

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

СКРИПИНЕЦЬ МИРОСЛАВА ВОЛОДИМИРІВНА

Управління сталим розвитком територіальної громади

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ДСПУАзм-21
Скрипинець Мирослава Володимирівна

Науковий керівник,
д.е.н., професор Шкільняк
Михайло Михайлович

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
1.1. Концептуальні основи сталого розвитку територіальної громади.....	6
1.2. Методологічні підходи та принципи управління сталим розвитком територіальної громади.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
2.1. Аналіз організаційно-функціональних засад Свалявської міської ради як основи управління сталим розвитком територіальної громади.....	17
2.2. Оцінка інструментів управління сталим розвитком Свалявської міської територіальної громади.....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
3.1. Організаційно-інституційні напрями підвищення ефективності управління сталим розвитком Свалявської міської територіальної громади.....	36
3.2. Інструментально-технологічні механізми модернізації управління сталим розвитком досліджуваної територіальної громади.....	40
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сталий розвиток територіальної громади (ТГ) сьогодні розглядається як центральна парадигма місцевого врядування, що поєднує економічні, соціальні, екологічні компоненти розвитку. В умовах зростання викликів, пов'язаних з воєнними загрозами, економічною нестабільністю, потребою у відновленні інфраструктури, зміною клімату й міграційними процесами, ефективність управління сталим розвитком громади визначає її здатність забезпечувати якість життя мешканців і конкурентоспроможність території. Саме тому питання вдосконалення системи управління сталим розвитком набуває особливої актуальності для українських громад, зокрема для громад прикордонних та регіонів підвищеної безпекової вразливості.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання важливості забезпечення сталого розвитку держави і її регіонів, механізмів й інструментарію, які цьому сприяють розкривають у своїх працях Р. Августин, Ю. Богач, В. Брич, Н. Васильєва, С. Гунько, Я. Жовнірчик, П. Жук, В. Кравців, Н. Кривокульська, П. Кулинич, Г. Ляхович, Н. Малишева, В. Олещенко, Ю. Стадницький, М. Шкільняк, й інші автори. Водночас, сучасні підходи до управління сталим розвитком передбачають перехід від традиційної моделі управління, зорієнтованої на поточні потреби, до стратегічної, довгострокової моделі, яка ґрунтується на принципах комплексності, узгодженості політик та участі стейкхолдерів. Сталий розвиток повинен перетворитися з формальної вимоги на практичний інструмент управління ТГ. З огляду на це актуальним є вирішення питань, на розв'язання яких спрямовані завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних засад і формування пропозицій щодо вдосконалення управління сталим розвитком Свалявської територіальної громади.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розкрити концептуальні основи сталого розвитку територіальної громади;
- обґрунтувати методологічні підходи та принципи управління сталим розвитком територіальної громади;
- провести аналіз організаційно-функціональних засад Свалявської міської ради як основи управління сталим розвитком територіальної громади;
- оцінити інструменти управління сталим розвитком Свалявської міської територіальної громади;
- визначити організаційно-інституційні напрями підвищення ефективності управління сталим розвитком Свалявської міської територіальної громади;
- запропонувати інструментально-технологічні механізми модернізації управління сталим розвитком досліджуваної територіальної громади.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління сталим розвитком досліджуваної Свалявської ТГ.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні і практичні питання вдосконалення процес управління сталим розвитком досліджуваної ТГ (Свалявської міської ради).

Для досягнення мети у кваліфікаційній роботі використовувались такі **методи дослідження:** системного аналізу (для аналізу організаційно-функціонального супроводу Свалявської міської ради як основи управління сталим розвитком територіальної громади – розділ 2); факторного аналізу (для ідентифікування тих факторів, які обумовлюють потребу вдосконалення управління сталим розвитком Свалявської ТГ – розділи 2, 3); порівняльного аналізу (для порівняння вітчизняного досвіду управління сталим розвитком Свалявської й Ужгородської ТГ – розділ 2).

Теоретична новизна кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретичних положень щодо вдосконалення процесу управління сталим розвитком досліджуваної Свалявської ТГ.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що розвинуті у роботі теоретичні положення і напрацьовані практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу управління сталим розвитком Свалявської ТГ будуть використані у практичній роботі Свалявської міської ради та інших ОМС.

Апробація. Результати роботи знайшли своє відображення у Збірнику тез X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 20.11.2025 р.) [33].

Структура і обсяг роботи. Робота розміщена на 51 сторінці, включає три розділи, список із 37 використаних джерел, 4 рисунки, 16 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Концептуальні основи сталого розвитку територіальної громади

Сталий розвиток територіальної громади є ключовою категорією сучасної публічної політики, що визначає стратегічну орієнтацію місцевого самоврядування на збалансоване поєднання економічного зростання, соціальної справедливості, екологічної безпеки та належного інституційного управління. На відміну від традиційної моделі локального розвитку, орієнтованої переважно на економічні результати, концепція сталого розвитку передбачає комплексний підхід до формування життєвого середовища територіальної громади (ТГ), в якому враховуються потреби сьогодення без шкоди для можливостей майбутніх поколінь.

