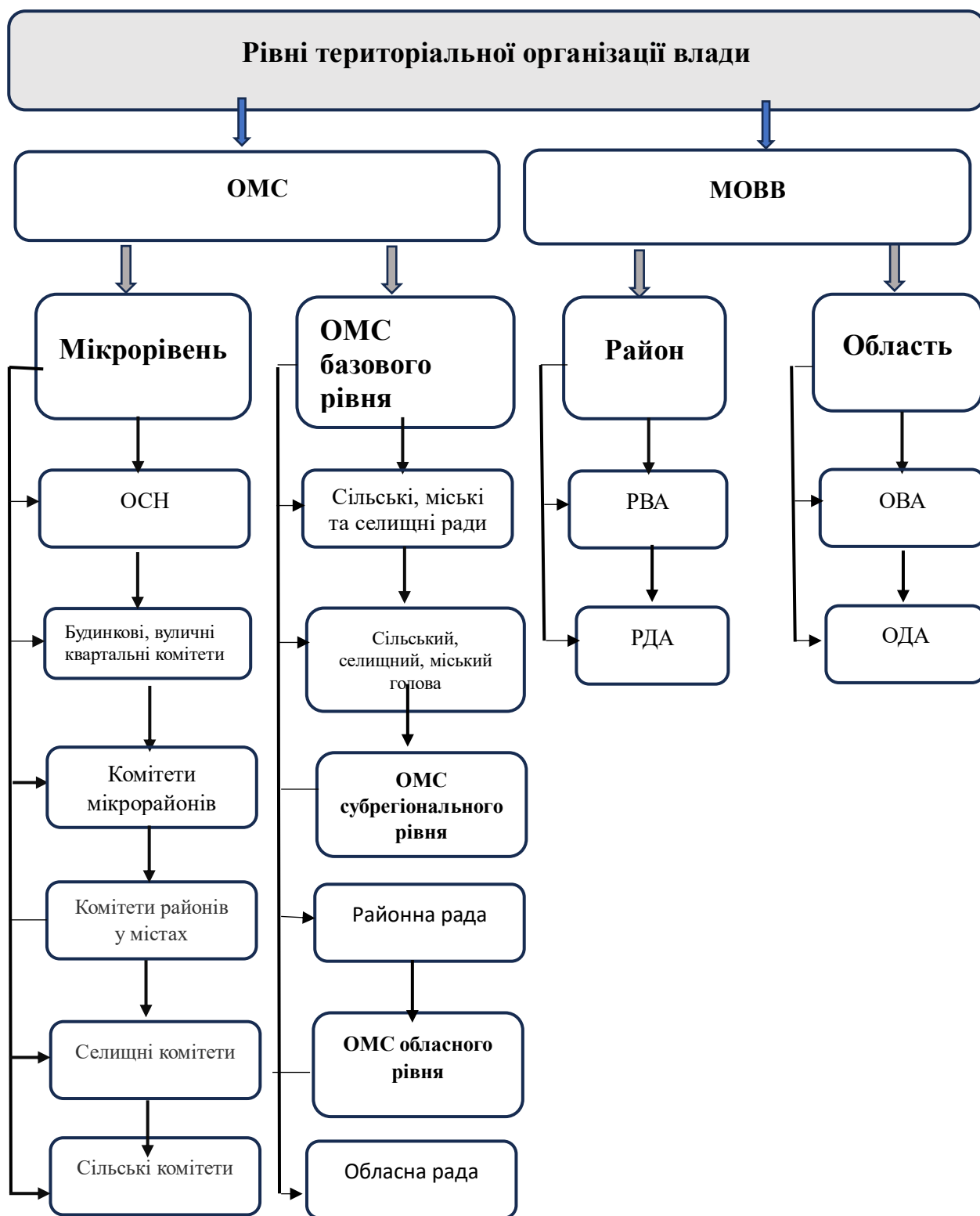


Рис. 3.1. Структура системи територіальної організації влади.

Джерело: авторська розробка.

Умовні позначення до рис.3.1.:

ОМС – органи місцевого самоврядування, МОВВ – місцеві органи виконавчої влади, ОВА – обласна військова адміністрація, ОДА – обласна державна адміністрація, РДА – районна державна адміністрація, РВА –

районна військова адміністрація, ОСН – органи самоорганізації населення, ОМС обласного рівня – органи місцевого самоврядування обласного рівня; ОМС базового рівня – органи місцевого самоврядування базового рівня; ОМС районного рівня – органи місцевого самоврядування районного рівня.

Від ефективності системи ТОВ залежатиме якість надання публічних послуг, розвиток територій тощо. Водночас, прийняття публічно-управлінського рішення впливає за допомогою *прямих зв'язків* на одержані результати. *Кореляційні зв'язки* сприяють виявленню певних тенденцій, закономірностей для аналізу ситуацій, від якого залежатиме прийняття обґрунтованих рішень. Такий вид зв'язків не передбачає виявлення причинно-наслідкових відносин, однак вказує на залежність між різними показниками. Наведемо приклад даного міркування. Беручи до уваги два показники: кількість наданих послуг мешканцям громади і кількість працівників органів місцевого самоврядування. Названі показники вкажуть на наявність певних проблем при наданні послуг або ж на їх відсутність. За допомогою *зворотних зв'язків*, до прикладу, від мешканців громади щодо якості надання публічних послуг, зможемо оцінити, покращити якість надання послуг. Це стосується також ситуації в разі впливу ендогенних та екзогенних факторів на систему в цілому або на одну з підсистем.

Слід констатувати, що ОМС і МОБВ функціонують як підсистеми в системі ТОВ. Водночас система входить до надсистеми – територіальної суспільної системи, а остання функціонує злагоджено в рамках ще складнішої системи публічного управління. Взаємодія між підсистемами та розподіл владних відносин – це основні визначники даного виміру.

Продовження реформування територіальної організації влади та місцевого самоврядування зумовлює необхідність у чіткому закріпленні повноважень ОМС і МОБВ, скоординованості та відповідальності, зокрема в процесі децентралізації, забезпечуючи відповідність принципів Європейській хартії місцевого самоврядування. На основі таких засадничих принципів як субсидіарність та інклюзивність є доцільним здійснювати реінтеграцію

деокупованих територій. Водночас поширення найкращих практик ЄС, надання конкретних фінансових інструментів на місцевому рівні уможливить пришвидшення процесів відновлення та розвитку регіонів. На сьогодні можна назвати значну кількість прикладів, які активно використовуються і вирізняються позитивними результатами.

Проведення реформи публічного врядування в кінцевому результаті забезпечуватиме ефективність, прозорість та підзвітність адміністративних систем, які відповідають стандартам ЄС, що своєю чергою, передбачає посилення спроможності державних інституцій та інституцій на рівні місцевого самоврядування ефективно імплементувати НПА країн ЄС.

III. Адаптаційний системоутворюючий фактор. Адаптаційний вимір, на нашу думку, полягає у спроможності системи ТОВ пристосуватися до зовнішніх змін, глобалізаційних тенденцій, зокрема і підходів цифровізації. В даному контексті доречно згадати про приклади успішної самоорганізації громад в умовах війни, які пристосувались до складної, непередбачуваної ситуації. В той же час, важливим є вплив фінансового сектору на розвиток громад. У зв'язку з тим, що значна частина фінансових активів акумулюється на оборону, захист та безпеку, необхідно адаптувати систему забезпечуваності місцевих бюджетів. На нашу думку, такі можливості цілком ймовірні у разі вирішення питань щодо розвитку інноваційних структур, зокрема індустриальних парків. Таким чином, з'являться нові можливості у територіальних громад для наповнення бюджетів та залучення інвесторів, в тому числі міжнародних. Щодо розвитку інноваційної діяльності в Україні, варто зазначити, що станом на 2024 рік займають лідерські позиції включених до реєстру індустриальних парків Львівська область – 19, Київ та Київська область – 13, Закарпатська область – 10 індустриальних парків [108].

В контексті геополітичних аспектів варто згадати про підготовку до членства в ЄС та орієнтацію на визначені позиції дорожньої карти, що імплементуються навіть у період воєнного стану шляхом проведення важливих реформ. Слід зацентувати увагу на екологічних підходах країн ЄС, в основі

яких зелена, відновлювальна, циркулярна економіка. Не менш актуальними є посилення антикорупційних заходів, зокрема мова йде про посилення прозорості та підзвітності на всіх рівнях управління від локального до національного, а також проведення судової реформи згідно з вимогами щодо вступу до спільноти країн ЄС. Питання кібербезпеки та цивільного захисту, технологічна та цифрова трансформація тощо обумовлюють врахування цілої низки факторів на сферу публічного управління, що, на нашу думку, і формують системоутворююче підґрунтя.

Для набуття повноправного членства в ЄС необхідним, важливим та актуальним є зміцнення демократичних інститутів, відповідно до Копенгагенських критеріїв, що вимагають стабільного інституційного середовища, в якому панує демократія, верховенство права, права людини та захист національних інтересів.

Як слушно зазначено фахівцями щодо наявності питань, які потребують вирішення до сьогодні, зокрема – це забезпечення справедливої оплати праці державних службовців, проведення конкурсів на зайняття посад, збереження спрямованості орієнтирів на досягнення, забезпечення належних умов праці, які мають зацікавлювати та мотивувати фахівців до професійного зростання. На жаль, 2022 рік виявився кризовим для публічного управління. Державна служба зіштовхнулася з великими випробуваннями, внаслідок яких частина фахівців мігрувала, а частина приєдналася до лав ЗСУ. Однак, наразі реформа публічного врядування продовжується і в складних, непередбачуваних та ризикованих умовах. Варто наголосити в даному контексті, що реформа публічного врядування – це частина українського євроінтеграційного шляху, що визнаний суспільством. У зв'язку з цим, значущим є навчання, вдосконалення та розвиток фахових компетенцій публічних службовців, в тому числі відповідно євроінтеграційного вектору.

М. Ярмистий [313] досліджує питання ідентифікації державних службовців на шляху європейської інтеграції, обґрунтовуючи власну позицію щодо необхідності адаптації до стандартів ЄС. Погоджуємось з позицією

дослідника щодо необхідності виокремлення таких складових професійної компетентності службовців з питань європейської інтеграції як інституційна (знання інституцій та процедур; стратегічне бачення), нормативно-правова (знання основних нормативних актів ЄС), комунікативна (комунікативні навички взаємовпливів між владою та суспільством), компетентнісна (прийняття ефективних рішень, цифрові здібності, мовна грамотність), морально-етична (професійна етика державних службовців) та соціальна (ефективна співпраця з громадянами) [313, с.194]. Слід зацентувати увагу на важливість володіння високим рівнем мовної грамотності, вільним володінням англійською мовою, оскільки цілком ймовірно виникатиме потреба і надалі в ширших масштабах щодо вміння написання проєктів на міжнародному рівні, а також координування європейських проєктів.

Створення дорожніх карт є поширеною практикою в процесі вступу до ЄС, які передбачають написання стратегічних планів, окреслюючи кроки, необхідні для досягнення конкретних показників ЄС. Дорожні карти допомагають країнам-кандидатам і ЄС відстежувати прогрес і забезпечувати структурований підхід до виконання вимог вступу. В контексті дослідження неодноразово згадувалось про дорожні карти, певні орієнтири на шляху набуття повноправного членства в ЄС. Вважаємо, що доречним буде набуття державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування вмінь щодо оцінювання виконання завдань за позиціями, зазначеними в дорожніх картах. Також в умовах масштабованості цифрових підходів, необхідною є обізнаність у використанні сучасного інструментарію з питань управління даними, управління статистики, управління знаннями, управління штучним інтелектом, на важливості даних управлінських підходів нами неодноразово акцентовано увагу. Сучасні технологічні підходи здійснення оцінки управління персоналом узагальнено у посібнику [12]. Як показує досвід, важливою для публічного службовця є навичка адаптивності в змінних умовах діяльності та буття, ступінь готовності до нових викликів, непередбачуваних ситуацій та ризиків.

IV. Функціональний системоутворюючий фактор. Такий фактор визначає здатність ефективного функціонування, здійснення управлінської діяльності органами публічної влади з позиції євроінтеграційних процесів. Від того, наскільки ефективно буде діяти та виконувати функції ОМС та МОВВ, залежатиме якість послуг, результативність реалізованих політик на місцевому та регіональному рівнях. Ефективність прийняття рішень, раціональність розподілу ресурсів та повноважень вказує на функціональну ефективність системи ТОВ. Таким чином, ТОВ можна вважати ефективною, якщо вона приводить до системних функціональних змін, а саме змін у нормативному регулюванні, гармонізації законодавства ЄС; змін у політиці; трансформацій в економічному середовищі, зокрема мова йде про інтеграцію до європейського ринку; адаптуванню соціальних стандартів соціального захисту прав людини; інтеграцію в транспортну, енергетичну, технологічну європейську мережу тощо. Доречно зазначити та узагальнити, що функціональний системоутворюючий фактор виступає в ролі механізму, який забезпечує поступовий перехід до європейського простору.

Водночас, вважаємо за доцільне розглянути системоутворюючі фактори ефективної територіальної організації влади в Україні, провівши кореляцію запропонованих чинників з критеріями ефективної системи ТОВ, про які йшла мова в п.2.1. Критерій «своєчасність виконання завдань органами публічної влади» вважаємо за доцільне скорелювати з такими факторами як наявність системи електронного документообігу, чіткість у визначенні завдань та розподілі повноважень, професійність публічних службовців (відносимо також наявність відповідних компетенцій щодо євроінтеграції), забезпечення кадрами, фінансовими ресурсами, наявність цифрових платформ для звітності перед мешканцями громади або з метою обміну інформації в системі багаторівневого врядування. Також, на нашу думку, не менш важливим фактором серед вище зазначених є дотримання термінів виконання завдань, регулярний контроль щодо дотримання графіків, врахування надзвичайних, непередбачуваних ситуацій та здатність бути готовими адаптуватися до нових

викликів та ризиків. Звідси випливає, що своєчасність діяльності органів публічної влади пов'язана з інформаційними та організаційними підходами.

Стратегічне бачення розвитку територій органами публічної влади передбачає здатність формувати та визначати систему планів як короткострокових так і довгострокових, що впливає на сталість, збалансованість та стійкість, інклюзивність розвитку територій за допомогою управлінських підходів, в основі яких стратегічність планування, інноваційність, темпоральність, циклічність, трансформаційність гомеостату систем. Проявами, характеристиками даного критерію є: політична стабільність, професійність лідерів, керівників, рівень залучення громадянського суспільства до прийняття рішень, бізнес структур, дотримання принципу партисипації. За вищенаведеними позиціями оцінюємо ефективність системи врядування, або діяльність елемента системи. Документи Державної регіональної політики повинні бути побудовані таким чином, щоб враховувати сучасну економічну, соціальну та екологічну ситуацію, фактору поліцентричності територій, що сприятиме певному збалансованому розвитку регіонів. Водночас важливим є фактор інвестиційної привабливості, а саме акцентування уваги на стимуляційних механізмах розвитку індустріальних парків, еко-парків, інших інноваційних структур, ведення кластерної політики, передбачення фінансових активів на стратегічні проєкти, що є актуальним в умовах воєнного та повоєнного відновлення. Варто згадати про екологічну спрямованість, яка є надактуальною у зв'язку із сьогоdnішніми екозагрозами. Циркулярна економіка, зелена економіка, відновлювана енергетика – це сучасні підходи сталого розвитку, яким все більше уваги приділено в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців. Слід констатувати, що міжнародна співпраця та транскордонні ініціативи вимагають врахування стратегічних підходів. На наше глибоке переконання, вплив даних позицій відчутний вже сьогодні, однак він потребує уваги і надалі.

Таким чином, слід констатувати, що стратегічне бачення пов'язане з багатьма факторами, які впливають на його формування, ефективність та

результативність. Ідеться про синергію між управлінськими підходами, наявність ресурсів, лідерські позиції управлінців, рівень довіри громадськості до дій органів влади та ефективність використання сучасних управлінських підходів, зокрема тих, які пов'язані зі стратегічним плануванням, управлінням інноваціями, часом та трансформаціями гомеостату систем. З позиції прикладних аспектів, варто назвати ті ОМС, МОВВ, які є активними щодо співпраці в створенні сучасних інноваційних структур.

Взаємодія між органами публічної влади різних рівнів. В контексті даного дослідження важливою є побудова зв'язків між 4 рівнями, зокрема мова йде про мікрорівень та ОМС базового, субрегіонального (районного), обласного рівнів підсистеми ОМС системи ТОВ; районного та обласного рівнів підсистеми місцевих органів виконавчої влади системи ТОВ. Науковцями запропоновано розглядати концептуальні основи мереж, в основі яких координація відносин між усіма учасниками, закріплення за ними чіткого розподілу відповідальності, повноваження на кожному з рівнів, наявність різних форм взаємодії в межах мережі [270].

Наступним критерієм ефективності системи ТОВ є, на нашу думку, функціональність елементів систем територіальної організації публічної влади. В даному контексті доречно згадати елементи вітчизняної структури ТОВ, де за кожним з них закріплюється відповідно певна зона функціональності. Наразі новими, серед інших, для ОМС функціональними обов'язками є взаємодія з ВПО, надання гуманітарної допомоги, інформування про укриття, проведення безпекових заходів, турбота про ветеранів ЗСУ тощо. Слід зазначити, що проведені дослідження Міжнародним центром перспективних досліджень вказують на необхідність доопрацювання електронних сервісів з метою забезпечення доступності до даних [242].

Системний підхід в процесі діяльності органів публічної влади. В контексті роботи доцільним є врахування потенціалів властивостей таких управлінських аспектів як управління гомеостазом, використання потенціалу поліцентричного управління, управління зворотними зв'язками, управління

потенціалом суміжних можливостей, управління потенціалом емерджентності та необхідність розглядати ефективність систем ТОВ з позиції системи, яка складається з підсистем, а підсистеми з елементів. Основною задачею системного підходу сформуванню цілісної управлінської системи, яка враховує вище названі управлінські підходи.

Рівень використання цифрових інструментів органами публічної влади. Варто зазначити щодо значного прогресу цифрових підходів. Підтвердженням даного міркування є запровадження пілотного проєкту, що дозволяє виміряти індикатори цифрової трансформації громад. Серед них ті, що стосуються діджитальних навичок, публічних послуг, інфраструктури, трансформації ОМС [323]. Науковці обґрунтовують значущу роль цифрових підходів, що полягає у підтримці стійкості системи публічного управління. На сьогодні маємо багато успішних вітчизняних практик у цифровій сфері, з-поміж них – Дія, Національний кешбек, Дія сіті, цифровізація державних реєстрів, зокрема демографічного, земельного, реєстру юридичних та фізичних осіб. Один з важливих етапів євроінтеграції полягає у наданні електронних довірчих послуг, використання електронної ідентифікації, координування відносин між різними органами публічної влади за допомогою цифрових комунікацій [295]. Слід зважати на те, що цифрові підходи, безпечне використання інструментів ІІІ, електронне врядування на рівні підсистеми функціонування органів місцевого самоврядування сприятиме підвищенню рівня формування довірчих відносин жителів громад, автоматизовані способи реагування на запити, скарги та пропозиції, забезпечення доступу до визначеного переліку адміністративних послуг. На рівні МОВВ дані аспекти значущі в контексті прогнозування, оптимізації діяльності органів влади, прийняття обґрунтованих публічно-управлінських рішень. Як слушно зазначають фахівці, з одного боку, Україна приєдналася до європейських підходів, що спрямованих на безпечне імплементацію ІІІ, а з другого боку бере участь у програмах врядування в контексті електронних підходів в системі публічного

управління задля підзвітності органів публічної влади перед жителями громади.

Під соціальною орієнтованістю управлінських процесів та довірчих відносин населення до влади розуміємо спрямованість основних орієнтирів органів влади на задоволення потреб людини, забезпечення добробуту жителів громади. Важливо формувати довірчі відносини між органами влади та громадянами, враховуючи їх взаємовпливи. Наприклад, цифрові платформи дозволяють голосувати за локальні проєкти, тим самим розвивається демократія участі. На сьогодні діє партисипативне бюджетування, громадські слухання, залучення жителів до складання стратегій, платформа електронних закупівель тощо. Водночас, довірчі відносини формуються у разі можливості переглядів відео сесій за участю депутатів місцевих рад, ПОМС, також відкритого доступу до публічної інформації. Як неодноразово було зазначено науковою спільнотою, довіра – це фундамент ефективного врядування. Як переконливо свідчать результати проведеного аналізу, чим вищий рівень довіри до влади, тим ефективніше врядування. Водночас слід констатувати, що соціальний розрив між громадянами та органами влади був і є відкритою проблемою та свідчить про недостатній рівень довіри до представників влади. На наше переконання, слід активізувати підтримку механізмів самоорганізації населення на місцевому рівні. Недостатню кількість робочих місць у громаді можна пояснити недостатнім рівнем інвестиційної привабливості територій.

Професійність органів публічної влади – один із значущих критеріїв якісного прийняття публічно-управлінських рішень. Цілком очевидно, що правова сфера, як і будь яка інша, перебуває під впливом динамічних змін. Від рівня професійності керуючих підсистем ТОВ буде залежати гомеостатичність цілісної системи ТОВ. Такі підходи, як управління інноваціями, управління знаннями, управління персоналом, ефективна кадрова політика сприятиме забезпеченню спроможності виконання визначених функцій, ефективному здійсненню керуючих впливів. Управління людськими ресурсами пов'язуємо з професійним розвитком та запобігання їх

вигоранню. На думку Т. В. Маматової, управління знаннями – це про доцільність повторного використання інтелектуального ресурсу, що сприятиме ефективнішому прийняттю публічно-управлінських рішень, формування відповідного середовища для інноваційних підходів [166]. В сфері публічного управління слід констатувати доцільність створення професійних платформ для управлінців. Ідеться про Портал управління знаннями, створений Національним агентством України з питань державної служби задля забезпечення професійного розвитку органів публічної влади.

Оцінка ефективності органів публічної влади. Вбачаємо очевидний зв'язок між результативністю діяльності органів публічної влади і якістю надання послуг. Науковці Т. Маматова та О. Бортнік обґрунтовують доцільність імплементування рамкової схеми оцінювання в органах місцевого самоврядування, акцентуючи увагу на тому, що підвищення якості послуг на місцевому рівні можна досягти завдяки впровадженню міні-проектів самооцінювання. Сприятиме даній реалізації проектів технічна допомога та міжнародні програми. Автори акцентують увагу на ОМС, згадуючи, що в органах державної влади такий інструмент оцінювання поки що не діє [167].

Варто зазначити, що Кабінетом Міністрів України затверджено типові завдання та ключові показники, спрямовані на визначення, оцінювання ефективності діяльності керівників центральних органів виконавчої влади (далі – ЦОВВ), результативність поставлених завдань [234]. Ефективність в даному контексті полягає у раціональному використанні ресурсів; впровадженні сучасних стандартів, що впливає на якість діяльності. Серед таких стандартів слід виокремити: адаптацію до *acquis* ЄС, кібербезпеку, євроінтеграційні стандарти, НАТО [234]. Слід узагальнити, що запропонована система завдань і ключових показників на 2025 рік є системною, орієнтованою на досягнення стратегічних цілей держави, а також впровадження європейських стандартів управління. Такий підхід забезпечує підзвітність, ефективність і якість діяльності державних службовців [234].

В даному контексті доречно згадати про проведення дослідження діяльності органів місцевого самоврядування. Як видно з рисунка 3.3. оцінка діяльності не є достатньою, найбільший відсоток припадає на голову громади. Байдуже ставлення до проведеної діяльності органів місцевої влади теж становить значний відсоток. Про діяльність очільників обласної та районної ради не володіють інформацією 20 % жителів громад.

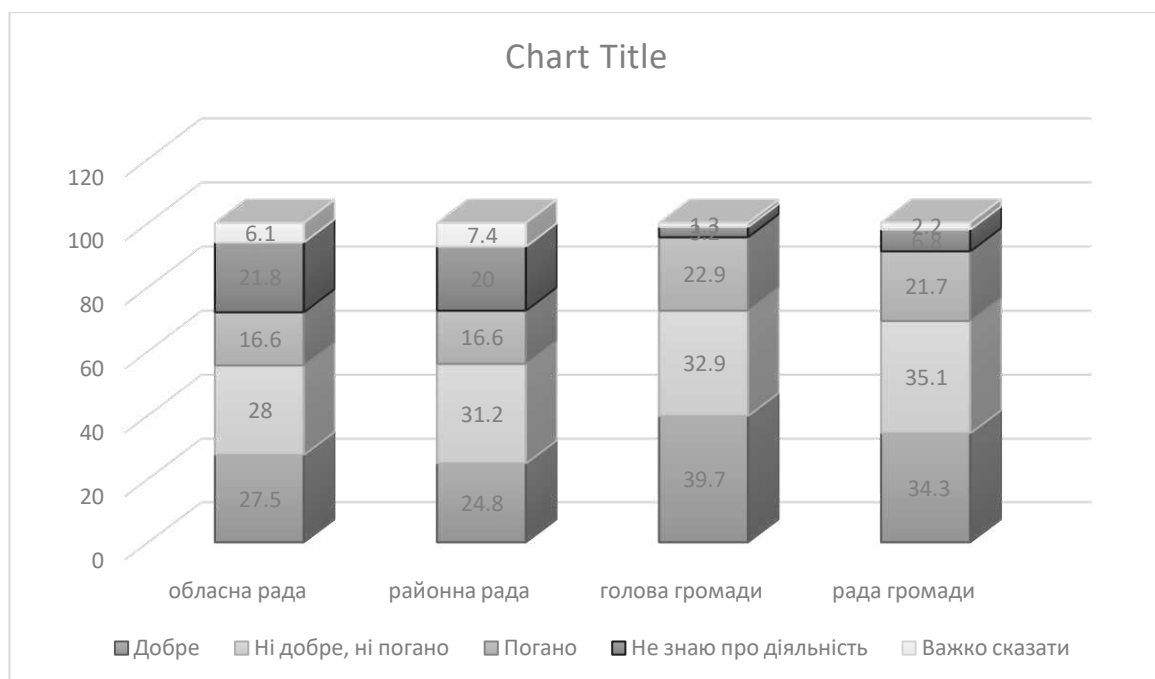


Рис. 3.2. Оцінка діяльності деяких органів місцевого самоврядування.

Джерело: побудовано автором на основі джерела [8].

*Узгодженість з політикою ЄС країнами- учасниками.* Рівень прозорості, підзвітності, публічності в процесі діяльності органів публічної влади має важливе значення, оскільки прозорість відноситься до принципів успішного воєнного та повоєнного відновлення, продовження перспективної євроінтеграції та активізації міжнародної підтримки [242].

Вважаємо за доцільне врахувати ще один фактор впливу, який з одного боку обумовлений підвищенням рівня професійності завдяки навчанню, а з іншого – створенням сприятливої екосистеми для управління дослідницькими даними в контексті євроінтеграції [178]. Погоджуємось з думкою, що управління дослідницькими даними відкритої науки не тільки сприятиме

підвищенню якості дослідницьких проєктів, а й уможливить рівнозначність українських досліджень до міжнародних стандартів, що своєю чергою забезпечить створенню сприятливих інвестиційних умов [178]. Варто наголосити на важливості впровадження сучасних інструментів ефективної комунікації між органами публічної влади та громадянським суспільством, зокрема ті, які мають правовий зміст. Певну зацікавленість викликає проведене дослідження «Інформаційна відкритість і прозорість місцевих органів влади в Україні в умовах війни». Констатовано відмінності щодо підходів публікації даних та інформації органами місцевого самоврядування навіть у випадку схожих безпекових умов. Ключовою проблемою названо відсутність критеріїв, визначених на законодавчому рівні [207]. За даними громадського простору [207] у результаті проведеного дослідження виявлено суттєві відмінності у рівні інформаційної відкритості та прозорості ОМС територіальних громад в умовах війни. Одні громади забезпечують доступ до широкого спектра публічної інформації, тоді як інші, без належних правових підстав, значно обмежують цей доступ, часто обґрунтовуючи це безпековими ризиками. Особливо помітною є різниця між громадами тилових регіонів і громадами, які розташовані ближче до лінії фронту та регулярно зазнають обстрілів. Водночас суттєві відмінності в доступі до інформації часом спостерігаються і між громадами зі схожими умовами безпеки, зокрема між тими, де безпекові ризики мінімальні, що своєю чергою вказує на нерівномірний доступ громадян до публічної інформації на місцевому рівні.