Поняття сталого розвитку сформувалося на перетині екологічних, соціально-економічних та управлінських наук. Витоки концепції пов'язують із доповіддю «Наше спільне майбутнє» (1987 р.), де вперше було визначено необхідність інтеграції економічних рішень з екологічними обмеженнями. У подальшому ця ідея була закріплена у численних міжнародних документах, зокрема Порядку денному на XXI століття, Кіотському протоколі, Паризькій кліматичній угоді та Рамковій конвенції ООН зі зміни клімату.

Сучасна інтерпретація сталого розвитку розширює акценти, включаючи цифрові трансформації, енергетичний перехід, циркулярну економіку та інклюзивність управління.

На локальному рівні сталий розвиток перетворився на конкретну управлінську практику, яку реалізують органи місцевого самоврядування (ОМС) й територіальні громади. Саме громади є первинними носіями інтересів населення та виступають простором, де відбувається формування людського капіталу, створення робочих місць, забезпечення безпеки довкілля та надання базових послуг.

Модель сталого розвитку ТГ традиційно включає чотири взаємопов'язані підсистеми:

1) економічна складова, яка забезпечує фінансову стійкість громади, розвиток малого і середнього бізнесу, інвестиційну привабливість, зайнятість, інновації та ефективне використання ресурсів. Економічна стабільність створює основу для реалізації соціальних і екологічних проєктів;

2) соціальна складова. Вона охоплює доступність якісних публічних послуг (освіта, медицина, транспорт, безпека), рівень добробуту населення, соціальну інтеграцію та громадську участь. Вона формує людський капітал громади та визначає рівень соціальної згуртованості;

3) екологічна складова, яка включає управління природними ресурсами, охорону довкілля, поводження з відходами, енергоефективність, водні та земельні ресурси, а також адаптацію до змін клімату. Екологічна безпека є невід'ємною умовою довгострокового розвитку територій;

4) інституційно-управлінська складова — визначає здатність органів місцевого самоврядування стратегічно керувати розвитком ТГ, формувати ефективні механізми взаємодії зі стейкхолдерами, забезпечувати прозорість, підзвітність, цифровізацію та інноваційність управління.

Взаємозалежність цих складових забезпечує мультидисциплінарний характер сталого розвитку та визначає необхідність комплексного планування, яке враховує інтереси населення, бізнесу, громадських організацій та державних інституцій.

Сталий розвиток є основою формування місцевої політики. Управління сталим розвитком ТГ передбачає інтеграцію принципів сталості у всі сфери місцевої політики. Відповідно до цього, стратегічні документи громад, серед яких: стратегії розвитку, плани просторового розвитку, програми соціально-економічного розвитку мають містити екологічні, соціальні та економічні цілі в своїй структурі. Інституційні рішення місцевої ради, виконавчого комітету та старостинських округів також повинні охоплювати соціально-економічну і екологічну складові.

В українському контексті особливого значення набуває узгодження стратегічних документів ТГ із державними та європейськими політиками, зокрема, Національною економічною стратегією 2030, Європейським зеленим курсом, Декарбонізаційною стратегією, Стратегією регіонального розвитку й Цілями сталого розвитку ООН (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові положення стратегічних документів, важливих для сталого розвитку територіальних громад

Стратегічний документ	Ключові положення, релевантні для територіальних громад
1	2
Національна економічна стратегія України – 2030 (НЕС-2030)	<p>Створення конкурентоспроможної економіки через підтримку МСБ та інновацій.</p> <p>Розвиток людського капіталу, включно з підвищенням якості освітніх та медичних послуг.</p> <p>Модернізація інфраструктури (транспортної, енергетичної, цифрової).</p> <p>Підтримка регіонального розвитку та зміцнення місцевого самоврядування.</p> <p>Екологізація економіки, енергоефективність та перехід до низьковуглецевої моделі розвитку.</p>
Європейський зелений курс (European Green Deal)	<p>Досягнення кліматичної нейтральності ЄС до 2050 року як довгострокової мети для України як потенційного члена та партнера.</p> <p>Розвиток відновлюваної енергетики, скорочення викидів CO₂.</p> <p>Модернізація промисловості за принципами циркулярної економіки.</p> <p>Покращення якості повітря, води та ґрунтів, відновлення екосистем.</p> <p>Реформа сфери поводження з відходами із пріоритетом повторного використання та переробки.</p> <p>«Справедливий перехід» для територій з високою залежністю від викопного палива.</p>
Декарбонізаційна стратегія України	<p>Зменшення інтенсивності викидів парникових газів у промисловості, транспорті, ЖКГ та енергетиці.</p> <p>Підвищення енергоефективності будівель комунального сектора.</p> <p>Перехід до «чистої» енергетики: сонячної, вітрової, біоенергетики.</p> <p>Розвиток екологічного громадського транспорту та електромобільності.</p> <p>Стимулювання громад до впровадження локальних проєктів з декарбонізації (ЕСКО, теплотренивація, енергоаудит).</p>

1	2
Стратегія регіонального розвитку України	<p>Посилення спроможності територіальних громад як базового рівня регіонального розвитку.</p> <p>Зменшення міжрегіональних диспропорцій шляхом розвитку інфраструктури та стимулювання інвестицій.</p> <p>Інноваційний підхід до планування та управління розвитком регіону.</p> <p>Розвиток людського потенціалу та підвищення якості місцевих послуг.</p> <p>Підтримка проєктів регіонального значення через ДФРР та інші інструменти фінансування.</p> <p>Реалізація принципів партнерства і багаторівневого врядування.</p>
Цілі сталого розвитку ООН – Agenda 2030 (SDGs)	<p>Подолання бідності та забезпечення добробуту населення (Цілі 1–3).</p> <p>Якісна освіта, гендерна рівність, інклюзія (Цілі 4–5).</p> <p>Доступна чиста енергія та сталий економічний ріст (Цілі 7–8).</p> <p>Інновації, інфраструктура та сталий розвиток територій (Цілі 9 та 11).</p> <p>Відповідальне споживання ресурсів, кліматичні дії (Цілі 12–13).</p> <p>Збереження екосистем суші та водних ресурсів (Цілі 14–15).</p> <p>Ефективне управління, партнерство та прозорість (Цілі 16–17).</p>

Примітка. Сформовано на основі [6; 11; 20; 27; 32]

Локальний вимір сталого розвитку та його виклики розкриваються у тому, що ТГ є найближчим до громадян рівнем управління, а тому саме тут забезпечується реалізація практичних аспектів сталого розвитку.

Серед ключових викликів, з якими стикаються українські громади, можна виділити наступні:

- обмеженість фінансових ресурсів;
- нестачу кваліфікованих кадрів;
- низьку цифрову зрілість;
- екологічні загрози й деградацію природних ресурсів;
- демографічну депопуляцію та міграцію молоді;
- нерівномірність розвитку територій всередині громад.

Подолання цих викликів вимагає використання ефективних інструментів стратегічного управління та залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень.

Роль ТГ як суб'єкта сталого розвитку виявляється у тому, що громада – це не лише об'єкт, а й активний суб'єкт формування місцевої політики сталого розвитку. Вона виступає простором взаємодії інтересів жителів, бізнес-структур, інвесторів, громадських організацій, комунальних установ і державних структур.

Функціями ТГ є наступні:

- стратегічне планування та формування цілей розвитку;
- організація участі населення у вирішенні питань місцевого значення;
- впровадження місцевих екологічних, соціальних та економічних проєктів;
- забезпечення прозорого використання ресурсів ТГ;
- розвиток партнерств та міжмуніципального співробітництва (табл. 1.2).

Це підкреслює роль громади як інституції, спроможної реалізовувати політику сталого розвитку не декларативно, а практично.

Функції ТГ у сфері забезпечення сталого розвитку мають системний та взаємодоповнюючий характер, оскільки охоплюють ключові напрями організації місцевої політики та формування умов для довгострокового соціально-економічного зростання. Передусім, стратегічне планування та формування цілей розвитку забезпечують визначення чіткої управлінської траєкторії, у рамках якої інтегруються економічні, екологічні та соціальні пріоритети. Завдяки цьому громада формує узгоджені дії всіх суб'єктів локального розвитку та створює підґрунтя для реалізації узгоджених ініціатив.

Важливою складовою є організація участі населення, що підвищує легітимність управлінських рішень та забезпечує відповідальність влади перед громадою. Партисипативні механізми сприяють мобілізації громадянської активності, дозволяють ідентифікувати локальні потреби та забезпечують ефективніший розподіл ресурсів.