Нечутливі дані, зокрема базова інформація про ОМС, їх керівництво, структуру, повноваження, публічні послуги переважно представлені на вебсайтах. Однак часто такі дані є неповними, поданими у важкодоступній формі або потребують додаткових зусиль для пошуку, що значно ускладнює доступ до них. Дослідження [207] також показало, що серед індикаторів інформаційного наповнення вебсайтів ОМС не було жодного, за яким усі громади відповідали би повністю належним стандартам. Щодо чутливих або потенційно чутливих даних, доступ до деяких із них є вельми обмеженим.

Наприклад, тексти нормативно-правових актів, інформація про депутатські корпуси місцевих рад, бюджетні дані здебільшого публікуються, тоді як протоколи і порядки денні засідань, містобудівна документація, переліки комунального майна, звіти голів і депутатів переважно відсутні. Крім того, чимало ознак вказує на те, що значна частина цих даних не публікувалася навіть до початку повномасштабного вторгнення, а не були приховані через війну [207].

Слід зазначити, що міжнародною спільнотою рекомендовано долучати громадськість через відкриті дані, оскільки це свідчитиме про розвиток демократії та процеси прозорого управління органами влади [242]. На нашу думку, слід акцентувати увагу на закономірності поширення підходу багатоманіття. Фахівцями зазначено на одній із конференцій, що даний феномен підсилює демократію, однак не є чинником єдності та гармонії.

Підсумовуючи, слід зазначити, що одні з факторів впливу підвищують ефективність функціонування системи ТОВ, інші, навпаки, сприяють погіршенню ситуації. Політичний консенсус, задоволеність громадян від отриманих послуг, готовність до співпраці, ефективність використання ресурсів, довіра до влади сприяють позитивному ефекту. Нечіткість розмежування повноважень, зниження довіри до органів публічної влади, негомеостатичність системи, недосконале законодавство, обмеженість у ресурсах підкреслюють системні недоліки, зумовлюючи тим самим неефективність самоврядного та державного управління, нестабільність ситуації. В даному контексті слід акцентувати увагу та уточнити вплив факторів на специфіку функціонування ТОВ. Ідеться про наявність діючих відносин між ОМС і МОВВ, взаємовпливу між органами публічної влади та громадськістю. Особливості функціонування системи ТОВ проявляються через практичну реалізацію процесів, структурних одиниць, відносин, механізмів між підсистемами ОМС і МОВВ.

Таким чином, нами одержано результати, відповідно до яких територіальна організація владних відносин залежить від сукупного впливу

системоутворюючих факторів, які проявляються у формі різних вимірів, таких як адаптивність, структурність, функціональність, регуляторність. Даний вплив описано в контексті процесів євроінтеграції, при розгляді ТОВ як відкритої, динамічної системи, що корелює з екзогенним середовищем ЄС. З'ясовано, що окрім виконання структурних та операційних передумов, ефективність системи також залежить від набору системних факторів, які формують її функціональність, стійкість та адаптивність. Вплив системних факторів підкреслює значущу роль у забезпеченні стабільної та ефективної системи врядування. Зроблено акцент на тому, що в умовах війни, в той час як Україна прагне до інтеграції в ЄС, територіальна організація влади в Україні має забезпечити баланс між нагальними потребами воєнного часу та довгостроковим приведенням її у відповідність до стандартів ЄС, що передбачає забезпечення функціонального управління під час конфлікту, захисту територіальної цілісності та створення фундаменту для демократичних, прозорих і децентралізованих систем, що відповідають цінностям ЄС. Зважаючи на продовження реформ публічного врядування, зазначені процеси потребують міжнародної підтримки, надійних стратегій територіальної стійкості та продовження реформ публічного врядування.

### 3.2 Інструментарій функціонування ефективної моделі територіальної організації влади в Україні

Констатувавши значущість впливу системоутворюючих чинників на територіальну організацію влади в Україні, слід визначити доцільність використання основних інструментів, необхідних для ефективного функціонування вітчизняної моделі, що забезпечуватиме розвиток системи ТОВ, дотримання підходів багаторівневого врядування, мережевого управління, інтеграцію в цифрові та європейські спільноти, врахування вимог в умовах воєнної та повоєнної відбудови.

Основу комплексного інструментарію функціонування вітчизняної ефективної моделі територіальної організації влади складають управлінські підходи на базі загальних принципів виявлення, формування та розвитку потенціалу емерджентності, гомеостатичності, поліцентричності та зворотності зв'язків. Зупинимось детальніше на алгоритмах та прикладних аспектах запровадження теоретичних авторських підходів, описаних нами в параграфі 1.3.

Управління потенціалом емерджентності, на наше переконання, може проявлятися через реалізацію функціоналу заступників голів ОДА (ОВА) з питань євроінтеграції, децентралізації та цифровізації, а їх сукупний вплив розуміємо як джерело емерджентності.

Розглянемо функціонал заступників голів ОДА (ОВА) та їх сукупний вплив як джерело потенціалу емерджентності детальніше. Слід констатувати, що роль заступників голів обласних державних (військових) адміністрацій (ОДА/ОВА) постійно розширюється відповідно до розвитку чинного законодавства та визначених стратегічних державних пріоритетів. Наявність посад заступників із цифрової трансформації та європейської інтеграції є свідченням даного факту. Варто зазначити і про можливий потенціал для запровадження посади заступника з питань децентралізації. На наш погляд, сукупний вплив функціонування даних посадовців формує нову якість регіонального управління, яка є джерелом емерджентності, тобто здатності регіональної влади до продукування нових результатів (у т.ч. – адаптації) відповідно виникнення нових потреб і вимог суспільства.

Наявний функціонал заступника голови ОДА (ОВА) з питань цифровізації розглянемо через призму розвитку цифрових підходів, що закріплено положеннями НПА в межах національного законодавства. Назвемо декілька підзаконних нормативно-правових актів. Серед інших Постанов КМУ, «Деякі питання цифрового розвитку» від 30 січня 2019 р №56 відповідно якого рекомендовано ОДВ та ОМС призначати заступників керівників з питань цифровізації; розпорядженням КМУ схвалено Концепцію розвитку цифрових

компетентностей від 3 березня 2021 р. № 167 відповідно якої забезпечено координації дій на рівні органів виконавчої влади з питань розвитку цифрових підходів; постановою КМУ від 1 грудня 2023 року № 1317 «Деякі питання цифровізації діяльності державних органів» визначено Порядок використання функціональних можливостей Єдиного державного вебпорталу електронних послуг відповідно до якого автоматизуються та цифровізуються процеси управління, стає можливим обмін інформацією між посадовими особами та працівниками.

Тобто, простежується розвиток цифрової інфраструктури, цифрових технологій, цифрових компетентностей, закріплюється відповідальність за керівниками. Вплив сфери штучного інтелекту зумовить, на нашу думку, розширення сфери повноважень заступників голів ОДА (ОВА) в частині відповідальності за використання інструментів ШІ в управлінських процесах. Інший аспект, який варто зазначити, це забезпечення кібербезпеки на регіональному рівні, що є надактуальним в сучасних умовах. Вочевидь, що цифровізація не є самоціллю, але забезпечує належне функціонування інструментарію, що суттєво підвищує ефективність інших процесів, першочергово – з євроінтеграції та децентралізації.

Наявний функціонал заступника голови ОДА (ОВА) з питань європейської інтеграції. Варто зазначити, що відповідно до постанови КМУ №985 від 20 серпня 2024 року започатковано введення посад заступників голів ОВА (ОДА) з європейської інтеграції в регіонах України, відповідно до якого заступники голів ОВА (ОДА) будуть відповідати за розвиток євроінтеграційних процесів, міжнародне співробітництво, а також за координацію міжнародної технічної допомоги в регіонах. Ця ініціатива дозволить регіонам більш активно долучатися до міжнародних проєктів, залучати інвестиції та фінансування для розвитку ключових галузей, таких як інфраструктура, екологія та соціальна сфера. Завдяки цьому кроку, регіони зможуть значно підвищити рівень підготовки до повноправного членства України в ЄС. Розширення сфери повноважень заступника голови ОДА

вбачаємо у можливості проведення моніторингів відповідності певних стандартів нормам ЄС.

Можливий функціонал заступника голови ОДА (ОВА) з питань децентралізації пов'язуємо насамперед з очікуваними змінами до національного законодавства щодо посилення координації між ОМС та МОВВ, зокрема, розподілу субвенцій для вирівнювання розвитку громад. Виконання можливих функцій корелюємо з посиленням взаємодії між ОМС та МОВВ, сприянням міжмуніципальному співробітництву, підготовкою рекомендацій щодо залучення інвестицій тощо.

Таким чином, сукупний вплив від діяльності, взаємодії заступників голів ОДА (ОВА) з питань цифровізації, євроінтеграції та децентралізації, на наш погляд, і є передумовою для виникнення потенціалу емерджентності з позиції системного підходу. Спільною точкою дотику усіх трьох розглянутих вище позицій є використання нових управлінських підходів відповідно вимог часу, підвищення рівня партисипації завдяки новим цифровим інструментам, пришвидшення процесів євроінтеграції, цифровізації та децентралізації, оптимізація використання ресурсів тощо. Результатом отриманої синергії буде підвищення спроможності громад, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій, формування нового якісного управління на рівні регіону.

Вважаємо за доцільне рекомендувати обласним радам, за наявності сприятливих передумов, враховуючи повноваження їх заступників, запровадити посади заступників голів обласних рад з питань децентралізації, цифровізації та євроінтеграції, що своєю чергою сприятиме розвитку децентралізаційних (сприяння розвитку проєктів публічно-приватного партнерства, міжмуніципального співробітництва, екопарків), цифрових (координування поширення цифрових підходів в області в різних суспільних сферах) та євроінтеграційних підходів (підготовка стратегій регіонів для процесів євроінтеграції, координація європейських програм, проєктів), що є важливими для розвитку області. В даному контексті йдеться про забезпечення

системних засад для впровадження інноваційних управлінських підходів у питаннях цифровізації, посилення скоординованості та узгоджуваності в межах багаторівневої взаємодії від наднаціонального до локального рівня. На нашу думку, обласним радам доцільно утворювати відповідні посади з вказаних напрямів в синергії, оскільки така діяльність сприятиме актуалізації потенціалу емерджентності, що призведе до комплексного розвитку територій (регіонів), а це своєю чергою уможливить підвищення якості життя жителів громад.

Обґрунтуємо підхід щодо формування емерджентності наступного порядку, яка уможлиблює підвищення ефективності від цілеспрямованої взаємодії діяльності профільних заступників голів ОДА (ОВА) та заступників голів обласних рад у контексті управління потенціалом емерджентності, що означає, як неодноразово було зазначено в роботі, виникнення нових якостей у процесі взаємодії елементів системи. Даний пропонування нами підхід створить синергетичний позитивний ефект для системи управління, що підсилить потенціал регіону через діяльність керуючих центрів прийняття рішень. Така генеративна взаємодія сприятиме своєчасному реагуванню на непередбачувані зміни, появі нових підходів до розвитку регіонів, сприятиме пошуку нестандартних рішень, що базуються на наукових, бізнес підходах, ініціативах місцевих жителів громади. Водночас здатність системи адаптуватися до викликів та загроз, складних ситуацій сприятиме підвищенню ступеня резильєнтності системи ТОВ, підвищенню рівня довіри до влади та посилення ефекту згуртованості громадськості. Таким чином, можна констатувати, що даний ефект матиме позитивний прояв на систему ТОВ в цілому.

Розглянемо інший приклад взаємодії профільних заступників, до прикладу заступника голови обласної ради і заступника селищного голови. Формування такого виду взаємодії між названими суб'єктами прийняття управлінських рішень різних рівнів передбачає спершу окреслення спільних цілей, що своєю чергою пов'язано з ціннісними державними орієнтирами.

Наразі актуальними та своєчасними є загальновизнані суспільством, серед інших, такі вектори, як завершення реформування територіальної організації влади та місцевого самоврядування, воєнна та повоєнна відбудова та процеси євроінтеграції. Задля подолання перерахованих викликів, тенденцій, перспектив значущим є відчуття єдності та згуртованості. У процесах досягнення стійкості, збалансованості розвитку територій в основі повинна бути згуртованість нації, зокрема хочемо наголосити також на важливості скоординованості діяльності органів публічної влади.

На наше переконання, з метою формалізації даних зв'язків, до прикладу між профільними заступниками, важливо дотримуватися чітко прописаних затверджених у встановленому порядку регламентів, графіку робочих зустрічей, нарад тощо. Відповідно для цього повинні бути розроблені інституційні механізми у форматі постійно діючих робочих груп чи координаційних рад, регулярних спільних нарад. Можливий і інший формат – цифровий, на якому варто зацентувати увагу. Ідеться про створення онлайн платформ, де можливим є обмін інформацією, проведення онлайн зустрічей, а також подання статистичних даних з метою реалізації проєктів, подачі звітності, формування моніторингів тощо.

Дієвим засобом імплементації ефективної моделі ТОВ вважаємо систематичний моніторинг виконаних завдань, оцінювання конкретного досягнутого результату або виявлення потенційних загроз. За умови останньої позиції необхідним є ґрунтовний аналіз проблеми, виявлення основних причин, прийняття відповідних заходів задля нівелювання проблемних ситуацій.

Експертний формат слід реалізувати шляхом залучення фахівців з питань євроінтеграції, децентралізації, питань воєнної та повоєнної відбудови. Водночас навчально-освітній формат базується на підході «life of learning», концепті, що означає навчання протягом життя. Проявлятися взаємодія, співпраця, взаємовплив, обмін досвідом між ОМС і МОВВ може в процесі прийняття участі в спільних вітчизняних та міжнародних конференціях,

форумах, самітах, симпозіумах, круглих столах, дискусійних форматах, спільних робочих групах, засіданнях, комітетах, вебінарах, тренінгах, семінарах з питань воєнної та повоєнної відбудови, територіального розвитку, стратегічного планування, децентралізації, кризового управління, євроінтеграції, програм обміну тощо. Актуальним є розуміння та вміння використовувати сучасні управлінські підходи в процесі діяльності представниками влади кожної громади, району чи області. Зокрема, такі як управління проєктами, управління кризами, управління конфліктами, управління знаннями, управління інноваціями, управління змінами, тобто всі управлінські підходи, які схарактеризовано, серед інших, в першому розділі роботи.

В питаннях воєнної та повоєнної відбудови є важливим фінансове забезпечення. Крім використання потенціалу властивостей елементів системи ТОВ, в умовах недостатності ресурсів, необхідно використовувати можливість спільного отримання фінансових активів через співпрацю з міжнародними організаціями в процесах залучення грантових коштів, долучення до інвестиційних програм розвитку територій тощо. Обов'язковим етапом, про який згадувалося вище, є аудит виконаної спільної діяльності через певні індикатори. Оцінка ефективності від такої взаємодії наступний кінцевий етап.

На наше переконання, для перманентної предметної взаємодії між ОМС і МОВВ вбачається необхідним забезпечення процесів сталості і безперервності постійного оновлення, виникнення емерджентності наступного порядку, появи нових емерджентних властивостей. В якості конкретного прикладу наведемо регулярне координування взаємодії між органами публічної влади. Результатом від виявлення та подальшого розвитку потенціалу емерджентності в даному випадку, серед інших, є розробка регіональних стратегій, стратегій розвитку територіальних громад, участь у проєктах місцевого та регіонального розвитку.

Наступним інструментом в процесах управління та трансформації гомеостату систем є наявність елемента підсистеми ТОВ, що може виконувати

функції ефективного гомеостату системи. Важливим є розглянути умови, за яких він потребує трансформації і конкретні шляхи реалізації у різних підсистемах ТОВ. На нашу думку, серед елементів, що цілком ймовірно можуть належати до інструментів забезпечення стабільності, стійкості, сталості, адаптивності, зберігаючи функціональність та рівноважний стан в умовах екзогенних та ендогенних змін є військові адміністрації населених пунктів, також у підсистемі ОМС – обласна рада та у підсистемі МОВВ – це державні (військові) обласні адміністрації.

В умовах дії правового режиму воєнного стану система публічного управління піддається загрозам, що може призвести до порушення її функціональності. Саме тому ВА, на нашу думку, доцільно розглядати як новий параметр гомеостату системи ТОВ, специфіку якого варто розкрити через призму реалізації властивості гомеостазу, що здатний забезпечувати відповідно чинного законодавства питання оборони, забезпечення громадської безпеки та порядку [235]. Крім того, на ВА покладається функціонал місцевих рад, їх виконавчих органів та сільських, селищних, міських голів. Вказані властивості гомеостату – ВА – здатні зумовити своєю чергою стабільність, керованість і адаптивність управлінської системи в умовах воєнного стану. За певних умов ВА може виконувати функцію місцевих рад та місцевих державних адміністрацій. Розглянемо детальніше два аспекти моделі: перший – функціонування ВА як МДА, другий – функціонування ВА як місцевої ради (у випадку нескликання сесії ради). Специфіка полягає у тому, що ВА може заміщувати функціонал як ради, так і МДА, залежно від того, який соціальний та політичний вплив бажано досягнути. Якщо в умовах війни настає ситуація, коли рада не спроможна виконувати функції, то ВА перебирає на себе функції, пов'язані зі складанням та затвердженням бюджету громадами, вирішення гуманітарних питань, управління житлово-комунальними об'єктами тощо. Якщо мова йде про здійснення заходів мобілізаційних, демобілізаційних, евакуаційних, гуманітарних, то ВА може виконувати функціонал МДА. Водночас інша специфічна особливість ВА як параметру забезпечення

гомеостату системи – це формування ВА та функціонування на рівні області, району та населених пунктів. Згідно чинного законодавства [238], ВА у районі, області утворюються у разі нескликання сесії районної, обласної ради. Військові адміністрації населених пунктів створюються в межах територіальних громад, де місцеві ради, їхні виконавчі органи або голови не виконують своїх повноважень, а також в інших випадках, передбачених законом. Іншу специфіку пов'язуємо з тимчасовістю, однак ВА є критично значущою управлінською структурою в умовах воєнного часу, механізмом саморегуляції системи управління. Наступний аспект, на який акцентуємо увагу, це затвердження та фінансування програм, а також контроль бюджету. Виконуючи функції ради, ВА готує місцеві програми, визначає обсяг фінансування місцевих програм, затверджує та розподіляє бюджет громади. З позиції виконання функцій МДА, ВА здійснює підготовку програм, однак їх може затвердити рада якщо вона функціонує; визначає обсяг фінансування обласних програм, контролює виконання бюджету.

Підсумовуючи, слід зазначити, що ВА розглядаємо як комплексний параметр гомеостату системи ТОВ, який в залежності від конкретної ситуації виконує функції як МДА, так і ради. Як елемент гомеостату системи діє відповідно принципів забезпечення економічної та соціальної збалансованості територіального розвитку, адаптивності, системного управління, забезпечення стабільності, керованості. Забезпечує ефективне використання ресурсів (трудових, людських, природних), захисту енергетичної, транспортної, тобто критичної інфраструктури, підтримуючи її життєдіяльність в умовах викликів та загроз; повністю контролює виконання місцевих програм та бюджет, діючи в статусі місцевої ради, та як МДА відповідає за підготовку програм та контролює виконання бюджету. Виконання даних функцій призводить до адаптації відповідно до нових умов, зумовлює підтримання балансу між забезпеченням оборони, громадської безпеки і нормалізацією життєдіяльності населення домірно до масштабу наявних проблем.

Таким чином, військові адміністрації виконують роль гомеостату системи територіальної організації влади, забезпечуючи її стабільність та функціональність в умовах війни. Вони є тимчасовими, але критично важливими управлінськими структурами, що гарантують ефективність публічного управління у кризовий період. Після нормалізації ситуації вони поступаються місцем традиційним органам влади, що відновлює баланс у державній системі.

Обґрунтуємо вплив та можливості обласної ради як елемента системи гомеостату в контексті управління потенціалом гомеостазу. Вплив даного елемента підсистеми насамперед пов'язуємо зі стратегічним аспектом розвитку регіону. Ефективне функціонування та координування обласної ради передбачає забезпечення взаємодії між всіма владними рівнями, погодження та затвердження програм соціально-економічного розвитку, контролю процесів розподілу ресурсів. Однак, слід зважати і враховувати умови, за яких ймовірними є трансформаційні процеси обласної ради як ключового гомеостата. Слід врахувати передачу повноважень громаді в частині планування та виконання соціальних, інфраструктурних проєктів, функціонал обласної ради зосереджується на координації ніж на безпосередньому управлінні. Водночас, формування нових рівнів взаємодії на районному рівні теж призведе до змін.

Другий блок питань, на який варто звернути увагу, пов'язаний з екзогенним впливом або з непередбачуваною ситуацією. Зокрема, війна, стихійні лиха, економічні кризи та епідемії, які можуть проявитися у несвоєчасному реагуванні на дані виклики, прийнятті важливих публічно-управлінських рішень, появи проблем системного характеру, зокрема відсутність механізмів взаємодії з іншими рівнями влади, неефективність розподілу активів. Порушення дисбалансу всієї системи ТОВ призведе до неспроможності забезпечувати роль посередника між центральним та місцевим рівнями.

Враховуючи тенденцію цифровізації, імплементування цифрових підходів до практик управління, відбувається перехід до сучасних методів взаємодії з громадами, механізмів контролю та взаємодії. Серед інноваційних методів управління виокремимо управління статистичними даними. Відповідно до вказаного підходу дані з усіх громад може бути сконцентровано на одній платформі, що уможливить ефективність стратегічного планування. Таким чином, змінюються певним чином способи виконання функцій.

Шляхи трансформації обласної ради як гомеостата системи, вбачаємо у приділенні особливої уваги, враховуючи умови воєнного стану, таким управлінським підходам як управління кризами, управління змінами, управління конфліктами. Необхідним, на нашу думку, є розробка плану реагування на кризові ситуації в сфері діяльності ОМС, з обов'язковим долученням громад, РДА, представництва органів виконавчої влади на місцях (національна поліція, пожежна служба, антимонопольний комітет, представників центрів зайнятості) також за потреби підтримка, гуманітарна допомога, консультування міжнародних інституцій. В даному контексті важливим є роль координатора. На наше переконання, координатором може бути орган місцевого самоврядування, на території якого відбулося кризове явище, надзвичайна ситуація тощо. Обов'язковим у вище наведеному контексті вбачається передбачити скоординованість відносин як на горизонтальному, так і на вертикальному рівнях.

Важливим є фаховість та компетентність органів, тобто підходи управління знаннями, безперервний цикл процесів удосконалення, самоорганізації, розвитку нових компетенції (цифрові, пов'язані з євроінтеграцією, стресостійкість). Водночас цифровізація процесів управління реалізується за допомогою інструментів з метою проведення контролю, а саме моніторингу задля подальшого звітування, планування, впровадження програм, проєктів розвитку. Вважаємо за доцільне посилення координаційної ролі між обласними радами та громадами за допомогою спеціальних платформ.

Іншою формою координаційного впливу може бути постійно діюча робоча група або громадська рада (далі – ГР) при обласній раді щодо координації роботи з громадами, до складу якої мають входити депутати облради, депутати рад базового рівня, представники їх виконавчих органів; локальні громадські організації, представники бізнесу або його асоціативних структур. Для забезпечення ефективної роботи такої ГР або робочої групи має бути визначено структурний підрозділ в апараті облради, що забезпечуватиме належним чином ведення діловодства та документообігу в процесі діяльності громадської ради. Таким чином, обласна рада функціонує як гомеостат системи ТОВ, забезпечуючи стабільність і баланс в управлінні, сприяючи розподілу ресурсів і узгодженості відносин між центральною владою та місцевими громадами. Її основна роль полягає у забезпеченні широкомасштабного доступу до ресурсів і повноважень, зберігаючи при цьому роль посередника між центральним урядом і місцевими громадами. Обласна рада має право виходити з ініціативами до уряду, парламенту інших органів державної влади, здійснюючи свої повноваження відповідно до чинного законодавства. Депутати обласної ради відіграють значущу роль у територіальному розвитку, виступаючи в ролі координаторів та ініціаторів, забезпечуючи баланс між локальними потребами та загальнодержавним баченням. Обласна рада уповноважена виконувати самоврядні функції на обласному рівні, своєчасно приймати рішення щодо відновлення інфраструктури, затвердження бюджету, контролює його виконання, затверджує програми соціально-економічного розвитку, координує діяльність ОМС тощо.

У підсистемі МОВВ, в умовах воєнного стану, роль потужного гомеостату займає, на нашу думку, обласна військова адміністрація. Виконання функціональних обов'язків здійснюється на основі проведення оборонних заходів, сприяння відновлення інфраструктури та економічної стабільності в складних та надскладних умовах. ОВА наділена необхідними ресурсами, повноваженнями та доступом до інформаційних джерел, в тому числі

критично важливих, задля ефективного вирішення складних, кризових та непередбачуваних ситуацій, своєчасно реагуючи на нові загрози, приймаючи обґрунтовані рішення. У даному контексті інтеграція ресурсів, повноважень і доступу до інформації орієнтована на підтримання стабільності і безпеки в кризові періоди. На наше переконання, умови для перебігу трансформації гомеостату зумовлюються наявними механізмами взаємодії ОВА з громадами та ЦОВВ та залежатиме від тривалості дії правового режиму воєнного стану, а також від масштабу руйнувань, демографічної ситуації. Ще однією суттєвою трансформаційною умовою, яку слід виокремити, є необхідність забезпечення механізму інтеграції та комплементарності функцій цивільних і військових органів влади в процесах відновлення територій.

Шляхи трансформації гомеостату системи ТОВ пов'язані, зокрема, з рівнем домірності об'єктивному стану екзогенного середовища прозорості діяльності ОВА, який вбачаємо за доцільне визначати через публічне звітування. Доцільним є двосторонній моніторинг прийнятих рішень: як з боку ОВА, так і зі сторони громад.

Об'єднуючим фактором взаємодії елементів систем ТОВ для підтримки гомеостату є унормоване законодавче поле, дотримання конституційних норм, від яких залежить певна передбачуваність, визначеність поточних та майбутніх ситуацій. До того ж необхідно зважати на дотриманні елементами системи ТОВ певної послідовності у діях та межі відповідальності кожного елемента. Трансформація елементу підсистеми МОВВ, а саме визначеною нами ОВА, після завершення періоду дії правового режиму воєнного стану буде відбуватися у разі передачі повноважень частини функцій громадам задля відновлення цивільного стану. На нашу думку, трансформація ОВА можлива після завершення дії правового режиму воєнного стану за умови передачі частини функцій громадам і відновлення балансу між військовими та цивільними органами управління.

Таким чином, обласні ради забезпечують управління та трансформацію гомеостату системи ТОВ, сприяючи збалансованому управлінню,

інтегрованість політик. Трансформація системи ТОВ є необхідною у випадках неспроможності виконання визначених законодавством функцій, повноважень, у разі відсутності звітування перед громадами. Враховуючи умови сьогодення, слід зважати на значну кількість цивільних та військових осіб, які потребують реабілітації. Тому система надання послуг повинна включати інклюзивні підходи з метою забезпечення рівного доступу для всіх груп населення. Водночас, децентралізаційні та євроінтеграційні процеси вимагають нових підходів, воєнне та повоєнне відновлення, що передбачає акцентування уваги на екологічних, економічних, соціальних питаннях. Натомість ОВА підтримують стан гомеостазу за умови своєчасності реагування на виклики, проведення евакуаційних заходів, при розмежуванні ролей учасників процесу, зокрема, через адміністративну та фінансову децентралізацію. Вважаємо, що обидві підсистеми є комплементарними.