Таблиця 1.2

Основні функції територіальної громади у забезпеченні сталого розвитку

Функція громади	Зміст та управлінське значення
1	2
Стратегічне планування та формування цілей розвитку	Розроблення стратегії розвитку громади, програм і планів, визначення довгострокових цілей та пріоритетів, інтеграція економічних, соціальних та екологічних складових у стратегічні документи.
Організація участі населення	Забезпечення партисипативного управління: громадські обговорення, консультації, збори, бюджет участі, опитування; залучення жителів до ухвалення рішень і контролю за їх виконанням.
Впровадження місцевих екологічних, соціальних та економічних проєктів	Реалізація проєктів із благоустрою, енергоефективності, розвитку МСБ, соціальних послуг, екологічних ініціатив; забезпечення комплексного впливу на якість життя громади.
Забезпечення прозорого використання ресурсів	Відкритість бюджетних процесів, публічність закупівель, доступність інформації про управління комунальним майном; підвищення довіри населення й інвесторів.
Розвиток партнерства та міжмуніципального співробітництва	Спільна реалізація проєктів з іншими громадами, залучення донорів, міжнародних організацій, бізнесу та громадського сектору; підвищення інституційної та фінансової спроможності громади.

Примітка. Сформовано на основі [22]

Реалізація місцевих екологічних, соціальних та економічних проєктів формує практичну основу сталого розвитку, забезпечуючи відчутний вплив на стан довкілля, рівень добробуту населення та конкурентоспроможність громад. Завдяки впровадженню таких проєктів громада забезпечує збалансованість між економічною вигодою, соціальною інклюзією та екологічною безпекою.

Забезпечення прозорого використання ресурсів зміцнює довіру населення та інвесторів, підвищує рівень підзвітності органів місцевого самоврядування та сприяє формуванню відкритої системи управління. Прозорість фінансових потоків, закупівель і комунального майна підсилює інституційну стійкість ТГ.

Розвиток партнерств і міжмуніципального співробітництва розширює можливості ТГ у реалізації масштабних проєктів, дозволяє залучати зовнішні ресурси, інвестиції та експертну підтримку. Таке співробітництво сприяє підвищенню інституційної спроможності, забезпечує модернізацію інфраструктури та формує нові можливості для інтеграції у регіональні та міжнародні програми.

Таким чином, реалізація наведених функцій забезпечує комплексний характер управління сталим розвитком ТГ та створює умови для формування конкурентоспроможного, соціально орієнтованого та екологічно відповідального локального простору.

1.2. Методологічні підходи та принципи управління сталим розвитком територіальної громади

Методологічні підходи до управління сталим розвитком ТГ визначають теоретичні орієнтири, логіку дослідження й практичні механізми реалізації політики сталого розвитку на локальному рівні. З огляду на комплексний характер сталого розвитку, що інтегрує економічні, соціальні, екологічні та інституційні компоненти, управління ним потребує багатовимірного, системного й науково обґрунтованого підходу. В основі такого підходу лежить розуміння громади як відкритої соціально-економічної системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, виробляє колективні рішення та забезпечує баланс між інтересами різних груп населення, бізнесу й державних інституцій.

Системний підхід є ключовим методологічним інструментом дослідження управління сталим розвитком, адже дозволяє розглядати ТГ як цілісну, взаємопов'язану систему із складною структурою та внутрішньою логікою функціонування. Він передбачає аналіз громади як сукупності підсистем (економічної, соціальної, екологічної, просторової та інституційно-управлінської), що перебувають у постійній взаємодії. Застосування системного підходу дозволяє визначити причинно-наслідкові зв'язки між прийнятими рішеннями у сфері економіки та їх впливом на довкілля чи

соціальну сферу, а також забезпечити збалансоване управління територіальним розвитком. У межах цього підходу управлінські рішення ґрунтуються на комплексному аналізі ресурсів ТГ, динаміки змін та функціональній взаємодії стейкхолдерів.

Стратегічний підхід до управління сталим розвитком ТГ є основою довгостроковості такого розвитку.

Стратегічний підхід акцентує увагу на визначенні довгострокових цілей розвитку громади, формуванні бачення її майбутнього та розбудові інституційної спроможності для його досягнення. Він вимагає проведення стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL, порівняльний аналіз), розроблення стратегічних документів, визначення ключових напрямів розвитку та індикаторів їх досягнення. Стратегічне планування як частина стратегічного управління дозволяє інтегрувати екологічні, соціальні та економічні пріоритети в єдину структуру, забезпечити узгодженість рішень різних рівнів публічної влади та створити дорожню карту змін на майбутнє.

Інституційний підхід пояснює сталий розвиток ТГ через якість інституцій, правила, процедури, управлінські практики та рівень автономії місцевого самоврядування. Він підкреслює, що ефективність реалізації місцевої політики сталого розвитку залежить від наявності формальних і неформальних інститутів (нормативних актів, процедур прийняття рішень, механізмів підзвітності, громадської участі). Сильні інституції підсилюють здатність ТГ реалізовувати стратегічні ініціативи, забезпечують безперервність політики сталості та мінімізують управлінські ризики.

Інклюзивний підхід ґрунтується на принципі залученості усіх груп населення до процесів прийняття рішень і рівного доступу до публічних послуг. Він включає інструменти, що забезпечують представництво інтересів різних соціальних груп, підтримку вразливих категорій, розвиток інклюзивної інфраструктури та соціально відповідальних практик.

Партиципативний підхід підсилює інклюзивність, роблячи мешканців активними учасниками управління: через громадські слухання, консультації,

бюджет участі, електронну демократію. Таким чином ТГ отримує не лише підтримку своїх рішень, а й формує соціальний капітал та підвищує довіру до влади.

Екологічний підхід визначає необхідність інтегрувати природоохоронні аспекти в усі сфери місцевого управління. Він спрямований на забезпечення раціонального використання ресурсів, мінімізацію забруднення, впровадження принципів циркулярної економіки, розвиток зеленої інфраструктури та адаптацію до змін клімату. Такий підхід передбачає оцінювання екологічних наслідків управлінських рішень, проведення екологічного моніторингу та реалізацію природоохоронних заходів на рівні ТГ.

Інноваційний підхід акцентує увагу на впровадженні сучасних технологій і цифрових рішень у систему управління ТГ.

До таких інновацій належать:

- цифрові реєстри;
- Smart-рішення для житлово-комунального господарства (ЖКГ);
- електронні адміністративні послуги;
- геоінформаційні системи;
- цифрові карти ресурсів.

Технологічна модернізація громади забезпечує підвищення прозорості, ефективності та оперативності управлінських процесів, а також сприяє розвитку локального бізнесу та інвестиційної привабливості.

Управління сталим розвитком ТГ ґрунтується на низці принципів, які забезпечують цілісність і логічність управлінських рішень (табл. 1.3).

Оскільки сталий розвиток інтегрує різноманітні аспекти життєдіяльності ТГ, методологічні підходи також повинні мати мультидисциплінарний характер. Поєднання системного, стратегічного, інноваційного, екологічного, інклюзивного та інституційного підходів створює умови для формування комплексної моделі управління, в якій враховано як ресурсні можливості території, так і потреби населення, її інвестиційний потенціал та екологічну ситуацію.

Принципи управління сталим розвитком територіальної громади та приклади їх реалізації

Принцип	Зміст принципу	Приклади реалізації в ТГ
1	2	3
Принцип збалансованості	Враховання економічних, соціальних і екологічних пріоритетів у розвитку громади.	Розроблення стратегії розвитку, що включає економічний, соціальний та екологічний блоки. Побудова інфраструктурних проєктів з урахуванням їхнього впливу на довкілля.
Принцип довгостроковості	Орієнтація рішень на перспективний, стратегічний розвиток.	Створення плану розвитку громади на 7–10 років. Формування довгострокових програм енергоефективності та модернізації ЖКГ.
Принцип інтегрованості	Узгодження рішень між секторами та рівнями влади.	Спільні проєкти з сусідніми громадами. Координація рішень між економічним, соціальним і екологічним підрозділами ради.
Принцип адаптивності	Гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища.	Коригування стратегії відповідно до кризових ситуацій. Запровадження гнучких бюджетних програм із можливістю перерозподілу коштів.
Принцип участі	Залучення громадян та стейкхолдерів до прийняття рішень.	Проведення публічних консультацій і громадських слухань. Запровадження бюджету участі та електронних петицій.
Принцип прозорості та підзвітності	Відкритість управління та регулярне інформування громадськості.	Публікація звітів про діяльність ради та використання бюджету. Онлайн-трансляції засідань виконкому та сесій.
Принцип екологічної відповідальності	Ощадливе управління природними ресурсами та екобезпека.	Розвиток системи роздільного збору відходів. Встановлення енергоощадного освітлення й модернізація опалення в закладах освіти.
Принцип інноваційності	Використання сучасних технологій та нових управлінських підходів.	Запуск GIS-карти громади. Використання цифрових платформ для управління проєктами, моніторингу бюджету та електронних адміністративних послуг.

Примітка. Сформовано з використанням [22]

Методологічні підходи та принципи управління сталим розвитком територіальної громади утворюють науково обґрунтовану основу для формування ефективної місцевої політики. Їх застосування забезпечує узгодженість управлінських рішень, зміцнює інституційну спроможність громади та сприяє досягненню збалансованого розвитку на соціальному, економічному та екологічному рівнях. Комплексність і взаємодоповнюваність підходів дозволяють формувати довгострокові моделі розвитку, що відповідають викликам сучасності й інтересам мешканців громади.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЧИННОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Аналіз організаційно-функціональних засад Свалявської міської ради як основи управління сталим розвитком територіальної громади

Досліджуваною ТГ є Свалявська міська територіальна громада.

Організаційно-функціональна структура Свалявської міської ради створює інституційну основу для реалізації політики сталого розвитку ТГ загалом.