Принципи управління поліцентричною системою ТОВ, які нами розглянуто в параграфі 3.1. дозволяють виокремити способи використання та умови, за яких доцільно використовувати зазначені принципи, зокрема принцип поліцентричності. До керуючих підсистем слід віднести за працею [126] у підсистемі ОМС на мікрорівні – це ОСН, на базовому рівні ОМС сільські, міські та селищні ради у комплексі з виконавчими органами сільської, селищної, міської ради; сільський, селищний, міський голова; на субрегіональному рівні ОМС – це районна рада, на обласному рівні ОМС – це обласна рада. В межах підсистеми МОВВ виділимо на рівні районну РДА, РВА, ВА населених пунктів. На рівні області – ОДА і ОВА.

В контексті даного дослідження поліцентричне управління ефективністю системи ТОВ розуміємо як функцію керуючої системи (центри прийняття публічно-управлінських рішень), яка складається з керуючих підсистем: підсистеми ОМС, та підсистеми МОВВ. Названі підсистеми складаються з елементів підсистем. Поліцентрична система управління знаходить свій прояв у множинних взаємопов'язаних зв'язках, відносинах. Важливо, що названі керуючі елементи підсистем спроможні здійснювати

трансляцію інформації. Цілком очевидно є закономірність: чим складнішою є система ТОВ, тим більша кількість центрів прийняття рішень або керуючих осередків (центрів) в межах підсистем ОМС і МОВВ повинна бути дієвою. Слід конкретизувати, що в умовах воєнного стану почали функціонування такі центри на рівні району як РВА, на рівні області – ОВА, на базовому рівні – ВА населених пунктів. Очільники даних органів здійснюють свій вплив відповідно до чинного законодавства, зокрема виконують визначені повноваження, наділені певними компетенціями, які важливі в умовах воєнного стану. Відповідно і припиняють виконувати обов'язки внаслідок визначених законом норм тощо.

Звідси впливає особливість системи ТОВ, що корелюється з явищем зростаючої поліцентричності. В умовах євроінтеграції доцільно створити структурований центр прийняття рішень на регіональному рівні під керівництвом заступника голови обласної ради з питань євроінтеграції. Такий підхід сприятиме приведенню управлінських структур у відповідність до стандартів Європейського Союзу з метою сприяння подальшої євроінтеграції. Тобто, маємо на увазі, що в перспективі ймовірним буде розширення системи ТОВ, відповідно зросте кількість керуючих елементів у підсистемах. Впроваджуючи таку структуру, регіони можуть покращити координацію, оптимізувати процеси прийняття рішень та ефективно інтегрувати кращі практики ЄС. Така структурна адаптація має важливе значення для сприяння поглиблення європейської інтеграції, вдосконалення стратегій регіонального розвитку та зміцнення інституційної спроможності відповідно до норм ЄС.

В даному контексті доречно скорелювати діяльність органів публічної влади з нормами ЄС [120]. Розглянемо інтеграцію принципів ЄС в процес інституційного розвитку потенціалу органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади. До числа принципів загальноноормативного характеру відносимо, серед інших, принцип солідарності, субсидіарності, прозорості, правової ясності, пропорційності, передбачуваності. Принцип пропорційності передбачає дотримання суворої відповідальності в процесі

прийняття будь яких рішень та вчинення будь яких дій центрами прийняття рішень відповідно мети, визначеної на законодавчому рівні. Принцип передбачуваності і надійності полягає у своєчасному прийнятті публічно-управлінських рішень керуючими осередками, проведення послідовної та надійної політики. Принцип субсидіарності означає передачу повноважень на місцевий рівень, де проблеми вирішуються найефективніше. Принцип солідарності пов'язуємо насамперед з реалізацією політики згуртованості між керуючими центрами прийняття рішень задля допомоги менш розвинутим депресивним територіям, забезпеченням фінансової підтримки слаборозвинутих територій, обмін досвідом в результаті міжмуніципального співробітництва, реалізацією інклюзивної політики, підтримуючи вразливі групи населення. Дотримання принципу прозорості корелюємо з формуванням підходів електронного врядування, залучення громадськості до прийняття рішень. Не менш важливим є принцип правової певності (ясності), що декламує чіткість та точність правових норм задля забезпечення передбачуваності правових відносин [120].

Кожен з елементів керуючих підсистем здійснює вплив, що призводить до співрегулювання в межах однієї системи ТОВ на основі балансування керуючих підсистем [126, с.185], певної взаємозалежності і узгоджуваності з загальнодержавними цілями. Очевидно, що кожна з підсистем є своєрідним балансиrom [126].

Підсумовуючи, зазначимо наступне. Для кожної підсистеми ОМС і МОВВ характерною є наявність окремих управлінських структур. На наш погляд, важливим є співрегулювання даних структур з метою забезпечення збалансованості системи ТОВ. Конкурування в даному контексті є неприйнятним. Поліцентрична система є складною за своїми характеристиками, однак більш адаптивна у разі виникнення масштабних викликів і загроз. Незважаючи на те, що управлінські структури діють автономно, організаційні відносини між ними мають формуватися на основі національних цінностей.

На нашу думку, у найближчій перспективі спільні проєкти займатимуть відповідну нішу та стануть атрибутами регіонального розвитку. Розглянемо детальніше дане міркування. Суб'єктами виступатимуть ОПВ, зокрема органи місцевого самоврядування та місцеві органи виконавчої влади, приватний бізнес. Співпраця на основі використання механізму фінансового співрегулювання видається доцільною. Такі проєкти можуть стосуватися відбудови інфраструктури медичних, освітніх, навчальних, культурних та інших закладів, реконструкції та модернізації об'єктів критичної мережі.

Управління кризами передбачає, насамперед, узгодженість, скоординованість дій жителів громади і органів влади. До прикладу, обласна військова адміністрація співпрацює з питань розвитку громад з національними неурядовими організаціями та органами місцевого самоврядування. Мережеве управління, згідно вимог до побудови моделі, передбачає розвиток державно-приватного партнерства, розбудову інноваційних структур, де задіяно значну кількість різних учасників. Державно-приватне партнерство може охоплювати проєкти з циркулярної економіки, відновлюваної енергетики, екоіндустріальних парків, утилізації відходів тощо.

Задля забезпечення збалансованого місцевого та регіонального розвитку, на нашу думку, важливо, щоб обласні ради узгоджували плани відновлення як з громадами, так із центральними органами влади задля збереження національної згуртованості. Важливим аспектом даного процесу є управління змінами, що стосується, насамперед, процесів адаптування. Дотримуючись структурованого підходу алгоритму, прописаного в законодавстві, зокрема умов, підстав, порядку зміни статусу до змін, органи влади забезпечуватимуть безперервність та стійкість ефективного управління, а відтак і розвиток громад.

Виокремимо умови, за яких поліцентричне управління системами є доцільним. Передусім, ідеться, зокрема про необхідність воєнного та повоєнного відновлення, динамічні зміни всередині системи ТОВ під впливом екзогенних та ендогенних факторів, запобігання загрозам, пов'язаним з

надмірною децентралізацією органів публічної влади. Окрім того, підходи поліцентричного управління є актуальними для врахування різновекторних умов розвитку територій, виявлення та використання внутрішнього потенціалу та уможливлення своєчасного реагування на непередбачувані конфлікти, ризики, ситуації тощо. Вважаємо, що поліцентричне управління системою ТОВ може вважатися ефективним, якщо на законодавчому рівні чітко прописано повноваження, відповідальність керуючих систем. Розвиток поліцентричності як явища в межах даного об'єкта дослідження, на нашу думку, корелюється з мережевим управлінням між керуючими осередками різних рівнів з метою вирішення конкретно визначених нагальних питань у скоординований спосіб.

Наступний параметр, який доцільно розглянути – це інструмент управління зворотними зв'язками. В контексті даної наукової розвідки, варто з'ясувати, яким чином у різних підсистемах територіальної організації влади варто оптимізувати процес управління зворотними зв'язками у відкритих динамічних системах, враховуючи саме «оптимум системи», а не її «екстремуми».

Розуміємо під «оптимумом системи» адаптивну, ефективну модель управління, що враховує вплив системоутворюючих факторів.

Під «екстремумами системи» на основі кореляції вбачаємо рівень поглинання ресурсів та отриманого результату. За умови залучення недостатньої кількості ресурсів (мінімальний екстремум) отримаємо неприйнятно низький результат, водночас вкладаючи забагато ресурсів (максимальний екстремум) досягнемо занадто «вартісного» результату.

Оптимізація процесів управління зворотними зв'язками у підсистемах ТОВ у відкритих динамічних системах передбачає вироблення певних механізмів взаємодії як між самими підсистемами так і з громадськістю. Розглянемо шляхи досягнення оптимізації даного процесу на різних рівнях.

Процес оптимізації на мікрорівні дуже важливий, оскільки найближчий до громадян і забезпечує зв'язок між ОМС і жителями громад. Слід зазначити,

що поширення цифрових підходів уможливило появу нових ресурсів, інструментів, механізмів зворотної комунікації. Широкий спектр простих і зручних інструментів може забезпечити своєчасний збір пропозицій, ідей. До прикладу наведемо використання Google forms, що сприятиме організованому та структурованому зв'язку. Ще один загальновідомий інструмент – це офіційні сторінки у соціальних мережах, які теж можуть забезпечити трансляцію інформації. Названі канали зв'язку відповідають вимогам критерію доступності, що дозволяє залучати значну кількість людей. Однак, варто згадати і про важливість створення сприятливих умов для забезпеченості зворотності зв'язку, таких як скриньки для звернень або опитувань, наявність інформаційних стендів, регулярність проведення зустрічей, до прикладу, представників будинкових комітетів.

Також варто зацентувати увагу на закріплення відповідальності за тим, хто донесе інформацію від мешканців до ОМС і визначення терміну опрацювання звернень, пропозицій тощо. Відстеження процесу реєстрації сприятиме залученню більшої кількості учасників. Важливим є навчання представників ОСН, активних учасників, зважаючи на швидкі темпи технологічного розвитку і відповідно появою нових технік комунікації. Певний інтерес становить потенційна організація обміну досвідом між активними представниками ОСН. Також доречним вбачається перед початком опитування з'ясувати, яка з форм опитування є найдоступнішою і найзручнішою. На нашу думку, в результаті оптимізації процесів управління зворотними зв'язками системи, рівень довіри зростатиме у зв'язку з вирішенням певних місцевих проблем, а кількість учасників збільшуватиметься, що сприятиме розумінню потреб і проблем жителів громади.

Метою діяльності ОМС є забезпечення якісного надання публічних послуг жителям громади, вони відповідають за реалізацію місцевої політики, тому потребують ґрунтовного аналізу задля подальшого удосконалення шляхів оптимізації управління зворотними каналами комунікації. На нашу думку,

використання інформаційно-комунікаційних технологій сприятиме оперативному та своєчасному реагуванню на певні проблемні ситуації або на ті, що потребують вирішення. У процесах оптимізації управління зворотними зв'язками важливим є регулярність оцінювання задоволеності комунальними послугами, серед інших, утилізація відходів, якість водопостачання, громадський транспорт.

Згідно чинного законодавства, серед форм участі населення в процесах вирішення питань локального значення, зазначено щодо можливості долучатися до процесів планування та розподілу коштів місцевого бюджету. Важливо, щоб такі форми участі, як громадське оцінювання діяльності органів публічної влади, функціонування консультативно-дорадчого органу при органах влади були дієвими інструментами, що вплине на рівень довіри жителів громади. Критерієм ефективності даного процесу є питома вага жителів, що приймає участь у даних формах. Слід наголосити, що механізми зворотного зв'язку з жителями громади задля збору інформації не повинні суперечити чинному законодавству (гарячі лінії, онлайн-форми зворотнього зв'язку).

На рівні району інструменти управління зворотнім зв'язком можуть бути представлені системами баз даних з метою збору інформації-відгуків від ОМС, зберігання та подальшого аналізу. Також цікавим є інструмент візуалізації, зокрема мова йде про ГІС, за допомогою якого можна визначити певні тенденції і закономірності зворотних зв'язків, що своєю чергою вплинуть на ефективність прийняття рішень.

Для посилення співпраці та вирішення проблем вбачається корисним створення спільних платформ, на яких місцеві органи влади реалізовували би функції з обміну думками, кращими практиками, формулювали пропозиції щодо розв'язання проблем з метою подальшого масштабування. Такі платформи сприятимуть розвитку комунікації, обміну знаннями та скоординованому вирішенню регіональних проблем.

Зважаючи на те, що на рівні області, до прикладу, ОДА відповідає за узгодження інтересів місцевих і національних, доречною є розробка підходів до моніторингу зворотніх зв'язків. Також, на нашу думку, важливо забезпечити циклічність моделі функціонування таких зв'язків щодо результатів діяльності органів влади. Управління зворотними зв'язками вимагає стандартизованого підходу задля уможливлення однакового способу подачі статистичних даних. Такий стандартизований підхід сприятиме об'єктивному порівнянню, аналізу ситуації та прийняттю відповідних рішень. Водночас ефективне управління потребує належним чином організованого контролю, призначення відповідальних осіб за даним процесом.

Побудова системи планування потребує, насамперед, наявності статистичних даних. Цілком очевидно, чим достовірніші дані, тим об'єктивніші результати планування на місцевому, регіональному та державному рівнях та відповідно ефективніше прийняття публічно-управлінських рішень. Об'єктивність даних зумовить підвищення рівня довіри жителів громад до місцевих органів влади. Таким чином, можна стверджувати, що довірчі відносини будуть вдосконалюватися та розвиватися на основі сталості та надійності процесу управління зворотними зв'язками. Систематичність подачі та аналізу інформації уможливить, з одного боку об'єктивність оцінювання, а з іншої – сприятиме врахуванню всіх відгуків жителів громад в процесі управління зворотними зв'язками.

Підсумовуючи про один з значущих інструментів функціонування ефективної моделі, зокрема управління зворотними зв'язками системи ТОВ, виокремимо певні загальні аспекти, що стосуються кожної підсистеми. У зв'язку з розвитком тенденції цифровізації набуває поширення використання нових інформаційно-технологічних підходів, чат ботів для типових питань, що часто повторюються, використання штучного інтелекту задля опрацювання великого обсягу даних тощо. Регулярність підбиття підсумків сприятиме підвищенню рівня публічності і прозорості органів публічної влади. Слід

зауважити, що принцип прозорості, «видимості» зворотніх зв'язків полягає у можливості жителів відстежувати власні відгуки серед інших представлених.

У вищенаведеному контексті вбачається доцільним обґрунтувати наступне міркування: управління зворотними зв'язками відбувається у відкритих динамічних системах. Слід враховувати, що процес зворотного зв'язку відбувається під впливом численних факторів. У разі ігнорування даного факту органами влади матимемо як наслідок неефективний зворотній зв'язок. Неодноразово в контексті даної наукової розвідки було зацентовано увагу на такому принципі функціонування системи ТОВ, як адаптивність. В даному випадку відкрита динамічна система передбачає адаптацію до зовнішніх і внутрішніх процесів зворотніх зв'язків. На наш погляд, причиною даного явища є змінність, різноканальність інформації.

В даному контексті вважаємо за доречне, розглянути в якості ілюстративного прикладу, результати соціологічного опитування, що продемонструє відсоткове співвідношення впливу жителів громади на процеси діяльності ОМС (рис.3.3).

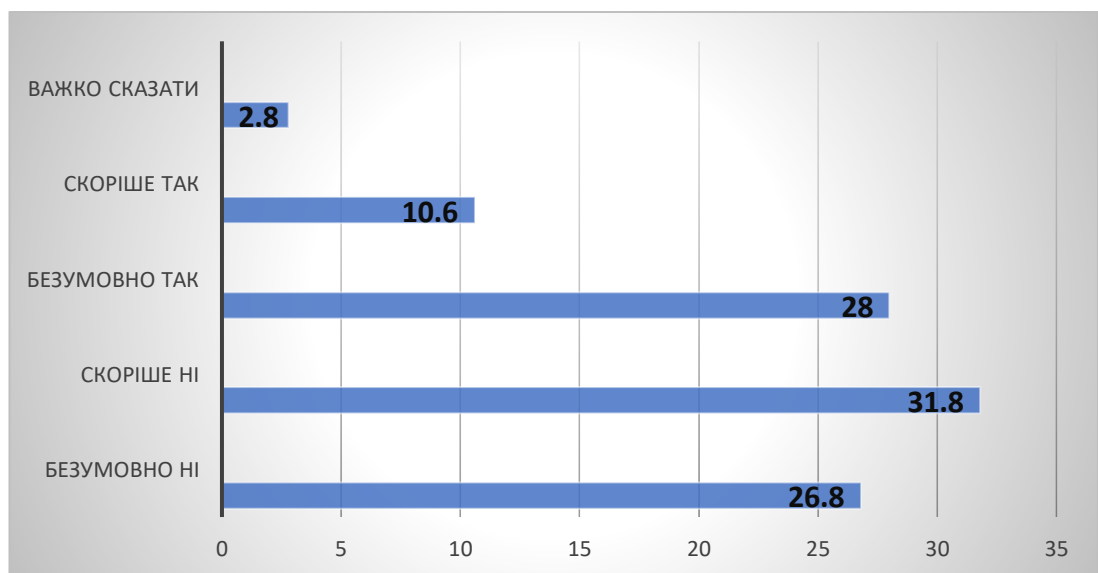


Рис. 3.3. Вплив жителів громад на процеси діяльності органів місцевого самоврядування.

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Згідно результатів даного опитування у жителів громади превалює скептичне відношення більшою мірою, ніж оптимістичне, щодо реального

впливу на процеси діяльності ОМС. Таким чином, в разі ефективного управління зворотними зв'язками, жителі громад відчуватимуть себе більш залученими, а кожна думка буде розглянута, зафіксована і виконана в разі практичної доцільності. Слід зазначити, що місцеві державні адміністрації на районному та обласному рівнях відіграють важливу роль в процесах управління зворотними зв'язками. На нашу думку, основні етапи алгоритму даного процесу включають координацію зворотного зв'язку, аналіз, узагальнення інформації, прийняття управлінських рішень.

За логікою даного вивчення, оптимізація управління зворотними зв'язками у всіх підсистемах базується саме на системному, цілісному, комплементарному підходах, що забезпечить ефективніше врядування, адаптоване до сучасних умов, викликів, загроз, тенденцій сьогодення. На наше переконання, важливим є чітке розмежування відповідальності в процесах управління зворотними зв'язками між підсистемами ТОВ та стандартизація підходів, що передбачає введення певних спільних показників. Саме тому, на наш погляд, процеси управління зворотними зв'язками корелюються з ступенем стійкості системи ТОВ та рівнем довіри жителів громад до ОПВ. Розглянемо вебдоступність державних онлайн-ресурсів, рис.3.4.



Рис. 3.4. Вебдоступність державних онлайн-ресурсів.

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів [204].

Представлені дані вказують на певний прогрес у порівнянні з 2023 роком. Результати дослідження вказують на 9%, що були проведені Міністерством цифрової політики на базі програми розвитку ООН. Водночас зросли показники сайтів на 24 % щодо базової доступності для людей з порушенням слуху, зору, опорно-руховим апаратом, однак значний відсоток – 55 % сайтів не змінили свої результати, 21 % відсоток показали певну регресивну динаміку [204]. При цьому варто наголосити на важливості дотримання принципів цифрової безбар'єрності, щоб жителі громад могли користуватися сайтом органів влади по мірі можливості.

Інструментами функціонування ефективної моделі територіальної організації владних відносин в Україні є такі механізми та стратегії, що дозволяють управлінським структурам діяти ефективно та оперативно, забезпечуючи ефективний розподіл і реалізацію влади на всіх рівнях управління, сприяючи розвитку, стабільності та досягненню як національних, так і євроінтеграційних цілей.

Всі вище перелічені інструменти варто систематизувати за сферами впливу. Найважливішою і значущою є правова сфера, зокрема конституційний фундамент, на основі якого визначаються засадничі принципи в процесі реформування ТОВ та МС, що стосується децентралізації, деконцентрації, збалансованості, згуртованості. В умовах євроінтеграції необхідно враховувати, як неодноразово вже згадувалось у дослідженні, євроінтеграційну спрямованість, дотримання євростандартів та принципів Європейської хартії місцевого самоврядування [184]. Цілком очевидно, що в умовах дії правового режиму воєнного стану та повоєнної відбудови потрібно вже зараз розробляти конкретні плани, проєкти, призначати відповідальних, проводити моніторинги.

Інституційні інструменти можуть стосуватися здійснення нагляду за діяльністю органів влади, а також забезпечення ефективного координування між різними рівнями влади. Очевидною вбачається думка, що для можливості використання потенціалу властивостей елементів в системі територіальної

організації влади є необхідною наявність відповідного підґрунтя, платформи, певних інституцій. В даному контексті варто назвати організаційні інституції, які різняться за тривалістю проведення, функціями, організаційними формами. Ідеться про проведення самітів; створення офісів міжнародного співробітництва, де органи публічної влади комунікують з партнерами міжнародного рівня; проведення круглих столів та конференцій, основною метою яких є зібрання фахівців однієї сфери; створення агенцій регіонального розвитку, які згідно чинного законодавства можуть створювати, серед інших, обласні ради та обласні державні адміністрації щодо розробки, реалізації та фінансування проєктів, спрямованих на розвиток регіонів. Наразі ефективно діє Конгрес місцевих та регіональних влад при Президентові України, ключовою метою якого є завершення реформи місцевого самоврядування [210].

Цифрові інструменти зумовлюють створення та впровадження платформ електронного врядування, основними завданнями яких є забезпечення прозорості, якісне, своєчасне надання публічних послуг. Система управління статистичними даними уможлиблює прийняття більш обґрунтованих, раціональних та ефективних рішень, а також можливості відстежувати досягнення результатів відповідно поставлених цілей. В умовах війни підходи кібербезпеки є важливими.

Політичні інструменти пов'язуємо насамперед з підходом управління конфліктами, оскільки, наприклад, надзвичайні ситуації потребують або попередження, або швидкого вирішення між різними елементами систем ТОВ.

Соціальні інструменти стосуються питань соціальної справедливості, що пов'язано з наданням гуманітарної допомоги, підтримки волонтерських організацій, функціонуванням служб психологічної допомоги, вирішенням проблем з пошкодженим майном, приділенням особливої уваги особам з інвалідністю. Використання соціальних інструментів сприяє підвищенню рівня довіри громадян до органів влади.

Освітні інструменти повинні сприяти розробці інноваційних моделей врядування, підтримці розвитку дослідницьких центрів. Актуальним є розвиток осередків неформальної освіти з метою забезпечення відповідності запитам та новим суспільним потребам в умовах децентралізаційних та євроінтеграційних векторів трансформації сфери публічного управління [143]. Цілком очевидно, що наукова діяльність є рушієм вдосконалення та модернізації управлінських практик, від яких, в певній мірі, залежить розвиток територій [140].

Щодо міжнародних інструментів, то це використання можливостей консультативних послуг, обмін знань, досвід знаннями з країнами ЄС, а також транскордонне співробітництво, що спрямоване на спільне вирішення проблем різного характеру.

На наше переконання, виокремлені інструменти повинні впроваджуватися злагоджено, підтримуватися чіткою комунікацією, регулярною оцінкою та адаптуватися до мінливих умов, таких як війна, процеси воєнного та повоєнного відновлення та інтеграція з ЄС. Ефективно впроваджуючи ці інструменти, Україна може побудувати стійку та інклюзивну модель територіальної організації влади, яка відповідатиме як поточним викликам, так і очікуванням на перспективу.

Розглянуто шляхи досягнення оптимізації процесів управління зворотними зв'язками у підсистемах ТОВ у відкритих динамічних системах на різних рівнях. Запропоновано комплекс інструментів ефективної моделі функціонування територіальної організації влади та систематизовано їх за сферою впливу на цифрові, політичні, соціальні, освітні, міжнародні інструменти тощо.

Обґрунтовано доцільність імплементації управлінських підходів, в основі яких фундаментальні принципи емерджентності, гомеостазу, поліцентричності, зворотного зв'язку. Використання комплексного інструментарію сприятиме забезпеченню функціонування вітчизняної ефективної моделі територіальної організації влади. Обґрунтовано наступні

закономірності, по-перше, чим більшою є кількість елементів у підсистемах ТОВ, тим доцільнішим є зростання керуючих осередків (центрів) в межах підсистем ОМС і МОВВ; по друге, процеси управління зворотними зв'язками корелюються зі ступенем стійкості системи ТОВ та рівнем довіри жителів громад до органів публічної влади; по-третє, вищий рівень достовірності даних сприятиме підвищенню рівня об'єктивності результатів та відповідно ефективнішому прийняттю публічно-управлінських рішень; по-четверте, довірчі відносини вдосконалюються та розвиваються на основі надійності процесу управління зворотності зв'язками. Доведено, що організаційні інституції різного формату сприяють розвитку комунікаційних відносин між органами влади, обміну та трансляції знань між спільнотами практик та скоординованому вирішенню регіональних проблем.

### 3.3 Прогнозна оцінка наслідків запровадження еволюційної динамічної моделі територіальної організації влади в Україні

В даному параграфі запропоновано еволюційну динамічну модель територіальної організації влади та спрогнозовано оцінку наслідків її імплементації. На наш погляд, прогнозна оцінка наслідків імплементації моделі відіграватиме значущу роль для мінімізації або нівелювання ризиків в різних суспільних сферах, зокрема соціальній, економічній та політичній для забезпечення гомеостатичності системи ТОВ та ефективності управління на довгостроковий період.

О. В. Кустовська [151] розрізняє моделі за різними класифікаційними ознаками. Вбачаємо за доцільне описати запропоновану нами структурну модель за деякими з них.

➤ За фактором часу: це динамічна модель, оскільки значення параметру залежить від часу. Такий тип моделі вказує на характерний динамічний розвиток та адаптацію в разі змінних умов параметрів.

- Залежно від засобу описування та оцінки: це нормативна модель, оскільки використовуються критерії ефективності компонентів системи.
- За способом проведення моделювання: відносимо до оптимізаційного типу, оскільки представлено параметри, які можуть змінюватися так і критерії якості функціонування системи ТОВ.

Спершу вважаємо за доречне представити результати процесу моделювання. Описуючи сам об'єкт, зазначимо, що під еволюційною динамічною моделлю територіальної організації влади в Україні розуміємо модель, що складається з елементів та компонентів, взаємозалежностей, інших параметрів, завдяки яким забезпечується узгоджуваність та скоординованість між елементами різних рівнів територіальної організації влади. Основа моделі – це елементи та компоненти системи ТОВ. На вході система повинна бути забезпечена матеріальними та нематеріальними ресурсами, а на виході системи відбувається генерування результату, ідеться про прийняті рішення, вироблення політики, що вплинуть в кінцевому результаті на надання послуг, підвищення конкурентоспроможності територій, розвиток територій, ефективне врядування, євроінтеграційний вектор трансформації ТОВ тощо.

Відповідно до вимог проходження класичного процесу моделювання першою складовою еволюційної динамічної моделі є визначення мети, у даному випадку – це управління ефективністю системи ТОВ.

Після цього, визначаємо конкретні завдання, завдяки яким зможемо досягнути поставленої цілі.

Наступний крок при моделюванні передбачає визначення, оцінювання проблемної ситуації.

Відповідно до окресленої проблеми враховується наявність необхідних матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Визначаються критерії ефективності системи ТОВ.