Згідно з офіційною інформацією на веб-сайті досліджуваної ТГ, апарат міської ради і її виконавчі органи включають 11 відділів, 2 служби та фахівців із публічних закупівель, а виконавчий комітет ради формується із міського голови, секретаря та 17 членів виконкому.

Свалявська міська рада має розгалужену структуру виконавчих органів, серед яких є Центр надання адміністративних послуг та такі відділи:

- бухгалтерського обліку та звітності;
- загальної та організаційної роботи;
- з кадрового та правового забезпечення;
- економіки, промислової політики, інвестицій та туризму;
- земельних відносин;
- містобудування та архітектури;
- житлово-комунального господарства та інфраструктури;
- освіти, молоді, спорту та культури;
- фінансовий.

Ця структурна побудова демонструє розмежування повноважень за функціональними напрямками (фінанси, кадрове і правове забезпечення, економічний розвиток, інфраструктура, житлово-комунальна сфера, освіта, містобудування/земельні питання). Завдяки такому поділу забезпечується спеціалізація, чіткіше функціонування підрозділів та побудова вертикалі

управління, що є позитивним фактором для реалізації місцевої політики сталого розвитку.

Функціонально це означає, що Свалявська міська рада має інституційні можливості для:

- організаційного забезпечення діяльності виконавчого комітету та виконавчих органів (через відповідний відділ);
- управління економіко-інвестиційним розвитком і туризмом (через відділи економіки, промислової політики, інвестицій та туризму);
- земельного, містобудівного, правового і кадрового забезпечення;
- фінансового управління (відділ бухгалтерського обліку, фінансовий відділ).

Це створює сприятливу організаційно-функціональну платформу для впровадження стратегічних програм сталого розвитку ТГ. Наприклад, наявність окремого відділу з економіки, промислової політики та інвестицій дає можливість координувати проекти модернізації, залучення інвестицій та розвитку підприємництва, що є ключовими компонентами економічної складової сталого розвитку.

Крім того, структура включає відділ земельних відносин та містобудування, що забезпечує управління просторовою і екологічною компонентами розвитку.

Проте, аналіз організаційної структури Свалявської міської ради виявив також і певні обмеження. Хоча формально відділи існують, інформація про їхню координаційну взаємодію, чіткі процеси прийняття рішень та моніторинг стратегічних програм менш публічна. Наприклад, на веб-порталі не завжди видно розділи з регулярними звітами про виконання стратегій, що може ускладнювати інституційну прозорість. Окрім цього, взаємодія старостинських округів чи громадянських ініціатив із міською радою не описана детально, що створює ризик недостатньої партиципації.

Таким чином, Свалявська міська рада має достатнє організаційно-функціональне підґрунтя для управління сталим розвитком, але потребує

посилення координація між підрозділами, підвищення прозорості, а також звітність за реалізацією стратегічних програм в контексті забезпечення її чіткості.

Кожен із відділів Свалявської міської ради має чітко сформульовані завдання та функції, прописані у відповідних положеннях. Наприклад, відділ житлово-комунального господарства та інфраструктури зазначає серед своїх основних завдань: «участь у реалізації державної політики щодо житлово-комунального господарства, розроблення локальних програм, контроль за використанням житлового фонду та інфраструктури» [23]. Фінансовий відділ відповідальний за аналіз фінансово-економічного стану громади, забезпечення бюджетної політики. Відділ містобудування і архітектури відповідає за реалізацію державної політики у сфері забудови, охорони пам'яток, аналіз стану забудови.

На рівні виконавчого комітету міська рада здійснює керівництво через міського голову, заступників, які курують виконавчі органи. Наприклад, у складі виконавчого комітету є заступники міського голови з питань діяльності виконавчих органів. Така організація роботи створює горизонт управління, де відділи підпорядковуються виконавчому комітету ради й міському голові, що дозволяє централізовано координувати ключові напрями розвитку ТГ.

Організаційно-функціональна структура Свалявської міської ради має кілька характеристик, що створюють основу для управління її сталим розвитком. Серед них:

- наявність спеціалізованих відділів, таких як відділ економіки, промислової політики, інвестицій і туризму, що дає можливість працювати з інвестиційною та економічною складовими сталого розвитку;
- відділи земельних відносин та містобудування і архітектури, які забезпечують просторове планування, що є важливою ланкою екологічної та соціальної інтеграції;
- фінансовий відділ, який забезпечує підтримання бюджетних процесів, що необхідні для фінансування програм сталого розвитку;

- відділ житлово-комунального господарства та інфраструктури, який опікується житловим, комунальним і транспортним середовищем громади, що це безпосередньо впливає на якість життя місцевих жителів.

Хоча оргструктура Свалявської міської ради є досить розгалуженою, проведений аналіз вказує на такі її недоліки і вузькі місця:

- відсутність чітко вказаних інтеграційних механізмів між відділами, наприклад, що може призводити до функціональної роздробленості;

- інформаційна відкритість щодо взаємодії підрозділів і виконання стратегічних програм є недостатньою, оскільки не завжди публікуються звіти, індикатори, результати проведеного моніторингу (доступність даних обмежена);

- не очевидна участь громадськості або старостинських округів у системі прийняття рішень. Це створює ризик недостатнього включення мешканців до управлінських процесів щодо забезпечення сталого розвитку Свалявської громади.

Проведемо розрахунок інтегрального індексу організаційно-функціональної спроможності Свалявської міської ради, використовуючи класичну методику оцінювання SWOT-аналіз.

Для цього використаємо середні оцінки за усіма чотирма компонентами SWOT:

сильні сторони (S) (вони чинять позитивний внутрішній вплив);

слабкі сторони (W) (вони здійснюють негативний внутрішній вплив);

можливості (O) (справляють позитивний зовнішній вплив);

загрози (T) (мають негативний зовнішній вплив).

Кожен фактор оцінюватимемо за шкалою від 1 до 5, де мінімальний вплив рівний 1, а максимальний – 5.

Результати бальної оцінки SWOT-факторів, які формують сильні сторони управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Результати бальної оцінки SWOT-факторів, які формують сильні сторони управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ

Фактор	Бал
1	2
Розгалужена організаційна структура управління ОМС	5
Чіткий розподіл функцій між структурними підрозділами	4
Наявність спеціалізованих відділів (працюють за напрямками: економіка, інвестиції, архітектура)	4
Колегіальний виконавчий комітет міської ради	4
Розвинута інституційна інфраструктура управління	4
Досвід стратегічного планування	3
Середній бал	4

Примітка. Сформовано і розраховано автором за результатами проведеного аналізу

Результати бальної оцінки SWOT-факторів, які формують слабкі сторони управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати бальної оцінки SWOT-факторів, які формують слабкі сторони управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ

Фактор	Бал
1	2
Низька інформаційна відкритість ОМС	5
Недостатня міжвідомча координація	4
Відсутність структурного підрозділу зі сталого розвитку	5
Недостатня інтеграція старостинських округів у процес управління сталим розвитком громади	4
Відсутність системи моніторингу	5
Слабка участь громадськості	4
Середній бал	4,5

Примітка. Сформовано і розраховано автором за результатами проведеного аналізу

Результати бальної оцінки SWOT-факторів, які формують можливості в управлінні сталим розвитком Свалявської міської ТГ наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати бальної оцінки SWOT-факторів, які формують можливості в управлінні сталим розвитком Свалявської міської ТГ

Фактор	Бал
1	2
Цифровізація управління громадою	5
Розроблення індикаторів сталого розвитку громади	4
Партнерства з бізнесом і закладами вищої освіти	4
Підвищення прозорості управління громадою	4
Залучення населення до управління сталим розвитком територіальної громади	4
Міжмуніципальне співробітництво	4
Середній бал	4,2

Примітка. Сформовано і розраховано автором за результатами проведеного аналізу

Результати бальної оцінки SWOT-факторів, які створюють загрози в управлінні сталим розвитком Свалявської міської ТГ наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результати бальної оцінки SWOT-факторів, які створюють загрози в управлінні сталим розвитком Свалявської міської ТГ

Фактор	Бал
1	2
Обмежений бюджет громади	4
Дублювання функцій управління у структурних підрозділах ради	4
Демографічні ризики	4
Нестача кадрів у ТГ	4
Залежність від державної політики	4
Соціальна напруга	3
Середній бал	3,8

Примітка. Сформовано і розраховано автором за результатами проведеного аналізу

Для розрахунку інтегрального індексу використовуємо формулу 2.1.

$$I = \frac{S + O}{2} - \frac{W + T}{2} \text{ (формула 2.1.)}$$

Підставляємо дані: $S = 4,0$, $W = 4,5$, $O = 4,2$, $T = 3,8$

$$I = \frac{4,0 + 4,2}{2} - \frac{4,5 + 3,8}{2} \text{ (формула 2.2.)}$$

$$I = \frac{8,2}{2} - \frac{8,3}{2}$$

$$I = 4,1 - 4,15 = -0,05 \text{ (формула 2.3.)}$$

Інтегральний індекс організаційно-функціональної спроможності Свалявської міської ради щодо управління сталим розвитком ТГ складає (-0,05).