Здійснюється підбір управлінських підходів та необхідного комплексного інструментарію.

Беруться до уваги впливи системоутворюючих ендегенних та екзогенних факторів, євроінтеграційних та децентралізаційних тенденцій тощо.

Остання складова – це отриманий результат функціонування моделі.

Наступним етапом буде побудова формалізованої графічної моделі, відображення певних характеристик і параметрів.

На рис. 3.5 представлено еволюційну динамічну модель територіальної організації влади в Україні. Дана модель має чітку структуру та ієрархію рівнів системи ТОВ: мікрорівень; ОМС базового, субрегіонального, обласного рівня; МОВВ рівня району; рівня області. Включено інваріантні об'єкти оперування, зокрема рівні ТОВ, елементи ТОВ, критерії ефективності ТОВ, управлінські підходи, системоутворюючі фактори ефективної ТОВ, інструментарій функціонування моделі ТОВ, враховані підходи до моделювання оптимальної системи територіальної організації влади в Україні на основі досвіду країн ЄС.

Об'єкт дослідження нами подано у формі системи, важливо акцентувати увагу на важливості стійкості відношення зв'язків між елементами системи, на закономірності відносин, зв'язків між підсистемами, які в роботі досліджуються через виявлення потенціалу, опираючись на різні теоретичні підходи, зокрема організаційний, мережевий та системний.

На нашу думку, такі параметри як еволюційність та динамічність моделі підпадають під загальний контекст розуміння поступовості, адаптивності та ефективності трансформації владних структур у зв'язку з необхідністю реагування на екзогенні та ендегенні виклики, продовження децентралізаційної та цифровізаційної тенденції, наближення до європейських стандартів управління.

Дана модель передбачає врахування системоутворюючих факторів, використання комплексного інструментарію на основі принципів теоретичних управлінських аспектів, які розглядаються в роботі з трьох різних підходів: організаційного, системного та мережевого.

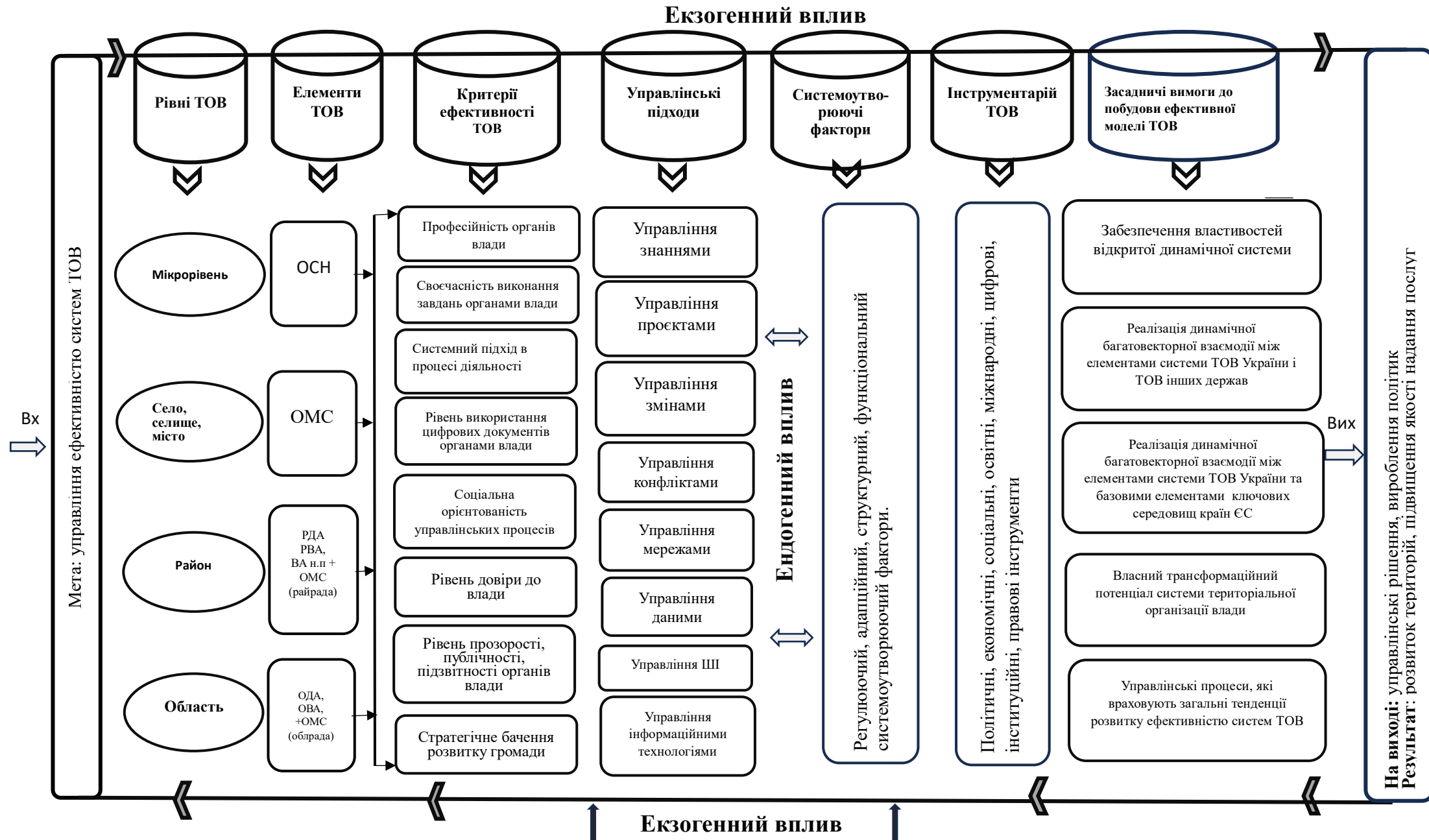


Рис. 3.5. Еволюційна динамічна модель територіальної організації влади в Україні.

Зупинимось детальніше на деяких прикладних аспектах реалізації даної моделі, що уможливають формування сприятливого екзогенного середовища. На нашу думку, практичний ефект від імплементації запропонованої моделі проявлятиметься внаслідок екзогенного впливу шляхом удосконалення національного законодавства, гармонізації зі стандартизованими підходами ЄС, що уможливить посилення міжнародної співпраці, зміцнення міжнародного співробітництва, що в сукупності вплине на підвищення ефективності функціонування системи ТОВ. Розглянемо дані аспекти на конкретних прикладах.

Перш за все, слід вказати на Угоду про асоціацію України з ЄС. Документ, що закріплює правові засади політичної асоціації та економічної інтеграції України з ЄС, зумовлюючи приведення українського законодавства у відповідність до норм і стандартів ЄС, що впливає на територіальну організацію влади та розвиток місцевого самоврядування. Наразі процес змінності інформації щодо прогресу виконання напрямків угод, представлено на офіційному урядовому сайті Пульс угоди. Показники системи оновлюються з урахуванням процесу реорганізації системи органів державної влади [200]. На наш погляд, адаптуючи національне законодавство до законодавства ЄС та європейських стандартів, пришвидшуємо шлях європейської інтеграції. Одним з таких є нещодавно прийнятий Закон України «Про національні меншини (спільноти) України» від 13 грудня 2022 року, що, зокрема, вплине на розвиток транскордонного співробітництва та є ознакою демократичного розвитку держави [236]. Іншим прикладом є прийняття Закону України «Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки» [233]. Таким чином, у процесі проведення внутрішніх реформ, підтримуємо європейські цінності. 17 лютого 2022 року набув чинності закон України «Про адміністративну процедуру» [227], який наближає законодавство України до стандартів ЄС і Організації економічного співробітництва та розвитку. Закон гарантує громадянам та бізнесу право звертатися до різних органів влади за загальною процедурою, незалежно від запитуваної послуги; право бути

вислуханим у разі загрози ухвалення негативного (відмовного) рішення: законом передбачено можливість подання додаткових пояснень, документів чи інші докази [227].

Відкриття представництв українських міст і регіонів у Брюсселі сприяє міжнародній співпраці, залученню європейських інвестицій та участі у грантових програмах ЄС, обмін досвідом тощо. При Європейському комітеті регіонів відкрито офіс у Львові, Вінниці, Хмельницькому, Луцьку. Слід додати про відкриття офісу асоціаціями, зокрема Всеукраїнською асоціацією органів місцевого самоврядування «Українська асоціація регіональних та обласних рад», Всеукраїнською асоціацією громад, Асоціацією нескорених громад у Брюсселі.

Отже, цілком очевидно, що вищезазначені фактори посилюють екзогенний вплив на систему територіальної організації влади в Україні, сприяючи її гармонійній інтеграції до європейського простору.

Водночас, формування сприятливого ендогенного середовища забезпечуватиме сталість та адаптивність на державному та локальному рівнях.

Важливими механізмами задля досягнення позитивного ефекту є прийняття підзаконних НПА, удосконалення законодавчих підходів до розвитку інституту префектів, розвиток міжмуніципального співробітництва, оптимізація взаємодії з громадськістю. Конкретизуємо деякі аспекти. Вдосконалення українського законодавства шляхом прийняття підзаконних актів сприяє ефективній реалізації реформ. Ідеться про розробку та впровадження Постанов КМУ та Наказів Міністерств, рішень місцевих органів влади, що деталізують положення, норми законів, своєю чергою забезпечуючи їх практичне застосування на місцевому рівні.

Розвиток підходів законодавства України щодо запровадження інституту префектів, бере початок з 2015 року та продовжується до сьогодні. Згідно наявних законопроектів префекта пропонується визначити як координаційно-наглядову, автономну, публічно-правову інституцію – місцевий орган державної влади у системі органів виконавчої влади; як державного

службовця, який не належить до політичних посад; як безстороннього гаранта дотримання Конституції та законів України органами місцевого самоврядування, що сприятиме дотриманню децентралізаційних підходів та підвищить ефективність управління на рівні МС [180]. Для досягнення громадської підтримки необхідно забезпечити прозорий механізм діяльності префекта та його партнерські відносини з органами місцевого самоврядування [43].

Посилення співпраці між громадами проявляється не просто у вигляді механізму реалізації спільних проєктів, а є потужним, дієвим інструментом зі значним потенціалом, який потребує ґрунтовного подальшого вивчення та аналізу. Згідно чинного законодавства, однією з сучасних форм взаємодії територіальних громад є міжмуніципальне співробітництво, що впливає на підвищення спроможності громад.

Очевидним є факт, що ефективне управління територіями не може відбуватися без активізації процесів, пов'язаних з участю громадськості у процесах прийняття публічно-управлінських рішень. Взаємодія з громадськими, волонтерськими організаціями, представниками бізнес структур та активними жителями громад, сприятиме підвищенню рівня довіри до органів публічної влади. Серед основних механізмів варто виокремити, серед інших, громадські слухання, бюджет участі, громадське оцінювання діяльності ОМС тощо, що закріплені в низці НПА. Передусім необхідно вказати прийнятий у травні 2024 р. Закон «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших законодавчих актів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування» (№ 7283) 22 [229]. Надважливою новацією в цьому плані є визнання внутрішньо переміщених осіб, які проживають на території громади, повноцінними суб'єктами громадської участі, долучення молоді до врегулювання питань місцевого значення. Закон «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування» (№ 6401), схвалений у лютому 2024 р. [231], зміцнює діалог

місцевих органів влади з громадами та забезпечує посилення ефективності громадської участі у місцевому самоврядуванні [268]. На наше глибоке переконання, названі чинники створюють умови для гнучкої, ефективної та децентралізованої системи управління, здатної до саморозвитку та реагування на внутрішні виклики.

Слід зауважити, що в основі моделі наразі має бути врахована тенденція до національної згуртованості та єдності громадян, що спрямована на сталий розвиток, повоєнне відновлення та євроінтеграцію. Значну увагу в дослідженні приділено саме властивостям елементів, які здійснюють управлінський вплив, до прикладу розглянуто управління потенціалом емерджентності, управління гомеостазом та трансформації систем ТОВ, використання принципів управління поліцентричними системами, оптимізація управління зворотними зв'язками.

Дана модель є циклічною, в даному твердженні підкреслюється змістовний контекст поняття «динамічна модель», оскільки після того, як отримано результат, з'являються нові цілі, нові завдання, нові потреби, нові вимоги суспільства, відповідно до яких змінюються критерії, інструменти, управлінські підходи тощо. Еволюційність моделі проявляється з точки зору появи нових елементів системи ТОВ, нових управлінських підходів, нових властивостей елементів, інноваційних інструментів тощо у зв'язку з появою тенденцій та закономірностей розвитку в основних сферах управління суспільного розвитку.

Однак, на наш погляд, успіх імплементування представленої моделі залежить від чіткого дотримання алгоритму розробки об'єкта моделювання. Важливим в даному контексті враховувати здатність органів публічної влади та громадськості адаптуватися до змінних умов та обставин. Умови воєнного часу, стресові ситуації, непередбачувані обставини, зовнішні тенденції впливу, політичний опір, економічні виклики суттєво впливатимуть, саме тому в п.3.1 даної наукової розвідки ґрунтовно розглянуто системоутворюючий вплив чинників на територіальну організації влади. Еволюційний характер моделі

вказує на той факт, що Україна поступово адаптується до викликів та загроз, однак, на нашу думку, ефективне лідерське управління, міжурядова співпраця, взаємодія між ОМС та МОВВ, національна згуртованість є запорукою успіху.

Вважаємо за доцільне прогнозу оцінку наслідків запровадження вказаної вітчизняної моделі проводити на основі ключових тенденцій, закономірностей та динамічних змін. Як зазначалося вище, еволюційний розвиток корелюємо з поняттям поступовість, пристосування діяльності органів публічної влади відповідно до зростаючих потреб суспільства, наближення до євростандартів управління, узгодження національного законодавства з нормами ЄС, надання якісних, цифрових публічних послуг, орієнтуючись на різні аспекти врядування в політичній, соціальній та економічній сферах. Саме тому доцільно розглянути наслідки від реалізації моделі ТОВ в політичній, економічній та соціальних сферах.

Наслідки в політичній сфері у результаті запровадження вище зазначеної моделі. Процес еволюційності, тобто поступового розвитку та адаптивності сприятиме закріпленню принципу багаторівневого врядування, налагодженню організаційних відносин між ОМС та МОВВ. Імплементация управлінського підходу органами публічної влади – управління конфліктами, нівелює або попередить виникнення ситуацій, що призводить до суперечностей, протиріч. Побудова партнерських відносин між ОМС та МОВВ в процесах повоєнного відновлення є надзвичайно важливою. Враховуючи статистичні дані, результати досліджень щодо важливості та необхідності продовжувати реформу МС та ТОВ, отримання більшої кількості повноважень на місцевому рівні може привести до підвищення ефективності управління на місцевому та регіональному рівнях. Однак, враховується важливість системи нагляду за законністю публічно-управлінських рішень ОМС [274]. Дана модель передбачає врахування принципу поліцентричності, тобто кількість центрів прийняття рішень збільшується. У разі виникнення надзвичайної ситуації більш швидко та менш витратно відбуваються процеси адаптації та забезпечення стійкості системи ТОВ. Нами представлено та обґрунтовано

доцільність моделі, що має вектор спрямування на європейські цінності, однак з урахуванням національних інтересів. Не менш важливою в даному контексті є сфера економіки. Розглянемо детальніше даний аспект.

Наслідки в економічній сфері у результаті запровадження вище зазначеної моделі. Слід зауважити, що за рахунок системного підходу, будуть враховані сучасні аспекти щодо розвитку інноваційних структур, зокрема індустриальних парків, екопарків, технопарків та наукових парків, що сприятиме підвищенню рівня зайнятості, розвитку економіки. Практика свідчить, що розвиток міжнародного територіального співробітництва передбачає поглиблення зв'язків, налагодження відносин та сприяє соціально-економічному розвитку територій. Міжтериторіальне, транскордонне та транснаціональне співробітництво корелюємо з такими позиціями як державна безпека, збалансований розвиток територій, взаємовигідне партнерство на рівні територій, регіонів, держави та на міжнародному рівнях. Однією з форм транскордонного співробітництва згідно чинного законодавства є єврорегіон. Рациональний розподіл ресурсів між регіонами та реалізація економічно обґрунтованих проєктів місцевого та регіонального розвитку сприятимуть розвитку громад, що спрямовуватимуться на слабкі регіони та постраждалі від війни.

Наслідки в соціальній сфері у результаті запровадження досліджуваної моделі. В основі даного аспекту прогностичної оцінки знаходиться концепція соціальної справедливості, яка передбачає першочергове приділення уваги питанням підтримки учасників бойових дій, їх реабілітації, психологічній підтримці ветеранів та людей, які втратили близьких. Удосконалення якості надання публічних послуг у зв'язку з новими цифровими підходами та узгодженням місцевої політики з потребами жителів. Посилення рівня активності жителів громади у зв'язку з підвищенням рівня довіри до влади, що пов'язано своєю чергою із залученням громадян до прийняття рішень. Подальший розвиток партисипативності задля демократії участі. Слід констатувати, що міжнародна допомога відіграє важливу підтримуючу та

стабілізуючу роль у житті громад. Пропонована нами модель враховує важливість дотримання підходів сталого розвитку громад, що відповідають політиці Європейського Союзу. Основними з них є реалізація принципів циркулярної економіки, відновлювальної енергетики, політичної згуртованості, стійкості екосистем тощо.

Вважаємо за необхідне в контексті здійснення прогностичної оцінки наслідків запровадження еволюційної динамічної моделі територіальної організації влади в Україні, навести перелік передбачуваних впливів на ключові показники, що описані нами в пункті 1.2., а саме: економічна ефективність, політична ефективність та соціальна ефективність управління ефективністю суспільних систем.

Таким чином, можна стверджувати, що суспільство, в якому домінує соціальна справедливість, має більший потенціал для соціальної ефективності, оскільки рівний доступ до ресурсів та можливостей дозволяє кожній людині повноцінно реалізовувати свій потенціал. Однак, варто зауважити, що необхідно дотримуватися певного балансу між ефективністю та справедливістю в соціальному контексті задля унеможливлення втрати справедливості або ж досягнення неефективних показників.

Політична організованість формує основу для досягнення політичної мети, завдань, цілей, а політична ефективність визначає здатність досягти поставлених цілей, приймаючи управлінські рішення, впливаючи на суспільну думку. Можна стверджувати, чим вищий рівень політичної організації органів публічної влади, тим сприятливіші умови для ефективного врядування.

Економічна ефективність – це показник, який вказує на співвідношення вкладеного ресурсу і отриманого результату. Дотримання вказаних принципів, які по відношенню один до одного є комплементарними, на наше глибоке переконання, є передумовами ефективного функціонування суспільних систем.

На нашу думку, ефективність від запровадження еволюційної динамічної моделі ТОВ буде залежати від взаємодії та ступеня згуртованості МОВВ та

ОМС, залучення громадян, довіри до влади, узгодженості зі стандартами ЄС, від вміння управляти ефективністю підсистемами ТОВ на державному центральному рівні, від використання сучасних управлінських підходів, від «згуртованості українського народу, від національної єдності» [210]. На думку фахівців, громада має бути базовою ланкою місцевого самоврядування та дані аспекти закріплюватися на законодавчому рівні. Необхідно стандартизувати питання щодо моделі управління в громадах задля того, щоб була змога забезпечувати збалансованість системи, а багаторівневе управління було ефективним, враховувати ситуації із різними станами різних територій.

Динамічна модель вказує на те, що постійно відбуваються зміни, тому потрібно шукати нові шляхи, деякі інструменти потребують перегляду, доповнення, змін у зв'язку з воєнними викликами. Серед одних з пріоритетних завдань в умовах євроінтеграції для органів влади є необхідність забезпечити відповідність з законодавством ЄС, що налічує значну кількість нормативно-правових документів, зокрема і тих, що стосуються регіональної політики. Неодноразово наголошувалось в роботі про необхідність, актуальність формування корпусу фахівців, здатних працювати з міжнародними проєктами та важливість і нагальність створення спільних платформ, які сприятимуть розвитку багаторівневого врядування.

Слід зауважити, що реформа місцевих державних адміністрацій є однією з ключових не тільки в плані децентралізації, а й євроінтеграції України. Незважаючи на важливість і реальну необхідність упровадження державного нагляду за місцевим самоврядуванням, вкрай важливо забезпечити, щоб такий нагляд не підривав місцеву автономію, самоврядність, організаційну, правову та фінансову спроможність ОМС, а навпаки, посилював підзвітність, прозорість та відповідність європейським стандартам врядування. Важливим є визначення критеріїв створення та ліквідації військових адміністрацій.

Таким чином, у зв'язку з повномасштабною збройною агресією, євроінтеграційними процесами, необхідністю здійснення воєнної та повоєнної відбудови, забезпечення, з-поміж іншого, політичної згуртованості

відбувається переосмислення територіальної організації влади, що за своїми характеристиками є еволюційною, динамічною, концептуальною, адаптивною та повинна забезпечити стійку територіальну структуру, незважаючи на постійні виклики. Організаційні владні відносини слід базувати на ефективній взаємодії, співпраці між ОМС та МОВВ, що забезпечить гомеостатичність системи ТОВ.

Доцільним вважаємо використати в контексті прогностичної оцінки наслідків запровадження еволюційної динамічної моделі територіальної організації влади в Україні такий метод наукового дослідження, як аналіз силового поля (англ. Force field analysis). Обґрунтовуючи доцільність такого підходу, слід констатувати, що у сфері ПУА використовуються кількісні, якісні та комбіновані (змішані) методи аналізу, зокрема SWOT аналіз, бенчмаркінг, статистичний метод, інтерв'ю експертів, контент-аналіз, PEST аналіз, метод case-study та ін.

В той же час, підхід «силового поля» основний фокус уваги спрямовує на врахування динаміки змінних умов системи ТОВ, сприяючи оцінці взаємодії рушійних сил саме з позиції темпорального підходу, у часовому просторі, коли фактор часу є обмежений і важливим є оцінити ситуацію, за якої суб'єкти системи ПУА можуть діяти ефективно. Даний інструмент можливо застосовувати в контексті стратегічного та оперативного планування. Його застосування створює передумови для корегування публічно-управлінських рішень відповідно до реагування учасників системи ПУА.

Методологічними підставами застосування даного методу, слід вказати системність підходу, оскільки в процесі роботи публічне управління розглядаємо як складну систему взаємопов'язаних елементів, що впливають на функціонування ТОВ.

З метою імплементації ефективного управлінського підходу, зокрема управління змінами, який детально описано в 1 та 2 розділах, необхідним є усвідомлення важливості дотримання стану балансу сил, кожна з яких так чи

інакше впливає на реалізацію даного підходу. Ідеться про врахування інтересів різних суб'єктів системи ПУА.

З вищезазначеного слідує, що ТОВ зазнає впливів від усіх суб'єктів та піддається певним чином трансформаційним впливам, змінюючи властивості елементів системи. Тому, для дослідження такої складної системи є доцільним підхід «силового поля».

На нашу думку, застосування саме поняття «поля» забезпечує відповідність векторному підходу, який доцільний для опису динаміки зміни системи ТОВ; поліваріантності та поліцентричності цієї системи. Для підсистеми МС більш притаманними є підходи «векторів». Варто наголосити на тому, що система ПУА поєднує не тільки державне управління та місцеве самоврядування, але і бізнес інституції, громадське суспільство.

Тому, система ТОВ зазнає впливів від усіх названих суб'єктів та має відповідні властивості задля забезпечення гомеостазу, динамічності, партисипативності, стійкості, врахування системоутворюючих факторів, що проявляється в якості впливів рушійної або стримуючої сили в період трансформаційних процесів або впровадження змін. Тому, для дослідження такої складної системи з огляду складності управлінських процесів, на наш погляд, є доцільним підхід «силового поля». враховуючи вплив учасників, зацікавлених сторін даного процесу.

По-друге, задля кращого розуміння впливу факторів, які з одного боку сприяють, а з іншого – протидіють змінам в певних процесах та ситуаціях.

У контексті оптимізації моделі територіальної організації влади даний стратегічний інструмент можемо використати для оцінки стану збалансованості, згуртованості, ступеня взаємодії між ОМС і МОВВ, між органами публічної влади та жителями громади.

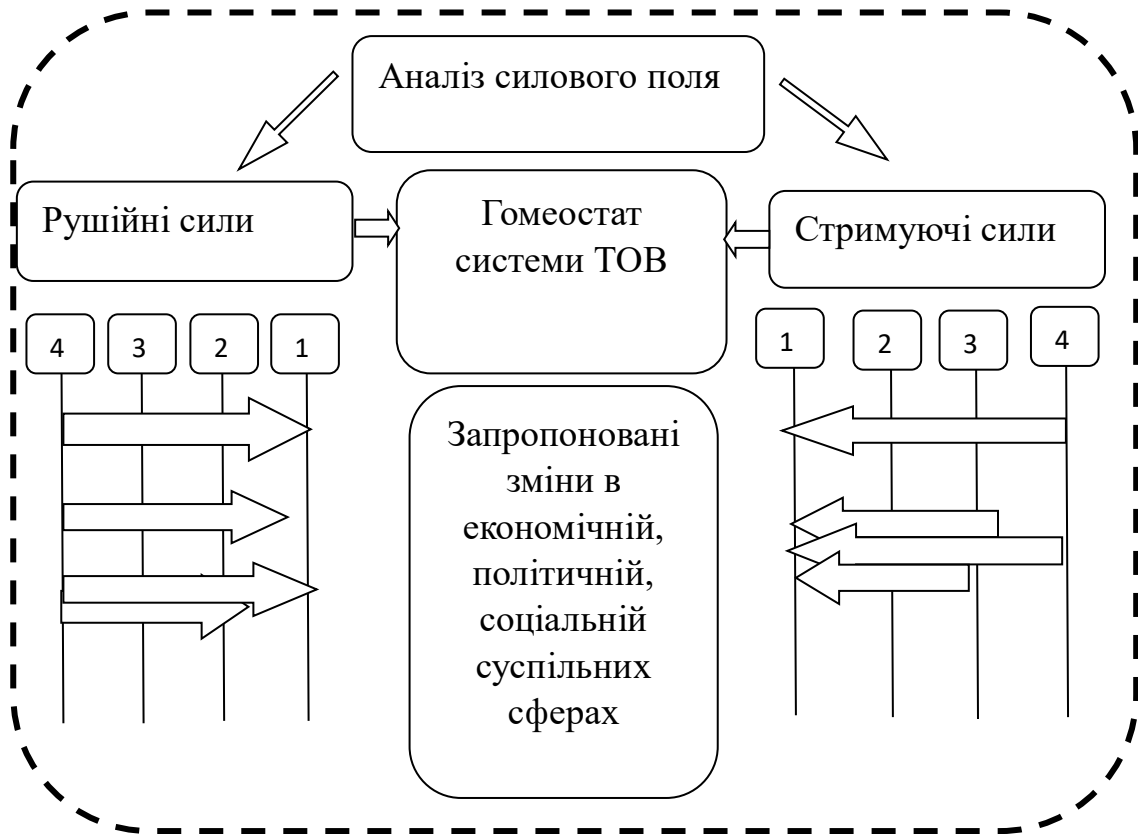


Рис.3.6. Аналіз силового поля в системі територіальної організації влади.

Джерело: авторська розробка.

Розглянемо варіанти рушійних та стримуючих сил.

1. варіант: рушійною силою є централізація, стримуючою силою є децентралізація;
2. варіант: рушійною силою є відцентрові тенденції (децентралізація), стримуючою силою будуть доцентрові тенденції (централізація);
3. варіант: рушійною силою є моноцентризм, стримуючим фактором доцільно назвати поліцентризм;
4. варіант: рушійною силою є збереження статусу сталості гомеостатом системи ТОВ, стримуючою силою є трансформація гомеостату системи ТОВ;
5. варіант: рушійною силою є економічна концентрація в містах, стримуючою силою є розвиток агломерацій та передміський субурбій.

В результаті проведення аналізу силового поля в системі територіальної організації влади важливою є розробка механізмів, стратегій, нових інструментів та технологій, проєктів задля трансформації гомеостату системи.

Прийняття управлінських рішень методом ґрунтового аналізу щодо ефективності структури територіальної організації влади, узгодженості дій між ОМС і МОБВ.

Незважаючи на той факт, що метод аналізу силового поля інтегрувався до спеціальності «Публічне управління та адміністрування» з бізнес середовища, цілком доцільним є його використання в сфері публічного управління, оскільки, як стверджують науковці, після етапу визначення завдань відповідно мети, даний метод сприяє оцінюванню рушійних і стримуючих сил і відповідно до результату вже надавати пропозиції та приймати обґрунтовані рішення [314].

Запропонуємо алгоритм використання методу аналізу силового поля в системі ТОВ. Спершу дослідимо зміни покращення процесу, на які очікуємо, визначимо елементи підсистеми ТОВ, опишемо функції кожного з елементів. Це дасть змогу верифіковано з'ясувати, який з елементів системи може вплинути на забезпечення гомеостату системи ТОВ, виконуючи ту чи іншу функцію. Обов'язковим етапом є аналіз ситуації, оцінювання наслідків у разі не впровадження змін у системі ТОВ.

Наступний етап алгоритму спрямований на визначення рушійних сил, на якому слід виокремити якомога більше факторів, котрі вплинуть на бажані запропоновані зміни, якими, згідно термінологічного апарату дослідження є рушійні сили. Аналогічно визначаємо стримуючі фактори, тобто такі, які протидіють чи гальмують процеси імплементації запропонованих змін. Наступним кроком з реалізації алгоритму є визначення заходів, спрямованих на нівелювання наслідків такого варіанту розвитку подій.

Після цього проводимо ранжування, тобто оцінюємо вплив кожного з факторів з метою формування максимально об'єктивного підбору заходів, спрямованих на стримування відповідного гальмуючого впливу. На нашу думку, якщо в результаті буде отримано вищий показник балів рушійних сил, то це означатиме, що силове поле рушійних сил є більш потужним, ніж консолідоване силове поле стримуючих сил. Відповідно, заплановані зміни є

доцільними і їх доречно реалізовувати у конкретному суспільно-історичному періоді. І, вочевидь, у разі перевищення сумарного значення стримуючих сил, необхідно шукати нові підходи для посилення впливу рушійних сил.

Таким чином, обґрунтуємо доцільність використання підходу «силового поля» у формі коротких узагальнень. Підхід «силового поля» є доречним в контексті аналізу динаміки змін у системі ТОВ, оскільки дана досліджувана система вирізняється поліцентричністю і поліваріантністю. Система ТОВ є відкритою системою, тому зазнає впливу в певній мірі від усіх суб'єктів ПУА, мова йде про вплив зі сторони органів державного управління та місцевого самоврядування, громадськості, бізнес структур. Даний підхід відображає багатовекторну взаємодію ДУ, МС, громадськості, бізнесу, сприяє оцінюванню стану гомеостату, балансу сил у процесах реалізації управління ТОВ, тим самим забезпечуючи адаптацію системи до динамічних, змінних умов в сфері ПУА. Саме тому варто розглядати їх як сили, що формують «єдине поле впливів» ПУА.

Пропонована нами еволюційна динамічна модель спрямована на досягнення політичної організованості, соціальної справедливості та економічної ефективності в суспільстві. Варто зауважити, що на наш погляд, системний підхід управління ефективністю систем ТОВ з урахуванням досвіду країн ЄС, включаючи елементи мережевого та поліцентричного управління призведе до розвитку територій, адаптування системи до нових викликів, інтегрування в європейську спільноту.

### Висновки до Розділу 3

Узагальнюючи результати проведеного аналізу у Розділі 3, нами одержано відповідні висновки. Зазначено, що принципи формування концептуальної моделі закладають основи ефективного функціонування моделі ТОВ, що спрямовані на використання наявного потенціалу

властивостей елементів досліджуваної системи. З'ясовано, що окрім виокремлених в контексті доцільності вимог та передумов, ефективність системи ТОВ залежить від врахування системних факторів, що формують її функціональність, враховуючи аспект адаптивності та стійкості системи.

Доведено, що процес євроінтеграції вимагає зміни або адаптування діючих інституційних механізмів. Зазначено, що від управління ефективністю системи територіальної організації залежатиме якість надання публічних послуг, розвиток територій.

Розглянуто системоутворюючі фактори ефективної територіальної організації влади в Україні, шляхом проведення їх кореляції з критеріями ефективної системи ТОВ. Доведено, що в сукупності такі системоутворюючі виміри системи ТОВ як адаптивність, структурованість, функціональність та регуляторність визначають забезпечення ефективності та стабільності функціонування органів публічної влади. Вплив даних факторів забезпечує певний стан релевантності (відповідності) між органами влади, водночас вказуючи на здатність еволюціонувати відносно зростаючого екзогенного та ендогенного тиску.

Виокремлено наступні інструменти функціонування ефективної моделі ТОВ. Доведено, що в процесах управління та трансформації гомеостату систем є необхідним наявність елемента підсистеми ТОВ, що може виконувати функції ефективного гомеостату системи, зокрема у підсистемі ОМС – це обласна рада та у підсистемі МОВВ – це військові обласні адміністрації.

Обґрунтовано доцільність створення структурованого центру прийняття рішень на рівні регіону, що зумовить сприяння подальшим євроінтеграційним процесам. З'ясовано, шляхи оптимізації процесу управління зворотними зв'язками у відкритих динамічних системах у різних підсистемах територіальної організації влади, враховуючи позицію «оптимуму системи».

Здійснено прогностичну оцінку ймовірних наслідків в результаті імплементації запропонованої моделі в соціальній, економічній та політичних суспільних сферах. Схарактеризовано оптимістичний сценарій від

запровадження моделі. Водночас у роботі використано один з методів прогнозної оцінки – аналіз силового поля – задля кращого розуміння впливу факторів, які з одного боку сприяють, а з іншого, протидіють змінам в певних процесах. Даний стратегічний інструмент запропоновано використовувати для оцінки стану збалансованості, згуртованості, ступеня взаємодії між ОМС і МОВВ, а також між органами публічної влади та жителями громади.

Розроблено еволюційну динамічну модель функціонування територіальної організації влади в Україні, що демонструє виявлення та ймовірний подальший розвиток конструктивного потенціалу системи ТОВ у разі дотримання засадничих вимог до побудови моделі, визначення критеріїв ефективності ТОВ, врахування впливу системоутворюючих факторів, підбору доцільних управлінських підходів та найбільш релевантних інструментів, або використання комплексного інструментарію в разі доцільності. Враховано такі параметри в процесі моделювання як циклічність, динамічність та еволюційність, поліваріантність та поліцентричність системи ТОВ у зв'язку з розвитком трансформаційного вектору євроінтеграції, децентралізації та цифровізації, інших тенденцій та закономірностей розвитку в основних сферах управління суспільного розвитку.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні розроблено базові засадничі принципи та обґрунтовано доцільність їх комплементарного поєднання на основі якого в процесах діяльності самоврядних та державних органів актуалізується потенціал динамічних систем задля підвищення ефективності певної моделі територіальної організації влади. Здійснено ґрунтовний аналіз теоретико-методологічних підходів та розробку практико-орієнтованої моделі.

Результати проведеного наукового дослідження дають змогу зробити узагальнення теоретико-методологічного характеру.

1. Схарактеризовано сучасний стан наукової розробленості проблеми управління ефективністю територіальних суспільних систем. Здійснений аналіз фахових праць за темою дослідження вказує на те, що зважаючи на сучасні виклики, проблематика управління ефективністю систем територіальної організації влади є актуальною, багатоаспектною та комплексною, оскільки охоплює широке коло питань, які потребують своєчасного вирішення та прийняття ефективних публічно-управлінських рішень з урахуванням досвіду ЄС. Представлена тема ще не була предметом спеціального дослідження та потребує подальших теоретичних та методологічних напрацювань. В ході дослідження з'ясовано, що основні твердження науковців полягають у характеризуванні логічної послідовності теорій в межах публічного управління, змістовне наповнення яких змінюється відповідно до еволюціонуючих суспільних потреб. Адаптація європейського досвіду в разі практичної доцільності, забезпечить нашу державу додатковим екзогенним (знаннєвим) ресурсом задля вирішення проблем, пов'язаних з забезпеченням стійкого та сталого розвитку суспільства у воєнний та повоєнний періоди. В умовах глобальної невизначеності особливий акцент потрібно робити на дослідженні депресивних територіальних суспільних систем. Здійснено узагальнення, по-перше, щодо багатогранності концепцій, кожна з яких корелюється з характерними організаційними та

функціональними підходами; концептуальної невзаємозамінності, оскільки кожна попередня модель, описана у концепціях, інтегрується до наступної; важливість децентралізації та регіонального розвитку згідно теорії регіоналізму; необхідність адаптації різних управлінських практик відповідно специфіки, особливостей територій; залежність ефективності управління від обраної моделі відносин між самоврядними та державними органами влади; важливість вдосконалення організаційних та правових механізмів, що спрямовані на підвищення ефективності досліджуваної вітчизняної системи. Зазначено, що значний науковий доробок представлено сучасними дослідниками в контексті пошуку нематеріального потенціалу, невикористовуваних нематеріальних ресурсів, що кореспондується з такими видами нематеріального ресурсу як знання, конфлікти, інформаційне забезпечення, штучний інтелект, адвокати, час тощо.

2. Сформульовано теоретичні підходи до максимізації ефективності управлінських процесів в системі територіальної організації влади в умовах повномасштабної агресії та як наслідок – обмеженості ресурсів. Обґрунтовано необхідність пошуку нетрадиційних джерел розвитку територій, результати яких уможливають виявлення неочевидних причин не завжди результативного втілення трансформаційних процесів територіальних суспільних систем. Врахування окреслених засадничих принципів та підходів до територіальної організації владних відносин дасть можливість досягнути кращих показників суспільно-політичної організованості, економічної ефективності та соціальної справедливості, що в сукупності забезпечить збереження статусу сталості та стійкості вітчизняної системи. В результаті проведеного аналізу управлінських підходів виявлено наступне. Для кожного з аспектів характерною є специфіка нереалізованого управлінського потенціалу. Згруповано теоретичні підходи до управління ефективністю суспільних систем на основі певних критеріїв, що визначено найбільш доцільними для дослідження в контексті воєнного та повоєнного відновлення країни. Здійснений огляд теоретичних підходів виявив значущість фактору одночасності синтезу декількох з них. Дане явище

трактується нами як емерджентність, що забезпечить виникнення нового, адаптованого або регулюючого підходу, домірного до конкретної ситуації в межах функціонування керуючих підсистем.

3. Визначено методологічні основи управління ефективністю систем територіальної організації влади. Виокремлення методологічних підходів зrealізовано завдяки ґрунтовному порівняльному аналізу теорії організації, теорії систем, теорії мереж, теорії управління в межах закономірностей складних систем. Зазначено щодо унікальності властивостей та наявності потенціалу в межах кожного підходу та виявлено ті, які забезпечать можливість здійснювати управління ефективністю ефективніше на більш високому рівні, зокрема ідеться про управління потенціалом емерджентності в системі територіальної організації влади, що передбачає процес ідентифікації, удосконалення та імплементації непрогнозованих або принципово нових якостей, функцій та можливостей, що виникають у межах складної суспільної динамічної відкритої системи управління територіями, які до об'єднання не мали таких рис; управління гомеостазом системи територіальної організації влади передбачає здатність сприяти керуючим підсистемам функціях збереженню статусу сталості внутрішнього стану системи; управління поліцентричною системою територіальної організації влади передбачає процес координування; передачі повноважень; використання та ефективний розподіл наявних ресурсів, взаємодіяння між різними рівнями і центрами влади; управління зворотністю зв'язків в динамічних системах передбачає зменшення впливу збурень екзогенного середовища; управління потенціалом суміжних властивостей пов'язане з активним використанням доступних ресурсів задля пошуку шляхів їх розширення і розвитку.

4. Здійснено компаративний аналіз ефективності функціонування систем територіальної організації влади країн ЄС. Виявлено певні розбіжності у моделях взаємовідносин в системі територіальної організації влади кожної з досліджуваних країн. Сформульовано деякі узагальнення. Для *Німеччини* характерним є високий рівень поліцентричності територіального управління,

розвиток електронного врядування, ефективна система планування діяльності та надання послуг. Муніципальні об'єднання *Польщі* є елементами системи, де постійно відбувається обмін досвідом через роботу в комітетах. З'ясовано, що провідна роль збереження гомеостатичного стану системи територіальної організації влади належить воєводі, що забезпечує загальнонаціональні інтереси, реалізує державну регіональну політику та здійснює контроль за виконання завдань самоврядними органами влади. У *Франції* функціонал префекта значною мірою оптимізує механізм управління зворотними зв'язками шляхом проведення моніторингу ситуацій в регіоні; здійснює нагляд за органами місцевого самоврядування, виконуючи роль регулюючого та контролюючого органу, що зумовлює досягнення стану стійкості між державними та місцевими політиками; є елементом багаторівневої системи безпеки. Розроблено та обґрунтовано доцільність застосування інтегрованого індикатора суспільного розвитку європейських країн, що сформований у цьому дослідженні на основі десяти індексів в межах системи багаторівневого публічного управління. Інтегрований підхід до оцінювання надає можливість робити узагальнення стосовно ефективності стратегій збалансованості розвитку територій. Сформульовано найбільш важливі завдання в процесах проведення реформ децентралізації європейських країн: надання більш якісних послуг громадянам, підвищення результативності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, упровадження принципу субсидіарності, досягнення прозорості дій публічної адміністрації, більш активне залучення громадян до прийняття рішень, консолідація бюджетної політики, розвиток ресурсної бази органів місцевого самоврядування. Зазначено, що аналіз практичного досвіду європейської спільноти заслуговує на увагу в різних площинах, зокрема щодо дослідження аспектів застосування статистичного підходу на регіональному та місцевому рівнях.

5. Виявлено специфіку євроінтеграційного та децентралізаційного вектору трансформації територіальної організації влади в Україні.

Децентралізаційний вектор змін пов'язуємо з ендегенним впливом факторів, що стало детермінують зміни в структурі, трансформацію внутрішніх зв'язків, функціональність та динаміку територіальної організації влади. В ході аналізу фахових джерел потужним ендегенним фактором визначено консолідовану єдність між різними владними рівнями та жителями громади, що формує новий потенціал взаємодії. З одного боку, негативні міграційні процеси, руйнування інфраструктури, з іншого – функціонування нових інституцій, фінансова, організаційна та правова самостійність громад зумовлюють важливість переосмислення впровадження управлінських підходів органами публічної влади. Констатовано, що євроінтеграція знаходить свій вияв у процесах консолідованої та згуртованої співпраці між органами публічного управління, між органами влади і громадськістю, між ЄС та громадськістю, що обумовлює багатовекторну та багаторівневу взаємодію владних органів та жителів громад як між Україною та країнами ЄС, так і всередині держави. Глобальні прояви євроінтеграційних тенденцій в сфері управління засвідчують факт спрямованості на партисипативне врядування. Окреслено основні аспекти змін територіальної організації влади, враховуючи євроінтеграційний та децентралізаційний вектори руху. Визначено певні виклики на регіональному та місцевому рівнях щодо інституційної спроможності громад, що пояснюється браком кваліфікованих кадрів. Таким чином, з'ясовано, що в умовах європейського вектора розвитку переосмислюються підходи, змінюються орієнтири до вітчизняної державної регіональної політики. Трансформаційні зміни проявляються у внутрішньому та зовнішньому середовищах суспільних систем, впливаючи на динамічність функціонування трансформаційних процесів системи ТОВ та її підсистем. Узагальнено, що територіальна організація влади в Україні розвивається через призму адаптивних, конкурентних, кооперативних та трансформаційних механізмів взаємодії органів влади. Констатовано значущість децентралізаційних та євроінтеграційних процесів в якості доцільних векторів трансформації системи територіальної організації влади, що є по відношенню

один до одного комплементарними.

6. Запропоновано підходи до моделювання оптимальної системи територіальної організації влади в Україні на основі досвіду країн ЄС. Визначено основу і принципи мінімального набору засадничих вимог до моделі ефективної територіальної організації владних відносин, до яких, серед інших, віднесено наявність власного трансформаційного потенціалу завдяки якому проявляється здатність органів влади до адаптування нових викликів, використанні нових підходів управління; реалізація динамічної багатовекторної взаємодії між елементами самої системи ТОВ України та елементами ТОВ суміжних держав; реалізація динамічної багатовекторної взаємодії між елементами самої системи ТОВ України та базовими елементами систем ключових середовищ країн ЄС; застосування доцільних управлінських підходів у вітчизняній системі ТОВ, що враховують загальні тенденції розвитку ефективністю систем ТОВ. Зазначено, що використання потенціалу властивостей відкритості та динамічності у системі зумовлюють зростання ефективності підсистем ТОВ та сприяють їх поступовому еволюційному розвитку завдяки перерозподілу, певною мірою, владних повноважень, відповідальності та ресурсів з одночасним залученням до процесів волонтерів, представників бізнесу, активних та ініціативних громадян та інших зацікавлених сторін, міжнародних організацій.

7. Здійснено кореляцію системоутворюючих факторів з критеріями ефективної системи територіальної організації влади з урахуванням процесів євроінтеграції. Обґрунтовано, що врахування впливу регулюючого системоутворюючого фактору в системі територіальної організації влади є одним з визначальних важелів, що впливає на ефективність функціонування територіальної організації влади, забезпечуючи тим самим стійкість досліджуваної системи в правовому та інституційному вимірах. В правовому контексті наголошено на важливості поступового регулювання процесу наближення національного законодавства до нормативно-правових актів ЄС. З інституційної точки зору обґрунтовано доцільність адаптування діючих

інституційних механізмів, зокрема затвердження посади заступника з євроінтеграції на регіональному рівні місцевого самоврядування, що уможливорює пришвидшення адаптаційних процесів євроінтеграції. Зазначено, що на основі таких засадничих принципів як субсидіарність та інклюзивність є доцільним здійснювати реінтеграцію деокупованих територій. Закцентовано увагу на значущості посилення спроможності державних інституцій та інституцій на рівні місцевого самоврядування ефективно імплементувати нормативно-правові акти ЄС. Наголошено на тому, що важливим в процесі інтеграції є приведення до збалансованості нагальних потреб, що викликані умовами воєнного стану, необхідністю воєнної та повоєнної відбудови та приведенням системи територіальної організації влади у відповідність до стандартизованих підходів ЄС на стратегічну перспективу. Констатовано, що за таких умов є важливими підтримка міжнародних партнерів, розробка стратегій територіальної стійкості та продовження процесу реформування публічного врядування.

8. Запропоновано комплекс інструментів, що здатний забезпечити функціонування ефективної моделі територіальної організації влади в Україні. Обґрунтовано значущість синергії комплементарності управлінських впливів від органів публічної влади, що корелюється насамперед з необхідністю виявлення та актуалізації емерджентності наступного порядку у процесі взаємодії елементів системи ТОВ, що сприятиме забезпеченню гомеостазу системи ТОВ, підвищенню ступеня її резильєнтності, посиленню згуртованості громадськості та довіри до владних інституцій. Запропоновано розглядати військові адміністрації як новий параметр гомеостату системи територіальної організації влади. Зазначено, що правові, політичні, освітні, соціальні, цифрові, міжнародні, інституційні інструменти повинні працювати домірно, злагоджено, підтримуватися чіткою комунікацією, регулярною оцінкою задля внесення необхідних коректив та адаптуватися до мінливих умов, таких як війна, воєнне та повоєнне відновлення та інтеграція з ЄС. Ефективно впроваджуючи ці інструменти, Україна може побудувати стійку та

інклюзивну модель територіального управління, яка відповідатиме як поточним викликам, так і довгостроковим прагненням. Використання в сукупності даних інструментів сприятиме взаємопідсиленому ефективному координуванню між різними рівнями влади, що є характерною ознакою комплементарного підходу. Зазначено, що поліцентричне управління ефективністю системи територіальної організації влади важливо розуміти як функцію керуючої системи, яка складається з керуючих підсистем іншого порядку: підсистеми органів місцевого самоврядування та підсистеми місцевих органів виконавчої влади. Зазначено, що найбільш значущою у наведеному контексті є правова сфера, зокрема конституційний фундамент, на основі якого визначаються засадничі принципи в процесі реформування ТОВ та МС, що стосується децентралізації, деконцентрації, збалансованості, згуртованості.

9. Обґрунтовано доцільність впровадження розробленої у дослідженні еволюційної динамічної моделі територіальної організації влади та здійснено прогностичну оцінку наслідків її реалізації. При побудові вказаної моделі враховувались підходи до моделювання оптимальної системи територіальної організації влади в Україні на основі досвіду країн ЄС, основні євроінтеграційні, децентралізаційні та цифрові тенденції, закономірності та динамічні зміни системи вітчизняної ТОВ. Набули розвитку прикладні аспекти реалізації моделі, що передбачають формування сприятливого екзогенного та ендогенного середовищ шляхом прийняття законів, підзаконних НПА, спрямованих на удосконалення законодавчих підходів до розвитку нових інститутів, розвиток міжмуніципального та міжнародного співробітництва, оптимізацію взаємодії з громадськістю тощо.

Розроблено алгоритм реалізації процесу моделювання запропонованої моделі, в разі дотримання якого буде сформовано позитивний ефект. Дана модель має чітку структуру та ієрархію рівнів системи ТОВ: мікрорівень; ОМС базового, субрегіонального, обласного рівня; МОБВ рівня району; рівня області, включаючи інваріантні об'єкти оперування. Розкрито специфіку

еволюційного розвитку системи ТОВ відповідно до зростаючих потреб ефективніших процесів децентралізації, наближення до євростандартів, питання повоєнної відбудови на основі системоутворюючого фактору. Доведено доцільність більш широкого використання в сфері публічного управління методу аналізу силового поля, що обумовлює, завдяки синхронізованості впливу рушійних і стримуючих сил, прийняття більш обґрунтованих публічно-управлінських рішень. На основі принципу комплементарності зазначено, що реформа децентралізації демонструє суттєві зміни в системі територіальної організації влади вже сьогодні, а активізація євроінтеграційних процесів забезпечить подальше підвищення ефективності управлінських підходів врядування.

Узагальнено на основі аналізу зарубіжного досвіду, що організована належним чином структура системи територіальної організації влади, ретельно вибудовані інструменти забезпечення відповідальності, принципи та критерії, за якими здійснено розподіл повноважень та фінансових ресурсів між елементами системи територіальної організації влади та належна фаховість органів влади, взяті у своїй комплексності, сукупно впливають на функціонування ефективної територіальної організації владних відносин.

Зазначено, що сучасний євроінтеграційний та децентралізаційний вектори трансформування територіальної організації влади потребують аналізу, ґрунтовного дослідження наявної європейської практики, що й обумовлюватиме вибір наступних тематик наукових розвідок.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Богач Ю. А. Управління інформаційними зв'язками: навчальний посібник. Тернопіль, ТНЕУ, 2013, 240 с. ISBN 978-617-692-140-0.
2. Адміністративно-територіальний устрій країн Європейського Союзу навч. посіб. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. К. Орлатого. Т. В. Іванова та ін. К. : НАДУ, 2015. 628 с. URL: <https://constitutionalist.com.ua/wpcontent/uploads/2020/11/%D0%90%D0%A2%D0%A3-%D0%9D%D0%90%D0%94%D0%A3-2015.pdf> (дата звернення: 15.05.2023).
3. Адміністративно-територіальний устрій України: методологічні основи та практика реформування : монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»; наук. ред. В.С. Кравців. Львів, 2016. 264 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p201605011.pdf> (дата звернення: 15.05.2023).
4. Алюшина Н. О. Інструменти роботи з конфліктами на публічній службі мають бути трансформовані. 2024. URL: <https://budget.uteka.ua/ua/publication/budget-news-45-buxgalterskij-obzor-budget-220-natalya-alyushina-instrumenty-raboty-s-konfliktami-na-publichnoj-sluzhbe-dolzhny-byt-transformirovany> (дата звернення: 25.09.2023).
5. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво планувати та управляти своїм часом. К. : НАДУ. 2009. 40 с.
6. Алюшина Н. О. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. Публічне управління та регіональний розвиток. 2022. № 16. С. 284-313. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr\\_2022\\_16\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2022_16_3) (дата звернення: 15.07.2023).
7. Бабінова О. О. Критерії оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: світовий досвід та Україна. Стратегічні пріоритети. 2007. № 2 (3). С. 73–78. URL: [https://www.libr.dp.ua/text/sp2007\\_2\\_9.pdf](https://www.libr.dp.ua/text/sp2007_2_9.pdf) (дата звернення: 20.01.2024).

8. Багаторівневе врядування в Україні в умовах широкомасштабного російського вторгнення. Звіт 8 всеукраїнського соціологічного дослідження. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/961/CoE\\_KIIS\\_Report\\_Oct2024\\_UKR\\_f.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/961/CoE_KIIS_Report_Oct2024_UKR_f.pdf) (дата звернення: 15.12.2024).

9. Бакуменко В. Д. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 43. С. 21-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2015\\_43\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_4).

10. Бакуменко В. Методологія державного управління: проблеми становлення та подальшого розвитку. Вісн. УАДУ. 2003. № 2. С. 68 – 81.

11. Бакуменко В. Д. Словник системного аналізу в державному управлінні. Київ. Видавництво НАДУ, 2007. 148с.

12. Балановська Т. І., Михайліченко М. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3de6b4a7-98a3-43b0-978e-d87a7876a172/content> (дата звернення: 15.07.2023).

13. Балдинюк В. Співробітництво територіальних громад України: виклики та перспективи. Економіка та суспільство, 2024, 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-29> (дата звернення: 30.05.2024).

14. Балдич Н., Гнитюк Н. Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України: аналітичний звіт. 2019. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/444/TNA\\_Ukraine-2018-2019-Final-Report\\_ukr\\_F.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/444/TNA_Ukraine-2018-2019-Final-Report_ukr_F.pdf) (дата звернення: 15.07.2023).

15. Балінський В. В. Децентралізоване багаторівневе врядування у процесах стійкого розвитку суспільства у воєнний та повоєнний періоди: дис..д-ра філософії. Спец. 281. 2023. 185с.

16. Барабаш Г. О., Луценко Т. О. Організаційно-правові основи державного управління: конспект лекцій. Х. : НУЦЗУ, 2016. 40 с.

17. Баско А. В. Особливості діяльності органів місцевого самоврядування в об'єднаних територіальних громадах в умовах воєнного стану. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». 2024. 2. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.65> (дата звернення: 15.05.2024).

18. Безверхнюк Т. М., Саханенко С. Є., Топалова Е. Х. Європейські стандарти врядування на регіональному рівні : монографія. за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. 328 с.

19. Безгін В. Як розвиватимуть та відновлюватимуть регіони. URL: <https://sluga-narodu.com/vitaliy-bezghin-yak-rozvyvatymut-ta-vidnovliuvatymut-rehiony/> (дата звернення: 15.02.2023).

20. Бобровська О. Ю., Бикова А. Л. Формування знаннєвих ресурсів системи управління соціально-економічним розвитком регіонів. Економіка і організація управління. №3(43), 2021.40-54.

21. Бобровська О. Ю. Наукові ресурси відновлення і розвитку територій: організаційні можливості ефективного використання // Від теорії до практики в управлінні та врядуванні : збірник матеріалів Міжн. наук.-пр. конференції, м. Київ, 20 червня 2024 року. Київ : НУБіП, 2024. 150 с. 109-111

22. Блага Н. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

23. Бондаренко С. В., Зайченко І. А. Територіальний вимір трансформації сучасного світопорядку в умовах війни. Науковий журнал «Політикус». 2024. 3. 150-156.

24. Бондаренко Л. І. Удосконалення структурної побудови органів виконавчої влади як чинник забезпечення ефективності праці державних службовців. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. 5. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2022/72.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/72.pdf) (дата звернення: 06.10.2023).

25. Борденюк В. І. Окремі аспекти наукового забезпечення реформування місцевого самоврядування в Україні. Юридична наука. 2011. 1(1). 71-78.

26. Борисенко Ю. В., Маматова Т. В. Базові цінності та принципи мережевої взаємодії у мережевих системах місцевого розвитку. Аспекти публічного управління. 2017. Том 5. №12. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/369/365> (дата звернення: 20.10.2023).

27. Борисенко Ю. В. Досягнення та виклики реформування місцевого самоврядування в Україні. Аспекти публічного управління. 2022. Т. 10, № 3. С. 42-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup\\_2022\\_10\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2022_10_3_7).

28. Бориславська О. М., Заверуха І. Б. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України. Центр політико-правових реформ. Київ, 2012. 212 с. URL: <https://pravo.org.ua/books/detsentralizatsiya-publichnoyi-vlady-dosvid-yevropejskyh-krayin-ta-perspektyvy-ukrayiny/>.

29. Борисочева Н. Теоретичні підходи до розуміння системи органів виконавчої влади. Адміністративне право і процес. 2021. 6. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2021/6/18.pdf> (дата звернення: 07.03.2023).

30. Бродський Ю. Б. Системний аналіз та теорія прийняття рішень: навч. посіб. в 3-х частинах. Частина 1: Системологія. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». 2022. 92 с.

31. Бугай О. В. Інструментарій штучного інтелекту у процесах прийняття управлінських рішень щодо територіального відновлення та розвитку : дис..д-ра філософії. Спец. 281 Публічне управління та адміністрування. КНУ ім. Т. Шевченка. Київ. 2024. 249с.

32. Бунік М. З., Франке Х. Адміністративні реформи в Німеччині на місцевому рівні: досвід для України. Ефективність державного управління. 2019. 60. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.60.2019.186737> (дата звернення: 05.10.2023).

33. Бурик З. М. Розвиток регіонів та ОТГ в контексті реформи децентралізації. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 23. С. 85–90. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7239&i=12> (дата звернення: 05.10.2023).

34. Бурик З. М., Попроцький О. П. Управління проектами в місцевому самоврядуванні. Економіка і регіон. 2022. № 4. С. 247-256. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2022\\_4\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2022_4_33) (дата звернення: 05.10.2023).

35. Василюк О. Д. Застосування в Україні успішного досвіду країн Європейського Союзу в реформуванні адміністративно-територіального устрою та кар'єрної служби. Ефективність державного управління. 2022. 59. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.59.2019.178424>. (дата звернення: 05.10.2023).

36. Васьківська К. В., Пелехатий А. О., Галімух Ю. О., Лозінська Л. Д. Співробітництво територіальних громад в умовах децентралізації. Ефективна економіка. 2019. № 8. С. 45–49.

37. Вегеш М. М. Політологія: підручник. Видавництво: Київ: Знання. 2008. 384 с. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-2592.html>. (дата звернення: 05.10.2023).

38. Верменич Я. Концепт регіоналізму в сучасній термінопрактиці. Регіональна історія України: збірник наукових статей. 2014. Вип. 8. С. 19–54.

39. Верменич Я. В. Еволюція адміністративно-територіального устрою в Україні. С. 114-145. URL: <https://www.lib.dp.ua/text/uij200546.pdf> (дата звернення: 05.10.2023).

40. Верменич Я. В. Регіональна інтеграція в умовах глобалізації: теорії та сучасні реалії. К.: Інститут історії України НАН України. 2018. 351 с.

41. Верменич Я. В. Територіальна організація в Україні, як наукова проблема: регіонально-історичний та політико-адміністративний виміри. К.: Ін-т історії України НАН України, 2008. 160 с.

42. Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування у межах нової системи територіальної організації влади в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень. К., 2011. 54 с. URL: <https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2011-06/Vzayemodiya-00350.pdf>

43. Висновок щодо проекту Закону «Про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та деяких інших законодавчих

актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні» (#4298). URL: <https://rm.coe.int/cegg-lex-2024-1-local-state-administrations-draft-law-4298-as-of-21-fe/1680aea85f>.

44. Відновлення України. Регіональний аспект. URL: <https://zn.ua/ukr/internal/vidnovlennja-ukrajini-rehionalnij-aspekt.html>

45. Вінниччина налагоджує партнерства зі Шведськими муніципалітетами: кризове управління, безпека, технології. URL: <https://decentralization.ua/news/18918> (дата звернення: 10.12.2024).

46. Віхляєв М. Ю., Пилипенко Ю. П. Сутність та основна проблематика принципу субсидіарності у теоретичній та практичній площині. Право і суспільство. 2023. 5. [http://www.pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2023/5\\_2023/48.pdf](http://www.pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2023/5_2023/48.pdf) (дата звернення: 20.02.2024).

47. Войтович Л. М., Федик М. В. Економічне відродження після війни: зарубіжний досвід та перспективи для України. 2024, 8(8), 694-706. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/15776/15848>.

48. Войтович Р. Мережеве суспільство як нова форма соціальної організації в умовах глобалізації. 2018. URL: [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/voitovych\\_merezheve.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/voitovych_merezheve.pdf). (дата звернення: 15.10.2023).

49. Ворона П. В. Особливості місцевого самоврядування Франції на прикладі регіональних адміністративно-територіальних одиниць – департаментів: досвід для України. Державне будівництво. 2008. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2008\\_2\\_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_64) (дата звернення: 05.10.2023).

50. Ворона П. В. Теоретичні аспекти ефективності роботи органів місцевого самоврядування. URL <https://core.ac.uk/download/pdf/300236451.pdf> (дата звернення: 05.09.2023).

51. Вступ до публічного адміністрування : навчальний посібник. Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко, Л. Ю. Гордієнко та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2016. 372 с.

52. Гавриленко А. С., Костенок Я. О. Децентралізація влади: компаративістський аналіз зарубіжного досвіду. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 10. С. 121–124. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2015\\_10\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2015_10_33) (дата звернення: 05.10.2023).

53. Гаврилюк О. Як підвищити ефективність державного управління. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/05/8/713351/> (дата звернення: 10.05.2024).

54. Гаврік Р. О. Європейський досвід впровадження децентралізації та зміни підходів до формування місцевих органів публічної влади. 2023. 6. URL: [http://www.lsej.org.ua/6\\_2023/71.pdf](http://www.lsej.org.ua/6_2023/71.pdf) ( дата звернення: 25.02.2024).

55. Галяс Н. М. Управління знаннями в системі місцевого самоврядування: дис. д-ра філософії. Спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Київ. 2023. 231с.

56. Ганущак Ю. І., Чипенко І. І. Префекти: уроки Франції для України. К.: ІКЦ «Легальний статус», 2015. 44 с. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/460/1.pdf>.

57. Геселева Н. В., Заріцька Н. М. Емерджентні властивості системи. Бізнесінформ. 2013. 7. С.93-97. URL: [business-inform-2013-7\\_0-pages-93\\_97.pdf](business-inform-2013-7_0-pages-93_97.pdf) ( дата звернення: 20.10.2023).

58. Гижко А. П. Світові практики впровадження децентралізації та їх досвід для України. Політичні інститути та процеси. 2020. №1. URL: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2020.1.3> (дата звернення: 10.09.2023).

59. Глобальні чинники та ризики ендегенного розвитку регіонів: наукове видання. НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. редактор М.І. Мельник. Львів, 2022. 150 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку») (дата звернення: 10.05.2023).

60. Гоблик А. В. Завдання та зміст регіональних планів : досвід Німеччини. Містобудування та територіальне планування. 2012. Вип. 46. С. 150-159. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP\\_2012\\_46\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP_2012_46_20) (дата звернення: 05.10.2023).

61. Голвазін О. М. Поліцентричність територіального розвитку: економічний аспект. 2015. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3801> (дата звернення: 25.09.2023).
62. Голос України. Газета Верховної Ради України. Реформа децентралізації триває : результати і плани. URL: <http://www.golos.com.ua/article/376929> (дата звернення: 20.02.2024).
63. Голос України. Газета Верховної Ради України. Платформа стане ефективним діалоговим майданчиком та гарантією якісного законотворення. URL: <http://www.golos.com.ua/article/379867> (дата звернення: 14.09.2024).
64. Гонцяж Я. Гнидюк Н. Самоврядування та територіальна організація влади в Польщі. Київ. : Міленіум. Вид-во УАДУ. 2001. 184с.
65. Гончаренко І. В. Галунець Н. І. Управління та планування розвитку територій. Курс лекцій. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8473/1/Upravlinnia%20ta%20planuvannia%20rozvytku%20terytorii.pdf> (дата звернення: 09.10.2023).
66. Гончарук Н. Співробітництво територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. Аспекти публічного управління. 2023.11(2). С.24-30. URL: <https://doi.org/10.15421/152315> (дата звернення: 05.10.2023).
67. Гонюкова Л., Рак Ю. Конфліктна взаємодія органів публічної влади і громадянського суспільства як об'єкт наукових досліджень. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/3387/3402>
68. Гречко Т. К. Механізм забезпечення ефективності діяльності державних службовців: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / Т.К. Гречко ; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Д., 2006. 20 с.
69. Гриневич Л. В., Соболев В. Г. Теоретико-методологічні аспекти становлення комунікативної системи публічного управління. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 1. С. 58-62.
70. Грицюк П. М., Джоші О. І., Гладка О. М. Основи теорії систем і управління: навч.посіб. Рівне: НУВГП, 2021. 271с.

71. Грицяк І. А. Моделі регіонального та місцевих рівнів європейського управління. Проблеми децентралізації : національний та міжнародний досвід : зб. матеріалів та документів / за заг. ред. М. О. Пухтинського. К. : Атака. 2006. С. 269 – 279.

72. Грובהва В. П. Система місцевого самоврядування в Україні: проблеми теорії і практики : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.02 / В.П. Грובהва; Харк. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2013. 40 с.

73. Громадська Н. А. Ефективність прийняття державно-управлінських рішень: особливості використання політичного аналізу. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 8. С. 445-470.

74. Громадський простір. Як активізувати громаду? Читайте у посібнику «Картування громад в Україні». URL: <https://www.prostir.ua/?news=yak-aktyvizuvaty-hromadu-chytajte-u-posibnyku-kartuvannya-hromad-v-ukrajini> (дата звернення: 15.12.2022).

75. Гронська Н. С. Стратегії динамічної рівноваги систем трансформації. 2009. С. 26-33. URL: <https://vlp.com.ua/files/special/05.pdf> (дата звернення: 25.10.2023).

76. Грушко Ж. В. Правова природа співробітництва територіальних громад в Україні. Дис. канд.юр.наук. за спеціальністю 12.00.02 – конституційне право; муніципальне право. НАУ, Київ, 2021. 234 с.

77. Гук А. Бенчмаркінг доброго врядування: практичний посібник. ТОВ Вид-во «Юстон», 2018. 60с.

78. Гурочкіна В. В. Емерджентність – феномен складних економічних систем. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 6. Том 1. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wpcontent/uploads/2021/01/14-13.pdf> (дата звернення: 20.10.2023).

79. Давидова Ю. В., Пасічник М. В. Роль децентралізації в системі публічного менеджменту : досвід Франції. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. 2012. Вип. 1. С. 20–29. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu\\_upravl\\_2012\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2012_1_5). (дата звернення: 05.10.2023).

80. Дегтярьова І. О. Багаторівневе регіональне врядування та багаторівневе регіональне управління: аналіз співвідношень сутнісних характеристик. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2016. № 2(54). С. 132-137.

81. Дегтярьова І. О. Інноваційні підходи до залучення і використання потенціалу молоді в управлінні регіональним розвитком. Теорія та практика державного управління. 2011. Вип.4. С.339-345. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2011\\_4\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2011_4_49).

82. Декалюк О. В. Концепція електронного урядування в практиці зарубіжних країни. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 4. С. 43-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2020\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_4_10)

83. Дерещ В. А. Польський досвід організації та діяльності та урядової адміністрації у воєводстві та реформа місцевих державних адміністрацій в Україні. Том 34 (73) № 5 2023 С.40-45.

84. Дзюба. Г. Галицький економічний вісник. Концепція «New public management»: основні елементи. Інвестиції: практика та досвід. 2023. 4(83). URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42644/2/GEJ\\_2023v83n4\\_Dziuba\\_H-The\\_concept\\_of\\_New\\_Public\\_141-151.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42644/2/GEJ_2023v83n4_Dziuba_H-The_concept_of_New_Public_141-151.pdf) (дата звернення: 05.03.2024).

85. Дивак М. П. Методичний посібник з дисципліни Системний аналіз. Тернопіль. 2004. 136с. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/627/1/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7.pdf> (дата звернення: 15.09.2023).

86. Долженков О. О. Публічне управління та адміністрування: вступ до спеціальності : навч. посіб. Одеса : видавець Букаєв В.В. 2019. 190 с.

87. Дорогіх О. М. Правові засади європейської інтеграції. С.54-63. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy\\_Bolgaria\\_03.20/Tezy\\_Bolgaria\\_03.20\\_10.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/Tezy_Bolgaria_03.20_10.pdf) (дата звернення: 15.06.2023).

88. Дорогіх О.М. Засади правового регулювання інтеграційних процесів. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e0102326-da7f-4d8d-b608-7b2252757c97/content> (дата звернення: 15.07.2024).

89. Драгон І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2014. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=703>.

90. Експертна дискусія «Стратегія повоєнного відновлення України». URL: <https://niss.gov.ua/news/novyny-nisd/ekspertna-dyskusiya-stratehiya-povoyennoho-vidnovlennya-ukrayiny> (дата звернення: 15.07.2023).

91. Європейська інтеграція громад. Тематичні (секторальні) програми ЄС для громад. URL: <https://decentralization.ua/european/sectoral>.

92. Європейське територіальне співробітництво. URL: <https://decentralization.ua/european/partnership>.

93. Європейський союз. Команда Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/european-union/> <https://www.kr-admin.gov.ua/start.php?q=Eurounion/Ua/facts.html>

94. Єфанов В. Використання принципів циркулярної економіки та замкнутих циклів у виробництві для мінімізації відходів та зменшення навантаження на навколишнє середовище. 2024. 62. Економіка та суспільство. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-95> (дата звернення: 29.04.2024).

95. Жаліло Я. А. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. Київ : НІСД. 2020. 153 с.

96. Жук А. М. До питання запровадження регіональних інноваційних систем в Україні. Публічне управління: ціннісні орієнтири, стандарти якості та оцінка ефективності: мат.конфер. (Київ 26 травня, 2017 р.) 144с.

97. Жуковська Л. Е., Борисевич Є. Г. Теорія організацій: навч.посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. URL: <https://metod.suitt.edu.ua/download/66> (дата звернення: 10.09.2023).

98. Журавель Я. В. Актуальні європейські моделі децентралізації влади та перспективи їх впровадження в Україні. 2023. 11. С. 343-347. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/26846/3/83.pdf> (дата звернення: 20.01.2024).

99. Зайцева М. Децентралізація публічної влади України в контексті євроінтеграційних процесів. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. № 2 (56). С. 37–40.

100. Зайцева М. В. Лобіювання як інструмент комунікативних технологій. 2019. № 21. URL: [http://journals.iir.edu.ua/index.php/pol\\_n/article/view/3839](http://journals.iir.edu.ua/index.php/pol_n/article/view/3839) (дата звернення: 15.10.2022).

101. Закон про засади державної регіональної політики – які питання вирішує його прийняття – ZN.ua. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/funktsionalni-tipi-teritorij-shcho-tse-take-dlja-choho-i-jak-voni-vplint-na-povojenij-rozvitok.html> (дата звернення: 15.10.2023).

102. Запорожець Т. В. Формування та реалізація механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади: дис.д-ра наук, спец.: 25.00.02. Харків. 2021. 532с.

103. Звірич В. В. Дослідження наукових теорій та шкіл управління персоналом у публічній сфері. Держави та регіони. 2021. № 2. (72). [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2021/1.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2021/1.pdf) (дата звернення: 06.05.2023).

104. Іванова Т. В. Місцеве самоврядування в системі територіальної організації влади європейських країн: досвід для України. Наукові перспективи. №2(56).2025.

105. Іванова Т. В. Регіональний рівень публічного управління в системі територіальної організації влади в Європейському Союзі. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т.35(74). №4. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/4\\_2024/30.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/4_2024/30.pdf) (дата звернення: 30.12.2024).

106. Ігнат О., Маматова Т. Співробітництво територіальних громад задля забезпечення стійкості і сталого розвитку. KELM. 2022. 5(49), С.109-116.

URL: <https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/162937> (дата звернення: 05.10.2023).

107. Ільїн О. А. Централізація та децентралізація у структурній організації державного управління. Вісник СНТ ННІ Бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2019.

108. Індустріальні парки України. URL: <https://me.gov.ua/view/921b538a-a841-4ede-8a33-29c313b81789> (дата звернення: 28.12.2024).

109. Інформування населення в кризових умовах. Залучення жителів до процесів відбудови громад. Посібник для органів місцевого самоврядування. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/901/PROSTO\\_Manual\\_Informing\\_residents\\_in\\_a\\_crisis\\_book\\_web\\_16112023.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/901/PROSTO_Manual_Informing_residents_in_a_crisis_book_web_16112023.pdf) (дата звернення: 15.01.2024).

110. Калакун Н. Досвід реформ Польщі та Франції: концептуальна основа для децентралізація органів виконавчої влади України. 2021. Т.2 №83. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237300> (дата звернення: 15.10.2023).

111. Калина М. С. Євроінтеграція України: проблеми взаємодії держави та суспільства. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. №5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1077> (дата звернення: 01.09.2023).

112. Калиновський Б. В. Реформування системи територіальної організації влади в Україні відповідно до міжнародних стандартів та принципів. URL: [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk\\_3\\_4-2016-69-72\\_Kalynovskyi.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3_4-2016-69-72_Kalynovskyi.pdf) (дата звернення: 01.02.2023).

113. Камінська Н. В. Децентралізація влади і досвід її проведення у зарубіжних державах. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2014. № 4. С. 35–40. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru\\_2014\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2014_4_9) (дата звернення: 05.10.2023).

114. Каплан Ю. Аналітичний звіт «Засади стійкості та основні виклики для громад під час війни». Національна платформа стійкості та згуртованості. Київ. Вересень 2024. 26 с. URL:

[https://drive.google.com/file/d/1NxSIvBDRMizGs18KbnUK\\_VnmjSedWXtw/view](https://drive.google.com/file/d/1NxSIvBDRMizGs18KbnUK_VnmjSedWXtw/view).

115. Карабін Т. О. Правове розмежування повноважень місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Часопис Київського університету права. 2006. №1. С.85-90.

116. Карамішев Д. В., Мирна Н. В., Величко Л. Ю. Євроінтеграційний вектор розвитку та реалізація національних інтересів України : монографія. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2021. 204 с. URL: [https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/Karamyshev\\_2021.pdf](https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/Karamyshev_2021.pdf)

117. Качан Я. В. Публічна політика в системі органів виконавчої влади на території України. Публічне управління і адміністрування в Україні. Науковий журнал. Видавничий дім «Гельветика». 2022. С. 46-49. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/32-2022/32-2022.pdf>

118. Квітка С., Новіченко Н., Бардах О. Штучний інтелект у муніципальному управлінні: вектори розвитку. Аспекти публічного управління. 9(4). 2021. С. 85-94. URL: <https://doi.org/10.15421/152140>.

119. Кібальник Л. О., Кравченко О. О. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4539/4482/>.

120. Ковалів М. В., Тимчишин Т. М., Ніканорова О. В. Основи права Європейського Союзу: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 212 с. URL: [https://fpk.in.ua/images/biblioteka/2bac\\_pravo/KOVALIV-M.V.---Osnovy-prava--posibnyk-.pdf](https://fpk.in.ua/images/biblioteka/2bac_pravo/KOVALIV-M.V.---Osnovy-prava--posibnyk-.pdf) (дата звернення: 15.07.2023).

121. Коваль О. П. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни в повоєнному відновленні. [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/az\\_ksv-oglyad\\_10052024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/az_ksv-oglyad_10052024.pdf) (дата звернення: 01.06.2024).

122. Козак О.М. Еволюція управління знаннями в публічному секторі. Таврійський науковий вісник №3. С. 37-46.

<https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/116/104> (дата звернення: 10.05.2023).

123. Козак В. Модернізація системи публічної влади в процесі децентралізації: європейський досвід. Державне управління та місцеве самоврядування. 2017. 2. С. 19–26 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2017\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2017_2_5) (дата звернення: 05.10.2023).

124. Колодій О. М. Процес децентралізації: німецький досвід в українських реаліях. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/17\\_2018/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2018/25.pdf)

125. Коломієць Ю. М. Сучасні проблеми територіальної організації влади в Україні. Харків. 2023. <https://nm2.univd.edu.ua/download/133244> (дата звернення: 02.03.2024).

126. Колтун В. С. Закономірності та тенденції розвитку місцевого самоврядування: комплементарний підхід: монографія. НАДУ. Київ. Фенікс. 2015. 368 с.

127. Комаха Л. Г. (2025). Децентралізована територіальна організація влади: ефективність функціонування в умовах воєнного стану. Національні інтереси України. №2(7). <http://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/20079/20052>.

128. Комаха Л. Г. (2025). Територіальна організація влади в Україні: підходи до удосконалення процесу трансформації. Інвестиції: практика та досвід. №1. 183-188. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5427/5481>

129. Кондзьолка В, Краєвська О. Огляд досліджень міжнародних організацій та міжнародних практик країн у сфері муніципальної та регіональної статистики. Аналітичний звіт. 2024. 128 с.

130. Кондратенко М. В. Механізми забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах: дис..д-ра філософії. Спец. 281 Публічне управління та адміністрування. КНУ імені Тараса Шевченка. 2024.

131. Конотопцев О. С. Концептуальні основи реформування територіальної організації державного управління : автореф. дис... канд. наук з

держ. управління: 25.00.01. НАДУ при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. Х. 2003. 18 с.

132. Конституція України : прийнята 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

133. Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України. 2022. <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf> (дата звернення: 05.05.2024).

134. Корнієнко О. С. Аналіз ефективності функціонування систем територіальної організації влади країн Європейського Союзу. Теоретичні та прикладні питання державотворення. Вип. 33. 2025. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/323298>

135. Корнієнко О. Використання потенціалу штучного інтелекту задля підвищення ефективності системи територіальної організації влади // Modern aspects of the modernization of science: state, problems, development trends. Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції. Нікосія, Кіпр. 2024.

136. Корнієнко О. Вплив національних неурядових інституцій на територіальну організацію влади. Стратегічні напрями економічної та соціальної політики в контексті глобальних змін» (7 лютого 2025 року).

137. Корнієнко О. С. Децентралізація та євроінтеграція як вектори трансформації територіальної організації влади в Україні. Наукові перспективи. 2025.

138. Корнієнко О. Децентралізація – фундаментальна реформа в умовах євроінтеграції. Публічне управління в Україні: виклики та перспективи : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 29–30 листопада, 2024 р. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. 84 с.

139. Корнієнко О. Імператив стійкості та сталості розвитку громад як пріоритет державної політики ефективного врядування // Місцеве самоврядування в умовах війни та повоєнного відновлення: матеріали четверт. щоріч. Всеукр. круглого столу до Дня місцевого самоврядування (Київ, 10

груд. 2024 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2024. 103 с.

140. Корнієнко О., Колтун В. Модернізація науки як основа регіонального розвитку в умовах євроінтеграції // Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали ЛІІІ-ої Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. м. Кордова (Іспанія): ВАДНД, 07 лютого 2025 р. 318 с. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-53.pdf>

141. Корнієнко О. Науково-практичне забезпечення збалансованого та сталого територіального розвитку. Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи» (м. Хмельницький, 7 лютого 2025 року). ХУУ та права імені Леоніда Юзькова, 2025. 200 с.

142. Корнієнко О. Реалізація демократичних принципів під час війни на шляху до євроінтеграції // Perspectives of contemporary science: theory and practice. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. SPC «Sci-conf.com.ua». Lviv, Ukraine. 2024. Pp. 1054-1061. URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-perspectives-of-contemporary-science-theory-and-practice-9-11-12-2024-lviv-ukrayina-arhiv/>

143. Корнієнко О. С. Розвиток осередків неформальної освіти в умовах сучасних трансформацій сфери публічного управління. VII International Scientific and Theoretical Conference «Modernization of science and its influence on global processes». (Верн, Швейцарія, 28 лютого 2025). URL: <https://go-vropejska.esclick.me/1g3xxugNC2OuBOyoWk> (дата звернення: 28.02.2025).

144. Корнієнко О. С. Теоретичні підходи до територіальної організації влади як об'єкта публічного управління. Публічне управління та місцеве самоврядування, 4, 20–28, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-4-3>

145. Красівський Д. О., Качан Я. В. Тенденції та проблеми у сфері територіальної організації влади в Україні. Ефективність державного

управління. 2023. №1(74/75), С. 36–41. URL: <https://doi.org/10.36930/507406>.  
(дата звернення: 01.09.2024).

146. Красников Є. В. Управління якістю надання публічних послуг. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. 10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-03> (дата звернення: 02.03.2024).

147. Кудріна О. Ю. Інновації та інноваційна діяльність в системі публічного управління: елементи теорії, логіки та понятійного апарату. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2020. 19. С.140-143. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/29.pdf> (дата звернення: 15.10.2023).

148. Кужда Т. І., Сороківська О. А. Теоретичні аспекти управління змінами в публічній організації. Науковий вісник ХДУ. 2017. 26. Ч. 2. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_26/2/11.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_26/2/11.pdf) (дата звернення: 25.06.2023).

149. Куйбіда В. С. Організаційно-функціональні принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування : моногр. К. : МАУП. 2003. 568 с.

150. Куйбіда В. С. Проблеми та перспективи функціонування місцевих органів виконавчої влади. Український науковий журнал Освіта регіону. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/331> (дата звернення: 05.09.2023).

151. Кушовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: курс лекцій. Тернопіль: Економічна думка. 2005. 124 с.

152. Кухарева Г. П. Впровадження світової теорії та практики при реформуванні публічного управління України. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 10. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2018/23.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf) (дата звернення: 25.03.2023).

153. Куц Ю. О., Сінченко В. М., Мамонова В. В. Територіальна громада: знаннєвість, дієвість: монографія. «Апостроф». 2011. 340с. <https://dspace.hnpu.edu.ua/bitstreams/23e3ab62-c55a-4dc8-8924-6577d80d31c0/download> (дата звернення: 14.10.2023).

154. Лазор О. Д. Територіальна організація влади в Україні: навч. посіб. ЛРІДУ НАДУ. К.: Дакор. 2007. 576 с.

155. Лахижа М. І., Шкурін М. М. Взаємодія органів державної влади, органів місцевого самоврядування та недержавних організацій: досвід Республіки Польща. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-13> (дата звернення: 10.07.2024).

156. Леонов О., Леонова Т. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. Економіка та суспільство. 2023. 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11> (дата звернення: 05.03.2024).

157. Литвин І. І. Характер і види взаємодії місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Південноукраїнський правничий часопис. 2007. №4. С.9-12.

158. Лук'янова Г.Ю., Гаврильців М. Т. Правовий статус публічних службовців та перспективи його модернізації в Україні. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/43dc1d42-5141-4bc1-81a0-ff1aa113e0bf/content> (дата звернення: 15.07.2022).

159. Лук'янова Г. Ю. Реформування територіальної організації влади в Україні як чинник удосконалення публічного управління. Науковий вісник Львівського державного університету. 2016. 4. С. 212-222.

160. Лукеря Т. Запровадження місцевих адміністрацій префектурного типу: що це і навіщо Україні? URL: <https://decentralization.ua/news/16147> (дата звернення: 22.03.2023).

161. Лукін С. Ю. Віртуальний публічний простір та особливості його функціонування. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2020. 15. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/15-2020/15.pdf> (дата звернення: 15.10.2023).

162. Лукін С. Ю. Здійснення е-урядування у публічному просторі. Державне будівництво. 2020. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2020\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2020_1_17) (дата звернення: 15.07.2023).

163. Макаров Г. В., Держалюк О. М. Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування у межах нової системи територіальної організації влади в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень: аналітична доповідь. К. 2011. 54 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-06/Vzayemodiya-00350.pdf> (дата звернення: 20.10.2023).

164. Максименко А. Теоретичні підходи до дослідження центр-периферійних взаємодій: міждисциплінарний дискурс. Міжнародні та політичні дослідження. 2020. 33. 68–88. URL: <https://doi.org/10.18524/2707-5206.2020.33.208017> (дата звернення: 25.09.2023).

165. Маматова Т. В. Ігнат О. В. Інноваційні інструменти забезпечення результативності процесів сталого розвитку територій і громад в умовах невизначеності. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. 4. С.223-229. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4\\_2024/35.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2024/35.pdf)

166. Маматова Т. В. Управління особистими та професійними знаннями у сфері місцевого самоврядування. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 6. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/317> (дата звернення: 15.09.2023).

167. Маматова Т., Бортнік О. (2020). Удосконалення місцевого самоврядування в Україні на основі європейської моделі самооцінювання САФ. Аспекти публічного управління, Т. 8. № 4, 5–15. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/796> (дата звернення: 15.07.2023).

168. Мамонова В. В. Методологія управління територіальним розвитком: монографія. Харіду НАДУ. 2006.196 с.

169. Марчук І. М. Державний лад республіки Польща: дис.д-ра юр.наук, спец: 12.00.02. Харків. 2020. 516с.

170. Мельник А. Ф. Енциклопедія Сучасної України. Редкол. : І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. – К. : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2018. URL: <https://esu.com.ua/article-66248>

171. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку. Навчальний посібник для післядипломної освіти. Суми: ВТД «Університетська книга». 2006. 383с.

172. Мельник М. І. Резильєнтність ендогенного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та шоків: монографія / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2024. 307 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

173. Мельник М. І. Метрополійні функції великих міст України: потенціал розвитку та перспективи реалізації : монографія / НАН України. Державна установ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України». Львів. 2016. 552 с.

174. Мельник Т. О. Інформаційно-аналітичне забезпечення публічного управління регіональним розвитком: дис..д-ра філософії. Спец.281 Публічне управління та адміністрування. 294 с.

175. Мельник Ю. В. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Теорія організації». Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 44 с.

176. Мельниченко Б. Сучасна парадигма публічного управління: практичний вимір для України. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки». № 1 (29). 2021. <http://doi.org/10.23939/law2021.29.104> (дата звернення: 10.06.2023)

177. Мельниченко О. А. Територіальна організація влади в Україні: конспект лекцій. Харків: ФО-П Леонов Д.С. 2016. 102 с.

178. Методичні рекомендації щодо управління науковими даними для закладів вищої освіти та наукових установ у частині визначення механізмів збереження та повторного використання наукових даних. URL:

<https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/2024/12/31/metod-rekomendatsiyi-shchodo-upravlinnya-naukovymy-danymy-31-12-2024.pdf>.

179. Михайлова О. Принципи прозорості та відкритості в діяльності органів публічної влади. Матеріали 77-ї науково-технічної конференції URL: <https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/160693/zvit-2022-864-866.pdf?sequence=1> (дата звернення: 05.02.2024).

180. Мінакова Є. В. Концепція інституту префекта як суб'єкта державного контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування в Україні. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/6.pdf>

181. Місцеве самоврядування в умовах відновлення України: виклики та перспективи : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2022 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка. Київ : ННПУДС. Київ. НУ імені Тараса Шевченка, 2022. 166 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2007/files/a2ddab75-0169-4786-96ef-60255566690a.pdf> (дата звернення: 15.01.2023).

182. Місцеве самоврядування в умовах війни: підсумки за період від 24 лютого до 30 квітня. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/mistseve-samovriaduvannia-v-umovakh-viiny-pidsumky-za-period-vid-24-liutoho-do-30-kvitnia/> (дата звернення: 15.12.2024).

183. Міщук І. В. Взаємодія органів місцевого самоврядування з органами державної влади. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2023. 61. С.18-21. URL: <https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc61/4.pdf> (дата звернення: 05.09.2023).

184. Монастирський Л. Г. Адаптація системи управління територіальним розвитком в Україні до європейських принципів. Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. 2014. Вип. 10. С. 30-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu\\_Ekon\\_2014\\_10\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_7).

185. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с. URL: <https://ukrtextbook.com/teoriya-organizaci%D1%97-monastirskij-g-l/teoriya-organizaci%D1%97-monastirskij-g-l-2-3-vlastivosti-organizaci%D1%97.html> (дата звернення: 15.10.2023).
186. Назаренко Д. Л. Формування системи адвокати в системі місцевого самоврядування: дис. д-ра філософії. Спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Київ. 2021. 232с.
187. Налагодження роботи територіальних громад для забезпечення стійкості тилу. URL: <https://niss.gov.ua/news/novyny-nisd/nalahodzhennya-roboty-terytorialnykh-hromad-dlya-zabezpechennya-stiykosti-tylu>
188. Негода В. А. Пропозиції щодо удосконалення правових механізмів з реалізації реформи територіальної організації влади та місцевого самоврядування на засадах децентралізації. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 8. С. 369-395. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr\\_2020\\_8\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2020_8_4) (дата звернення: 15.07.2023).
189. Нечипорук Л. В. Особливості інтелектуальної власності в умовах мережевої економіки. URL: [https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12373/1/Shevchenko\\_2015.pdf](https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12373/1/Shevchenko_2015.pdf) (дата звернення: 15.07.2022).
190. Носань Н., Кусяка М. Оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Економіка та суспільство. 2021. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-57> (дата звернення: 05.01.2024).
191. Обушна Н. Результативність та ефективність управління – парадигма сучасного публічного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 4. С. 47-60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2015\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_4_8).
192. Обушна Н. Управління проектами в публічній сфері: теоретико-практичний аспект. Наукові перспективи 1(31) 2023. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/3543/3563> (дата звернення: 25.02.2024).

193. Овчар О., Сьомова Т. Моделі децентралізації влади в Європі: досвід для України. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2013. Вип. 2. С. 172–176. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2013\\_2\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2013_2_47) (дата звернення: 15.10.2023).

194. Окладна М. Г., Якименко Х. С. URL: Соціальна політика Європейського Союзу. URL: [https://dspace.nlu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9801/1/Okladna\\_Ykimenko.pdf](https://dspace.nlu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9801/1/Okladna_Ykimenko.pdf) (дата звернення: 15.07.2024).

195. Олійник Д. В. Сучасні методи оцінки ефективності діяльності органів державного управління. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 34. С. 275-283. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2013\\_34\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2013_34_33) (дата звернення: 20.05.2023).

196. Олійник Д. В. Формування екосистеми даних: міжнародний досвід управління інфраструктурними активами. Фінанси України. 2021. № 11. С. 38-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2021\\_11\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2021_11_5) (дата звернення: 15.07.2023).

197. Олуйко В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації. Київ. 2018. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/454/2.pdf> с. (дата звернення: 05.09.2023).

198. Організація адміністративно-територіального устрою та місцевого самоврядування республіки Польща. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/orhanizatsiia-administratyvno-terytorialnoho-ustroiuta-mistsevoho-samovriaduvannia-respubliky-polshcha/>.

199. Орловська І. Г. Європейський стовп соціальних прав як орієнтир соціальної політики України в умовах європейського вектора розвитку. 2022. 4(2).40-52. URL: [http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part\\_2/4-2\\_2022.pdf](http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part_2/4-2_2022.pdf)

200. Офіційний веб сайт Кабінету Міністрів України. Урядовий контактний центр. URL: <https://ukc.gov.ua/puls/>.

201. Офіційний інформаційний сайт Вінницької обласної ради. URL: <https://vinrada.gov.ua/u-vinnickij-oblasnij-radi-pereviryat-riven-kiberzahistu.htm>

202. Офіційний сайт ZN.ua. Євроінтеграція. Як змінити парадигму мислення громад. URL: 2024. URL: <https://zn.ua/ukr/POLITICS/jevrointehratsija-jak-zminiti-paradihmu-mislennja-hromad.html>

203. Офіційний сайт ZN.ua. Політика. Вступ до ЄС - чи готова Україна до переговорів із Євросоюзом в частині децентралізації - ZN.ua. URL: <https://eu4ukraine.eu/media-ua/publications-ua/eurointegration-of-decentralization-ua.html> (дата звернення: 25.12.2023).

204. Офіційний сайт ГО «Детектор медіа». Достатній та високий рівень доступності мають 23 % сайтів держорганів в Україні. URL: <https://ms.detector.media/internet/post/34322/2024-02-29-dostatniy-ta-vysokyy-riven-dostupnosti-mayut-23-saytiv-derzhorganiv-v-ukraini/>

205. Офіційний сайт ZN.ua. Політика. Євроінтеграція, децентралізація та реінтеграція деокупованих територій – як Мінрегіону вирішити ці завдання - ZN.ua. URL: <https://zn.ua/ukr/POLITICS/pereosmislennja-rehionalnoji-politiki-novi-vikliki-dlja-minrehionu.html> (дата звернення: 15.10.2024).

206. Офіційний сайт ZN.ua. Політика. Наступний крок децентралізації. URL: <https://zn.ua/ukr/internal/poljusi-zrostannja-nastupnij-krok-detsentralizatsiji.html> (дата звернення: 15.07.2023).

207. Офіційний сайт порталу громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?news=informatsijna-vidkrytist-i-prozorist-mistsevyh-orhaniv-vlady-v-ukrajini-v-umovah-vijny-rezultaty-doslidzhennja>.

208. Офіційний сайт Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/news/u-2024-roci-plich-o-plich-stane-novim-identifikatorom-ukrayi-89273> (дата звернення: 27.02.2024).

209. Офіційний сайт ZN.ua. Що таке ДРП та як її створити - новини України - ZN.ua. URL: <https://zn.ua/ukr/internal/jak-vtrimati-kurs-na-rozvitok-ta-zhurtovanist-krajini.html> (дата звернення: 15.07.2023).

210. Офіційний сайт decentralization.ua. Переосмислення регіональної політики. URL: <https://decentralization.ua/news/18660> (дата звернення: 15.10.2024).

211. Павлов Д. М. Ефективність системи органів державного управління: поняття, умови та критерії оцінки. Наук. вісн. Нац. академії внутрішніх справ України. К. : НАВСУ. 2003. № 1. С. 217–223.

212. Павлов Н. С. Концепція «належного врядування»: сучасне розуміння та стан її реалізації в Україні. Південноукраїнський правовий часопис. 2022. 4. URL: [http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part\\_3/1.pdf](http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part_3/1.pdf) (дата звернення: 15.06.2023).

213. Панченко С. В., Дейнека О. Г. Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти: навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ. 2019. 380 с.

214. Перегуда Є., Згурська В. Реформа місцевого самоврядування в Польщі як урок для України на післявоєнний період. Просторовий розвиток. 2022. 2. С. 204–215. URL: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2022.2.204-215>.

215. Петровський П. Філософські основи методології державного управління. Ефект. держ. упр. : зб. наук. пр. 2008. № 14–15. С. 118 –125.

216. Пилипенко Я. В. Порівняльний аналіз реформи децентралізації в Україні та Польщі. Публічне управління та митне адміністрування. 2019. 2(21). С.92-100. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/2/13.pdf>.

217. Пігуль Н. Г., Люта О. В. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №9. С. 684-688.

218. Підгрушний Г. П. Значення полюсів соціально-економічного розвитку у вдосконаленні територіальної організації суспільства. Український географічний журнал. 2013. № 4. С. 40-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UGJ\\_2013\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UGJ_2013_4_10) (дата звернення: 15.07.2023).

219. Підгрушний Г. П. Сутність категорії територіальна організація суспільства. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/71259/1/3-Pidgrushny.pdf?sequence> (дата звернення: 01.09.2023).

220. План заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024 - 2027 роки. Розпорядження

КМУ від 26 березня 2024 р. № 270-р. URL: [https://mtu.gov.ua/files/2.%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD\\_%D0%B7%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B2\\_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%9A%D0%9C%D0%A3.pdf](https://mtu.gov.ua/files/2.%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD_%D0%B7%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B2_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%9A%D0%9C%D0%A3.pdf) (дата звернення: 05.05.2024).

221. «Побратимство» громад: міста та містечка зі всього світу допомагають українським громадам. URL: 2022. URL: <https://decentralization.ua/news/15435> (дата звернення: 15.07.2023).

222. Поліцентричність, як майбутнє європейської урбаністичної системи. URL: <https://uncle-kazkar.livejournal.com/37868.html>.

223. Положення про підготовку, проведення та розвиток всеукраїнських змагань «Пліч-о-пліч всеукраїнські шкільні ліги» серед учнів закладів загальної середньої освіти у 2023-2024 навчальному році під гаслом «Разом переможемо». URL: <https://docs.google.com/document/d/1PUHKpENIWjtcIn6pjUaZoTb5j5VfHpE2/edit> (дата звернення: 27.02.2024).

224. Попов С. А., Панченко Г. О. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ. 2018. 220 с.

225. Портал децентралізація. 2024. URL: <https://decentralization.ua/news/17670> (дата звернення: 20.02.2025).

226. Проблеми сучасних трансформацій. Наукові підходи до розуміння сутності поняття «взаємодія» в системі влада-громадськість. 2021. С. 70-74. URL: [https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/issue\\_2\\_2021\\_15](https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/issue_2_2021_15)

227. Про адміністративну процедуру»: Закон ВРУ від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> .

228. Про військово-цивільні адміністрації: Закон ВРУ від 03.02.2015 № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>.

229. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування (№ 7283) . від 09.05.2024 № 3703-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-20#Text>

230. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» від 10.12.2015 № 888-VIII.

231. Про внесення змін до закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування» від 13.05.2024 року № 3590-IX.

232. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05 лютого 2015 р. № 156-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення 02.09.2024).

233. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки: Постанова КМУ від 4 березня 2023 р. № 220. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#>

234. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2025 рік. Розпорядження кабміну від 17 грудня 2024 р. № 1280-р <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1280-2024-%D1%80#Text>

235. Про міжнародне територіальне співробітництво України». Закон України від 24.04.2024 № 3668-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text>.

236. Про національні меншини (спільноти) України: Закон ВРУ від 13 грудня 2022 року № 2827-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2827-20#Text>

237. Про місцеві державні адміністрації: Закон Верховної Ради України від 09.04.1999 №586-XIV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>.

238. Про правовий режим воєнного стану: закон ВРУ від 12.05.2015 № 389-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

239. Про співробітництво територіальних громад» Закон від 17 червня 2014 року № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>.

240. Про утворення військових адміністрацій Указ Президента України від 24.02.2022 № 68/2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text>

241. Проект «Підтримка децентралізації в Україні». Не формально, а персонально: навіщо українським містам потрібні європейські побратими. URL: <https://decentralization.ua/news/17598?page=2> (дата звернення: 15.12.2023).

242. Прозорість та підзвітність місцевого самоврядування у Європі. URL: <https://iaseed.eu/media-cz-ua-10-2023/> (дата звернення: 15.01.2024).

243. Прокопенко Л. Л., Рудік О.М. Інституційна система ЄС : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ. 2021. 226 с.

244. Публічне управління : термінол. слов. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ. 2018. 224 с.

245. Рачинський А. П. Роль управління знаннями у розвитку професійних компетентностей публічних службовців. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 10. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.10.1> (дата звернення: 25.03.2023 ).

246. Регіональне управління : підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К. : НАДУ. 2014. 740 с.

247. Редчук Р. О. Особливості використання соціальних мереж у публічному управлінні як сучасного каналу комунікації. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 33 (72). № 1. 2022. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/1\\_2022/13.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/1_2022/13.pdf) (дата звернення: 15.10.2023).

248. Результати, перспективи і напрями конвергенції країн ЄС. Можливості для України. URL: [https://razumkov.org.ua/images/2024/09/11/2024\\_Converg\\_Issues\\_UKR\\_EU\\_UKR\\_ENG.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2024/09/11/2024_Converg_Issues_UKR_EU_UKR_ENG.pdf) (дата звернення: 15.12.2024).

249. Семененко І. О. Механізми реалізації мережевого управління у діяльності органів державної влади. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. 2023. Спец 281. Київ. 221с.

250. Семененко І. О., Федірко Н. В. Економічний механізм забезпечення ситуаційного мережевого управління в діяльності органів державної влади в Україні . Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 86-94. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001458681> (дата звернення: 15.07.2023).

251. Семигулін П. К. Організаційне забезпечення ресурсної спроможності регіонів України інструментами державно-приватного партнерства. URL: [https://ndc-ipr.org/media/spec\\_council/abstracts/Dis\\_%D0%A1%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%96%D0%BD\\_.pdf](https://ndc-ipr.org/media/spec_council/abstracts/Dis_%D0%A1%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%96%D0%BD_.pdf) (дата звернення: 10.09.2023).

252. Сенишин Н. В. Сутність, зміст і форми територіальної організації влади. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2\\_2020/34.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/34.pdf) (дата звернення: 15.01.2023).

253. Сенишин Н. В. Концепція територіальної організації влади в сучасному публічному врядуванні: категоріально-понятійний аналіз. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1585> (дата звернення: 15.02.2024).

254. Сибірянська Ю, Венцель В., Слободян Р. Аналітичний звіт. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/581/Participatory-budget.pdf> (дата звернення: 10.09.2023).

255. Сидоренко Н. С. Проєктне управління в органах публічної влади: зарубіжний досвід. Публічне управління та адміністрування. 4. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2022-4-02-04/2022-4-02-04> (дата звернення: 05.10.2023).

256. Ситник Г. П., Комаха Л. Г., Рудик А. О. Основи теорії систем та системного аналізу. Навчальний посібник. Київ: Академпрес, 2024. 160 с.

257. Ситник Г. П., Орел М. Г. Національна безпека в контексті європейської інтеграції України: підручник. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом. 2021. 372с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/7148e643-1410-42f1-a6b6-f4cf15aeb638.pdf> (дата звернення: 20.10.2023).

258. Ситник С. В. Мережева структура публічної політики та управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011. 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=283>. (дата звернення: 20.10.2023).

259. Сич О. А., Ситник Н. С., Стасишин А. В., Ревіталізація міст – досвід Європейського Союзу для України : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2023. 312 с.

260. Січкаренко К. О. Мережева організація інноваційної діяльності : наукова доповідь; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». К. 2015. 48 с.

261. Скакун О. Ф. Субсидіарність як принцип організації влади і управління в Україні і державах Європи: від Конституції Пилипа Орлика до Конституції України 1996 р. і європейської Брновської програми 2003 р. Державне будівництво та місцеве самоврядування. URL: [https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/2530/1/Skakun\\_69.pdf](https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/2530/1/Skakun_69.pdf)

262. Слюсарев І. О. Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування: дис. д-ра філософії. Спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Київ. 2023. 271с.

263. Смочко Н. М. Методологічні підходи до обґрунтування категорії «монорозвиток» у суспільній географії. URL: <https://gj.journal.kspu.edu/index.php/gj/article/view/274/266> (дата звернення: 01.08.2023).

264. Соколов С. В. Теорія систем і системний аналіз : конспект лекцій. Сумський державний університет. 2020. 171с.

265. Сорока К. О. Основи теорії систем і системного аналізу: навч. посібник. ХНАМГ. 2004. 291 с.

266. Сорокін Б. В. Відносини в системі державного управління як предмет правового регулювання. Наукові праці МАУП. 2014. 1(40), С. 111–114.

267. Сприндис С. І. Організація місцевого самоврядування у країнах ЄС з огляду на досвід Франції та Польщі. 2020. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/2e203847-ab24-4750-aae5-119a70b281db>.

268. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023–2024 роках : аналіт. доп. / [Каплан Ю., Скворцова В., Валецький О. та ін.] ; за ред. В. Потапенка, Ю. Каплан, Ю. Тищенко, В. Токмана. – Київ : НІСД, 2024. – 47 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.15>. [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/ad\\_gromad\\_suspilstvo-2023\\_15112024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/ad_gromad_suspilstvo-2023_15112024.pdf)] (дата звернення: 15.01.2025).

269. Стогова О. В. Досвід децентралізації публічної влади у Франції. URL: <https://kfcplaw.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/06/%D0%94%D0%95%D0%A6%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%9B%D0%86%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%AF-1.pdf> (дата звернення: 15.05.2023).

270. Суворов В. П. Інтегроване багаторівневе врядування і конвергенція концепцій публічного управління в умовах глобальних викликів. Державне будівництво. 2024. №1(35). С.98–109. DOI. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-08> (дата звернення: 15.09.2024).

271. Сяська О. В., Поліщук О. Ю., Савченко О. Р. Нові інформаційні технології в публічному управлінні: проблеми та перспективи. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.. Том 35 (74) № 1 2024. С.157-163. [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1\\_2024/29.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/29.pdf)

272. Терещук Г. А. Концептуальні засади адміністративно-правового забезпечення реалізації принципу транспарентності в діяльності органів публічної адміністрації України: дис..д-ра юр.наук. Спец.12.00.07. адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Тернопіль. 2021. 406 с. URL:

[http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41763/1/dis\\_tereschuk.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41763/1/dis_tereschuk.pdf) (дата звернення: 05.10.2023) (дата звернення: 15.01.2023).

273. Тернова Т. І., Сердюк О. І. Принципи концептуального моделювання просторового розвитку міст: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. 01 лист. 2017 р. Полтава. 214с.  
<https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-publichnogo-upravlinnya-ta-administruvannya/tezykonfpua011117.pdf>

274. Тернопільська ОВА презентувала проміжні результати пілотного проєкту з удосконалення взаємодії місцевих адміністрацій та ОМС. URL: <https://decentralization.ua/news/19196>.

275. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : НАДУ, 2014. 196 с.

276. Ткачук А. Обласна державна адміністрація: короткий огляд статусу та можливостей у сучасних умовах. Інформаційне видання Інституту громадянського суспільства. Київ. 2019. 58 с.  
[https://decentralization.ua/uploads/library/file/532/Oblasna-derzhavna-administratsiya\\_korotkyj-oglyad.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/532/Oblasna-derzhavna-administratsiya_korotkyj-oglyad.pdf) (дата звернення: 15.07.2023).

277. Ткачук А. Функціональні типи територій. Що це таке, для чого і як вони вплинуть на повоєнний розвиток? 2023. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/funktsionalni-tipi-teritorij-shcho-tse-take-dlja-choho-i-jak-voni-vplinut-na-povojennij-rozvitok.html> (дата звернення: 5.06.2024).

278. Толкованова В. В., Журавель Т. В. Міжмуніципальне співробітництво: вітчизняний та зарубіжний досвід: навч.-практ. посібн. / За ред.. К.:2017. 202 с.

279. Тютюнник І. Європейські моделі модернізації публічного управління на регіональному рівні. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2016. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2016\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2016_2_9).

280. Тяхненко Є., Гаврилечко Є. Децентралізація: досвід Польщі та втілення реформи в Україні. 2017. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/28742629.html> (дата звернення: 15.09.2023).

281. У Брюсселі схвалили Декларацію підтримки місцевого та регіонального вимірів у відновленні України. URL: <https://oblrada-kharkiv.gov.ua/2024/11/22/u-bryusseli-shvalyly-deklaracziyu-pidtrymky-miscevogo-ta-regionalnogo-vymiriv-u-vidnovlenni-ukrayiny/>

282. Українська асоціація районних та обласних рад. URL: <https://www.facebook.com/uaror/>.

283. Управління змінами в публічному адмініструванні: навч. посіб. З Грифом МОН (лист No1/11-12962 від 08.08.2012р.) / Ю.П.Шаров, І.А.Чикаренко, Т.В.Маматова та ін. ДРІДУ НАДУ, 2012. 148с.

284. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2019. 200 с.

285. Управління проектами в міжмуніципальному співробітництві. Навчально-практичний посібник. За заг. редакцією Толкованова В.В., Журавля Т.В., Гришка В.В., Васильченко М.І. – Київ. 2019. 247 с.

286. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zapustyv-interaktyvnyi-sait-matrytsi-reform-de-zibrani-vsi-indykatory-zmist-reform-ta-hrafik-ikh-vykonannia> (дата звернення: 10.06.2024).

287. Уте дроге. Сім принципів управління якістю. 2022. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/centr-znan%27-dqs/sim-principiv-upravlinnya-yakisty> (дата звернення: 29.05.2023).

288. Фединець Н. І. Управління змінами в організації на основі інформаційних технологій. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. №3. Т.1. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012\\_3\\_1/027-031.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_3_1/027-031.pdf)

289. Фищук І. М. Управління змінами у державних організаціях у трансформаційних умовах в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. Т. 29(68). № 5. С. 216–221.

290. Фоміцька Н. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень : опорний конспект лекцій. ХарPI НАДУ «Магістр». 2015. 60 с.

291. Функції управління проектами в реалізації державних проектів і програм. URL: [https://e-pidruchniki.com/content/2109\\_119\\_fynkcii\\_ypravlinnya\\_proektami\\_v\\_realizacii\\_d\\_erjavnih\\_proektiv\\_i\\_program.html](https://e-pidruchniki.com/content/2109_119_fynkcii_ypravlinnya_proektami_v_realizacii_d_erjavnih_proektiv_i_program.html) (дата звернення: 15.07.2023).

292. Хавунка Т. І, Шуварська К. В. Адвокаційна діяльність ОГС на місцевому рівні: етапи, інструменти та практичні поради. 2021. 22с.

293. Хребтій І. В. Децентралізація у Франції: досвід для України. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6, № 9. С. 32-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2018\\_6\\_9\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_9_6) (дата звернення: 15.07.2023).

294. Хребтій І. В. Зарубіжний досвід децентралізації на місцевому і регіональному рівнях. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 6. С. 138–142. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6597&i=24>

295. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Липень 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-lypen-2024>.

296. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv> (дата звернення: 15.07.2023).

297. Цінінська О. Б. Мережа взаємозалежних секторів публічного управління в умовах транскордонної співпраці. Держава та регіони. 2022. 4. 78. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4\\_2022/11.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2022/11.pdf)

298. Ченцов В. В., Бобровський О. І. Системне удосконалення інформатизації діяльності органів виконавчої влади в Україні. 2024. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/1/12.pdf>

299. Чернишенко С. Концепція мережево-центричної війни: теорія та історія. Вип.6. 2. 2015. URL: <https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2015/2015-2-6/15.pdf> (дата звернення: 25.09.2023).

300. Черняк М. Є. Закордонний досвід реалізації реформ у сфері модернізації системи регіонального управління. Інвестиції: практика та

досвід. 2019. № 16. С 107-112. URL:  
<http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6801&i=16>

301. Черняк М. Є. Модернізація територіальної організації влади як чинник регіонального розвитку : дис..д-ра філософії. Спец. 281 Публічне управління та адміністрування. ХарPI НАДУ. 2020. 241с.

302. Шевченко О. О. Конспект лекцій з дисципліни взаємодія суспільства та влади. URL:  
<https://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/vzaemodsvleksait.pdf>

303. Шевчук Я. В. Депресивні територіальні суспільні системи та напрямки їх санації : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.05. НАН України. Ін-т регіон. дослідж. Л. 2007. 20 с.

304. Шкурко Р. Які соціальні мережі найчастіше використовуються у світі у 2023 році. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/yaki-socialni-media-naichastishe-vikoristovuyutsya-u-sviti-u-2023-roci-qJxq5>

305. Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління : навчальний посібник. Дніпро : ДРІДУ НАДУ. 2018. 113 с.

306. Шульженко І. В., Лупинос Р. С. Особливості управління конфліктами в сучасній організації. Економічний форум. 2019. № 4. С. 233-239.

307. Юсіфбейлі Рашид Расул Огли. Електронне врядування як механізм публічного управління та врядування. Дис. Доктор філософії, спец: Публічне управління та адміністрування. Київ. 2023. 275с.

308. Яковюк І. В. Європейський регіоналізм у контексті розбудови Європейського Союзу. Державне будівництво та місцеве самоврядування. 2004. Вип. 8. С. 57 68. URL:[https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/2479/1/Yakovyuk\\_57.pdf](https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/2479/1/Yakovyuk_57.pdf)

309. Яковюк І. В. Правові основи європейської інтеграції та її вплив на державно-правовий розвиток України. URL:  
[https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/AFTOREF/Ykovuk\\_2013\\_dis.pdf](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/AFTOREF/Ykovuk_2013_dis.pdf)

310. Яковюк І. В. Теоретичні основи європейської інтеграції. Теорія і практика правознавства. 2014. Вип. 2. URL:: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp\\_2014\\_2\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp_2014_2_50) (дата звернення: 15.07.2023).
311. Яременко Л. А. Проблеми інституційного забезпечення інноваційного розвитку регіону. Наукові праці Дон НТУ. Серія економічна. 2006. Вип. 103-3. С. 164-169.
312. Яремко І. І. Ефективність публічного управління та адміністрування: проблеми та напрями вдосконалення процесів оцінювання. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jun/28231/220373menedzhment-49-56.pdf>.
313. Ярмистий М. (2024). Професійна ідентифікація державних службовців в умовах адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Економіка, управління та адміністрування, 1(107), 193–198. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-193-198](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-193-198).
314. A Guide to Force Field Analysis. URL: <https://safetyculture.com/topics/force-field-analysis/#development-of-lewins-force-field-analysis> (дата звернення: 25.10.2024).
315. Acquis communautaire»: європейська правнича термінологія URL: <https://law.chnu.edu.ua/acquis-communautaire-yevropeiska-pravnycha-terminolohiia/>(дата звернення: 15.07.2023).
316. Addendum on AI and Digital Government. 2024. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Addendum%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf>
317. AI in Germany. URL: - the figures <https://www.deutschland.de/en/topic/business/ai-in-germany-facts-and-figures>.
318. Are You Ready for G-Government? URL: <https://www.esri.com/news/arcuser/0101/umbrella13.html>.

319. Bertalanfy L. von. The History and Status of General Systems Theory. URL: <https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/RosangelaCaldas/bertalanffy.pdf>.

320. Bigmaz. Управління ризиками: процес, план, етапи, методи та стратегії. 2024. URL: <https://bizmag.com.ua/upravlinnya-ryzykamy/>.

321. Bobrovska O. Yu., Durman M. O., Kravchenko T. A., Nekriach A. I., Diegtiar O. A. (2021). Management decisions to support and maintain the socio-economic development of the territories // Special Issue: Innovative Development and Economic Growth in the CIS Countries, Vol. 39 No. 6. Doi: 10.25115/eea.v39i6.5266.

322. Cole, A. (2006). Decentralization in France: Central Steering, Capacity Building and Identity Construction. Fr Polit. 4, 31–57. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fp.8200091> (дата звернення: 15.07.2023).

323. Digital Power Summit 2024. URL: <https://eba.com.ua/digital-power-summit-2024/> (дата звернення: 01.01.2025).

324. E-Government Survey 2022. The Future of Digital Government. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf> (дата звернення: 15.09.2023)

325. EU Digital Markets Act and Digital Services Act explained. URL: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20211209STO19124/eu-digital-markets-act-and-digital-services-act-explained> (дата звернення: 15.07.2024).

326. Greentech – A Sector with a Future. URL: <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/climate-and-energy/greentech-sector-future>

327. Joint staff working document: URL: <https://www.statewatch.org/media/documents/news/2016/jul/eu-com-counteracting-hybrid-threats-playbook-swd-227-16.pdf> (дата звернення: 15.07.2023).

328. Korniyenko, O. (2024). Methodological Foundations of Managing the Efficiency of Territorial Governance Systems in Ukraine. Evropský časopis ekonomiky a managementu, 10, 6, 5-13. URL: <https://doi.org/10.46340/eujem.2024.10.6.1>

329. Korniyenko, O. (2025). Conceptual approaches to modeling an optimal system of territorial organization of governance in Ukraine Based on EU experience. Успіхи і досягнення в науці. №2(12).

330. Local self-government: France must pursue decentralisation and clarify division of powers, says Congress. URL: <https://www.coe.int/en/web/portal/-/local-self-government-france-must-pursue-decentralisation-and-clarify-division-of-powers-says-council-of-europe-congress> (дата звернення: 15.07.2023).

331. Markovych, I. & Strutynska, I. (2019) Metodolohichni osnovy doslidzhennia natsionalnoi ekonomiky z pozytsii systemnoho analizu. Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava (electronic journal), Vol. 20, no. 1, pp. 14-21. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19mibpsa.pdf>

332. Rachynskyi, A., Vasylevska, T., Evsyukova O., Mikolyuk, A., & Zavoritnya, H. (2024). Perspectives of the development of territorial communities directed to the European integration: problems, implementation strategy and specity of the procedure. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 46(3), 312–321. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.29>

333. United nations e-government survey 2024. Global Trends in E-Government. 2024. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Chapter%20%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf> (дата звернення: 10.01.2025).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Список публікацій здобувача за темою дисертації

*Наукові праці, в яких відображено основні наукові результати дисертації:*

1. Корнієнко О. С. Теоретичні підходи до територіальної організації влади як об'єкта публічного управління. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2024. №4. С. 20-28. URL: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/695>

DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-4-3>.

2. Корнієнко О. С. Аналіз ефективності функціонування систем територіальної організації влади країн Європейського Союзу. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2025. Вип. 33. 36-50. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/323298>.

DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb332025323298>.

3. Korniyenko, O. (2024). Methodological Foundations of Managing the Efficiency of Territorial Governance Systems in Ukraine. Evropský časopis ekonomiky a managementu, 10, 6, 5-13. URL: [https://eujem.cz/?page\\_id=2033](https://eujem.cz/?page_id=2033).

DOI: <https://doi.org/10.46340/eujem.2024.10.6.1>.

4. Korniyenko O. S. Conceptual approaches to modeling an optimal system of territorial organization of governance in Ukraine Based on EU experience. Успіхи і досягнення в науці. 2025. №2(12). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/20489>.

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2\(12\)-303-322](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2(12)-303-322)

5. Корнієнко О. С. Децентралізація та євроінтеграція як вектори трансформації територіальної організації влади в Україні. Наукові перспективи. 2025. №2(56). 323/338. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/20717/20693>.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-323-337](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-323-337)

*Праці, які додатково засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

1. Корнієнко О. С. Децентралізація – фундаментальна реформа в умовах євроінтеграції. Публічне управління в Україні: виклики та перспективи : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 29–30 листопада, 2024 р. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. 84 с. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-466-8-2>.

2. Корнієнко О. С. Імператив стійкості та сталості розвитку громад як пріоритет державної політики ефективного врядування // Місцеве самоврядування в умовах війни та повоєнного відновлення: матеріали четверт. щоріч. Всеукр. круглого столу до Дня місцевого самоврядування (Київ, 10 груд. 2024 р.) / за ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. 103 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2155/files/4c387639-a067-4c2a-a3ad-71683f214248.pdf>

3. Корнієнко О. С. Реалізація демократичних принципів під час війни на шляху до євроінтеграції // Perspectives of contemporary science: theory and practice. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. SPC «Sci-conf.com.ua». Lviv, Ukraine. 2024. Pp. 1054-1061. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/PERSPECTIVES-OF-CONTEMPORARY-SCIENCE-THEORY-AND-PRACTICE-9-11.12.24.pdf>

4. Корнієнко О. С., Колтун В. С. Модернізація науки як основа регіонального розвитку в умовах євроінтеграції // Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали ЛIII-ої Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. м. Кордова (Іспанія): ВАДНД, 07 лютого 2025 р. 318 с. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-53.pdf>

5. Корнієнко О. С. Використання потенціалу штучного інтелекту задля підвищення ефективності системи територіальної організації влади // Modern aspects of the modernization of science: state, problems, development trends. Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції. Нікосія, Кіпр. 2024.

URL: [https://mail.google.com/mail/u/0?ui=2&ik=c6c6592824&attid=0.1&permms\\_gid=msg-f:1817815415294916720&th=193a2d7d2fe1f870&view=att&zw&disp=inline](https://mail.google.com/mail/u/0?ui=2&ik=c6c6592824&attid=0.1&permms_gid=msg-f:1817815415294916720&th=193a2d7d2fe1f870&view=att&zw&disp=inline)

6. Корнієнко О. С. Науково-практичне забезпечення збалансованого та сталого територіального розвитку. Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи» (м. Хмельницький, 7 лютого 2025 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. 200 с. ISBN 978-617-7572-89-2

7. Корнієнко О. С. Вплив національних неурядових інституцій на територіальну організацію влади. Стратегічні напрями економічної та соціальної політики в контексті глобальних змін» (м.Одеса, 7 лютого 2025 року). URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/download/374/11513/26025-1?inline=1>

8. Корнієнко О. С. Розвиток інституційної спроможності громад в умовах сучасних викликів. VII міжнародна науково-практична конференція Theoretical and empirical scientific research concept and trends. (Оксфорд, Сполучене Королівство, 07 березня 2025). URL: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/issue/view/33/33>. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-07.03.2025.014>.

9. Корнієнко О. С. Розвиток осередків неформальної освіти в умовах сучасних трансформацій сфери публічного управління. VII International Scientific and Theoretical Conference «Modernization of science and its influence on global processes». (Верн, Швейцарія, 28 лютого 2025). URL: <https://go-vropejska.esclick.me/1g3xxugNC2OuBOyoWk>. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia-28.02.2025..>

## Довідки про впровадження

  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**  
04050, м. Київ, вул. Академіка Ромоданова, 12/2  
телефон (044) 481-44-03

13.03.2025 № 24-16-08-93

**ДОВІДКА**  
**про участь в науково-дослідній роботі**

Видана Корнієнку Олександрю Сергійовичу, аспіранту IV року заочної форми навчання на умовах контракту, спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», з підтвердженням про те, що він дійсно у 2024 -2025 роках брав участь у виконанні науково-дослідної роботи, що виконується у Навчально-науковому інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка «Теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій запровадження інноваційних управлінських технологій у місцевому самоврядуванні» (на громадських засадах). Номер теми НДР: 23КП074-03.

Директор  
Навчально-наукового інституту  
публічного управління  
та державної служби

Лариса КОМАХА

Знав: Колтун В.С.  
431-48-97



**КОМІТЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ**  
з питань організації державної влади,  
місцевого самоврядування,  
регіонального розвитку та містобудування

вул. М. Грушевського, 5, м. Київ, 01008, [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)



**Навчально-науковий інститут  
публічного управління та державної  
служби Київського національного  
університету імені Тараса Шевченка**

Цим засвідчуємо, що результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Корнієнка Олександра Сергійовича на тему: «Управління ефективністю систем територіальної організації влади: досвід країн ЄС та українська перспектива» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», впроваджені в роботі Комітету Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування і враховані в ході законопроектної роботи в аспекті підвищення інституційної спроможності органів державної влади, органів місцевого самоврядування та адаптації законодавства до змін адміністративно-територіального устрою.

Зокрема, комплексний підхід до управління ефективністю системи територіальної організації влади враховано в:

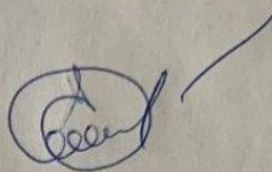
- проекті Закону про внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання участі державних органів та органів місцевого самоврядування в реалізації програм та проектів міжнародної технічної допомоги та транскордонного співробітництва, реєстр. № 10284 від 24.11.2023;
- проекті Закону про внесення змін до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» щодо забезпечення гідних умов оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування, реєстр. № 11054 від 01.03.2024;
- проекті Закону про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку співробітництва територіальних громад поданий Кабінетом Міністрів України, реєстр. № 11412 від 17.07.2024;
- проекті Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів у зв'язку з прийняттям Закону України «Про порядок вирішення окремих питань

**Проведіть угору для фільтрів**

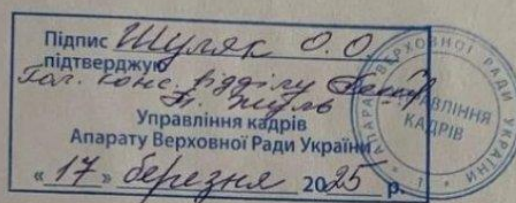
адміністративно-територіального устрою України» та зміною адміністративно-територіального устрою України, реєстр. № 12447 від 27.01.2025.

Сформульовані в дисертаційному дослідженні теоретичні положення та практичні рекомендації будуть в подальшому враховані в роботі Комітету.

Голова Комітету



О.ШУЛЯК



Проведіть угору для фільтрів

Апарат Верховної Ради Украї  
04-23/13-2025/58632 від 13.03.



1832075



## МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ГРОМАД ТА ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

пр-т Берестейський, 14, м. Київ, 01135,  
 тел.: (044) 351-40-96, (044) 351-40-35, (044) 351-40-01,  
 E-mail: miu@mtu.gov.ua, сайт: www.mtu.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 37472062

### Довідка про впровадження результатів наукового дослідження

Цією довідкою засвідчуємо, що результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Корнієнка Олександра Сергійовича на тему: «Управління ефективністю систем територіальної організації влади: досвід країн ЄС та українська перспектива» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», впроваджені в діяльності Міністерства розвитку громад та територій України.

В процесі розробки Стратегії Дансько-Української співпраці на 2025-2028 роки було запропоновано оптимізувати процеси механізму управління зворотними зв'язками з громадськістю задля забезпечення інформаційної прозорості.

В процесі розробки Стратегії розвитку виробничих спроможностей залізничного транспорту України запропоновано оптимізувати механізм управління зворотними зв'язками з приватними структурами.

Матеріали дослідження важливі та корисні для роботи органів місцевого самоврядування базового, субрегіонального, обласного рівнів та місцевих органів виконавчої влади. Висвітлені в дисертації висновки та пропозиції спрямовані на посилення взаємодії, скоординованості між органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади, виявлення потенціалу управлінських підходів з метою прийняття ефективних публічно-управлінських рішень, пошуку нових інструментів задля управління ефективністю підсистемами територіальної організації владних відносин. Доцільним є виявлення специфіки євроінтеграційного вектору трансформації досліджуваної вітчизняної системи, оскільки активізація євроінтеграційних процесів забезпечить подальше підвищення ефективності управлінських підходів врядування.

Перший заступник Міністра

Альона ШКУМ

### Довідка про впровадження результатів наукового дослідження

Цією довідкою засвідчуємо, що результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Корнієнка Олександра Сергійовича на тему: «Управління ефективністю систем територіальної організації влади: досвід країн ЄС та українська перспектива» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», впроваджені в діяльності Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Української асоціації районних та обласних рад».

Зокрема, в ході реалізації проєкту «Підвищення обізнаності серед ОМС та громадян з фіксації руйнувань спричинених війною», було використано пропозиції щодо чіткого розмежування відповідальності між органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади в процесах оптимізації управління зворотними зв'язками, що своєю чергою забезпечить ефективніше врядування, адаптоване до сучасних викликів сьогодення та зумовить підвищення рівня обізнаності органів місцевого самоврядування та громадян, з-поміж інших, завдяки імплементації цифрових підходів.

Голова Секретаріату Всеукраїнської асоціації  
органів місцевого самоврядування «Українська  
асоціація районних та обласних рад»



А. Левчук

№ 138/25 від 12.03.2025

### Довідка про впровадження результатів наукового дослідження

Цією довідкою засвідчуємо, що результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Корнієнка Олександра Сергійовича на тему: «Управління ефективністю систем територіальної організації влади: досвід країн ЄС та українська перспектива» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», впроваджені в діяльності Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація об'єднаних територіальних громад».

Зокрема, у діяльності Асоціації об'єднаних територіальних громад було використано аналітичні матеріали дисертаційного дослідження щодо значущості імплементації комплементарних управлінських підходів самоврядними та державними органами влади в процесах розвитку територіальних громад.

В результаті підготовки дисертаційного дослідження Всеукраїнській асоціації органів місцевого самоврядування було запропоновано враховувати інноваційні управлінські підходи з метою підвищення ефективності органів місцевого самоврядування. Дана пропозиція зумовлена активізацією євроінтеграційних процесів, що своєю чергою вимагають підвищення спроможності органів місцевого самоврядування, зокрема в контексті участі громад в міжнародних проєктах. Урахування інноваційних підходів сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів та розвитку територіальних громад у відповідності до європейських стандартів. Сформульовані у дисертаційному дослідженні теоретичні положення та практичні рекомендації будуть в подальшому також враховані у роботі Асоціації.

Виконавчий директор  
Всеукраїнської асоціації  
органів місцевого самоврядування  
«Асоціація об'єднаних територіальних громад»



Тарас ДОБРІВСЬКИЙ

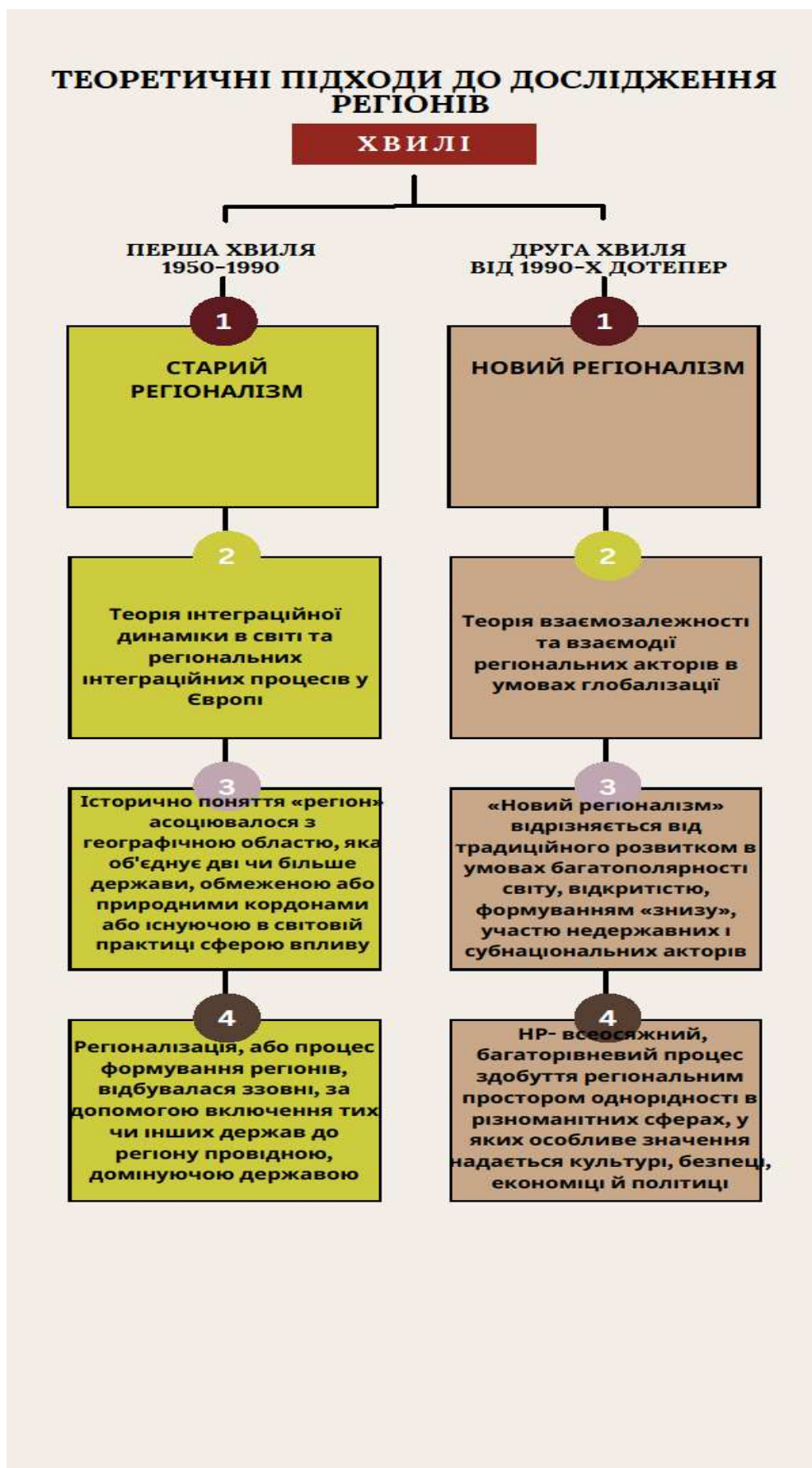




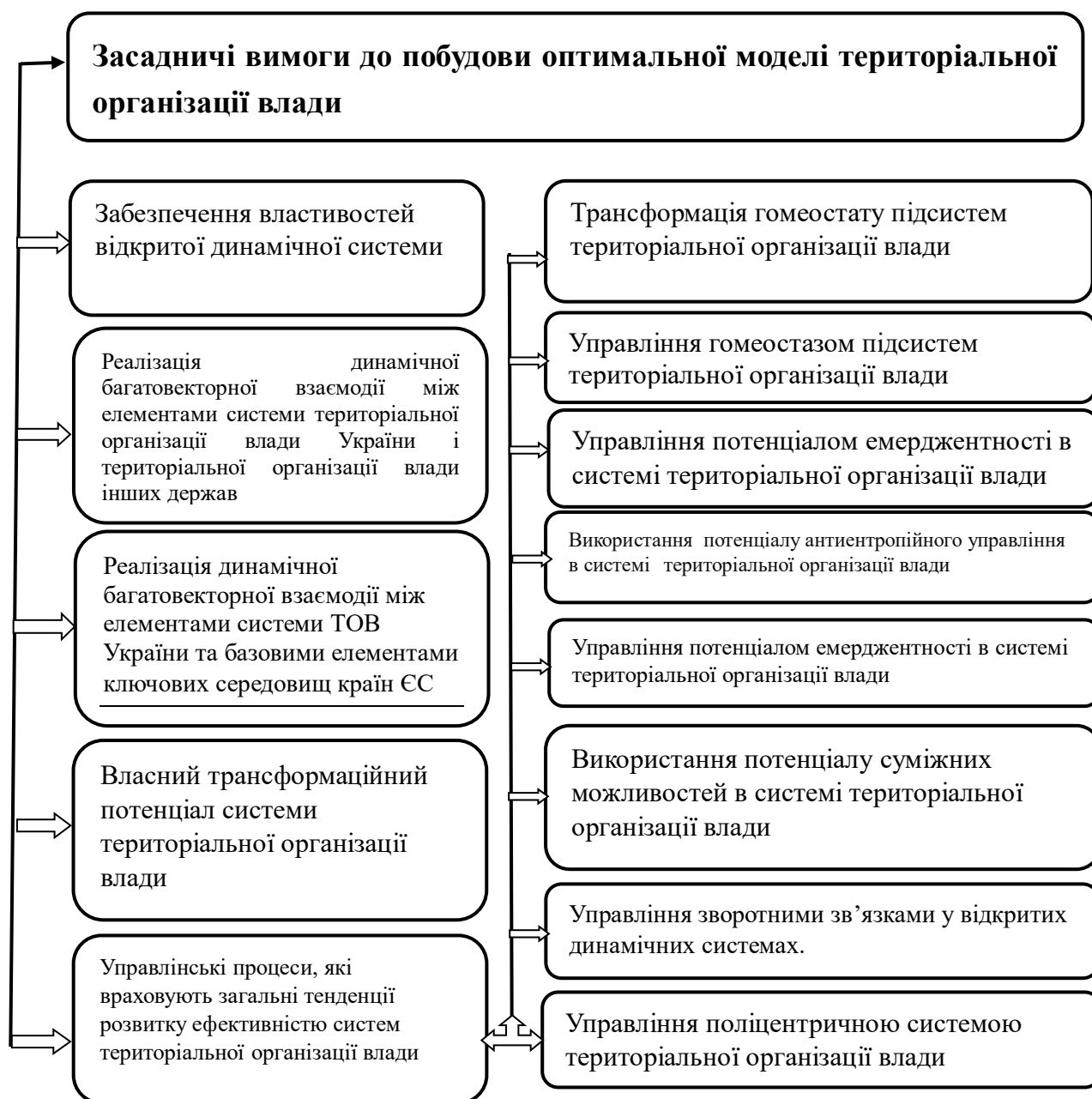
Джерело: інфографіку побудовано автором на основі матеріалів [9;103].



Джерело: інфографіку побудовано автором на основі матеріалів [9;152]



Джерело: інфографіку побудовано автором на основі [38].



Джерело: авторська розробка.

## Додаток 3

Ранжування за ознаками ефективності функціонування систем ТОВ країн ЄС, що можуть бути адаптованими до вітчизняної моделі ТОВ

|      | Ознака ефективності                                                                     | Властивість, принципи                                                  | Управлінські підходи                                                                                                                                                           | Ранг |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| I    | Функціональність елементів систем ТОВ                                                   | збалансованість, децентралізація, субсидіарність                       | централізований, децентралізований, збалансований підходи управління                                                                                                           | 10   |
| II   | Своєчасність виконання функцій органами влади                                           | адаптивність систем ТОВ, своєчасність реагування на виклики систем ТОВ | антикризове управління, управління конфліктами, антиентропійне управління                                                                                                      | 2    |
| III  | Стратегічне бачення розвитку територій органами публічної влади                         | стратегічне бачення, прогнозованість                                   | стратегічне планування, управління інноваціями, управління часом, управління циклами, трансформація гомеостату систем                                                          | 1    |
| IV   | Взаємодія між органами влади різних рівнів                                              | багаторівневість, партисипативність, співпраця, партнерство, взаємодія | багаторівневе управління                                                                                                                                                       | 5    |
| V    | Ефективність системного управління органами публічної влади                             | гомеостаз, емерджентність, поліцентричність, зворотність зв'язків.     | управління гомеостазом, управління зворотними зв'язками, управління потенціалом суміжних можливостей, поліцентричне управління системою, управління потенціалом емерджентності | 7    |
| VI   | Рівень використання цифрових інструментів органами публічної влади                      | якісні зміни управлінських процесів органами влади                     | електронне врядування, управління цифровими технологіями, управління штучним інтелектом, надання якісних послуг                                                                | 9    |
| VII  | Соціальна орієнтованість управлінських процесів та довірчі відносини населення до влади | інклюзія, якість надання публічних послуг, соціальна справедливість.   | управління якістю наданих послуг, соціальне управління                                                                                                                         | 8    |
| VIII | Професійність органів публічної влади                                                   | знанєвість, компетентність, професійність                              | управління знаннями, управління персоналом, кадрова політика                                                                                                                   | 3    |
| IX   | Рівень прозорості, підзвітності, публічності в процесі діяльності органів влади         | відкритість, прозорість місцевого самоврядування, прийняття рішень     | управління статистичними даними                                                                                                                                                | 6    |
| X    | Оцінка ефективності органів публічної влади                                             | моніторинг, контроль та зворотній зв'язок                              | контроль за діяльністю органів влади                                                                                                                                           | 11   |
| XI   | Узгодженість політики країн членів ЄС з політикою Європейського союзу                   | принципи демократизації, прозорості, законності, субсидіарності        | збалансоване управління                                                                                                                                                        | 4    |

Джерело: авторська розробка на основі матеріалів [231; 190,163].