Інтерпретація даних у рамках діапазонів є наступною:

$I > 0,5$ — висока спроможність

$0 < I \leq 0,5$ — середня спроможність

$-0,5 < I \leq 0$ — низька, але стабільна спроможність

$I \leq -0,5$ — критична спроможність

Отримане значення (-0,05) означає, що організаційно-функціональна спроможність Свалявської міської ради щодо управління сталим розвитком ТГ знаходиться майже на нейтральному рівні, оскільки:

- внутрішні слабкі сторони і загрози переважають над сильними сторонами та можливостями;
- організаційна структура є достатньо розвиненою, але її потенціал не реалізований повною мірою;
- ключовими обмежувачами для дієвого управління сталим розвитком ТГ виступають:
 - відсутність системи моніторингу;
 - низька інформаційна відкритість ОМС;
 - нечіткий розподіл функцій між підрозділами міської ради.

Таким чином, організаційно-функціональна спроможність Свалявської міської ради перебуває в зоні низького, але стабільного рівня, що свідчить про наявність базової інституційної структури, проте недостатнім є застосування сучасних управлінських інструментів, цифрових рішень та системи

моніторингу. Це означає, що навіть невеликі управлінські реформи, які міститимуть декілька необхідних кроків, можуть швидко перевести систему управління сталим розвитком ТГ у позитивну зону.

Отже, проведений аналіз організаційно-функціональної структури Свалявської міської ради показав, що вона є міцною основою для управління сталим розвитком ТГ. Вона охоплює ключові напрямки, які забезпечують досягнення сталого розвитку ТГ, серед яких: економіка, інфраструктура, житлово-комунальна сфера, просторове планування, кадрове та правове забезпечення.

На сильну й дієву місцеву владу вказують результати опитування мешканців ТГ, яке проводилось при формуванні Стратегії розвитку Свалявської територіальної громади на період до 2027 року (рис. 2.1).

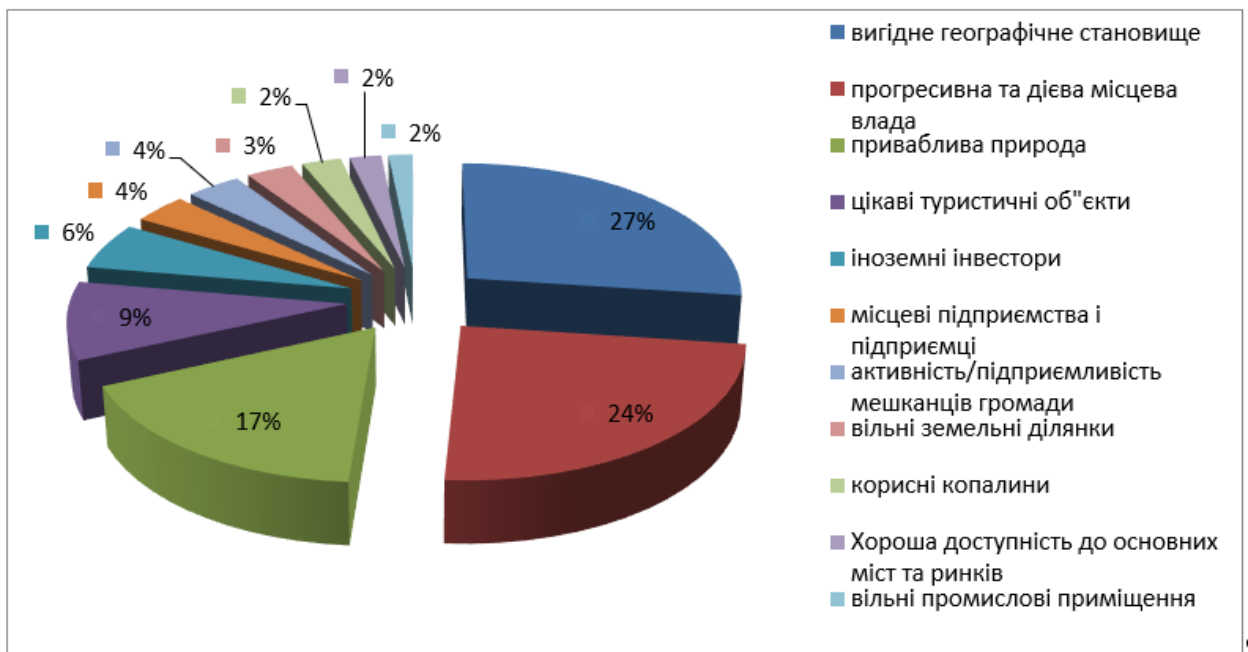


Рис. 2.1. Відповіді респондентів на питання «Яким є основний ресурс для розвитку Свалявської територіальної громади?»

Примітка. Взято із [35]

Водночас, для посилення спроможності ОМС щодо реалізації політики сталого розвитку Свалявської ТГ доцільними заходами є: активізація міжвідомчої координації, підвищення прозорості даних і залучення громадськості до процесів управління громадою.

Приміром, серед бар'єрів для розвитку ТГ в ході опитування мешканців ТГ, яке проводилось при формуванні документу [35], було названо недостатню ініціативність її жителів (рис. 2.2).

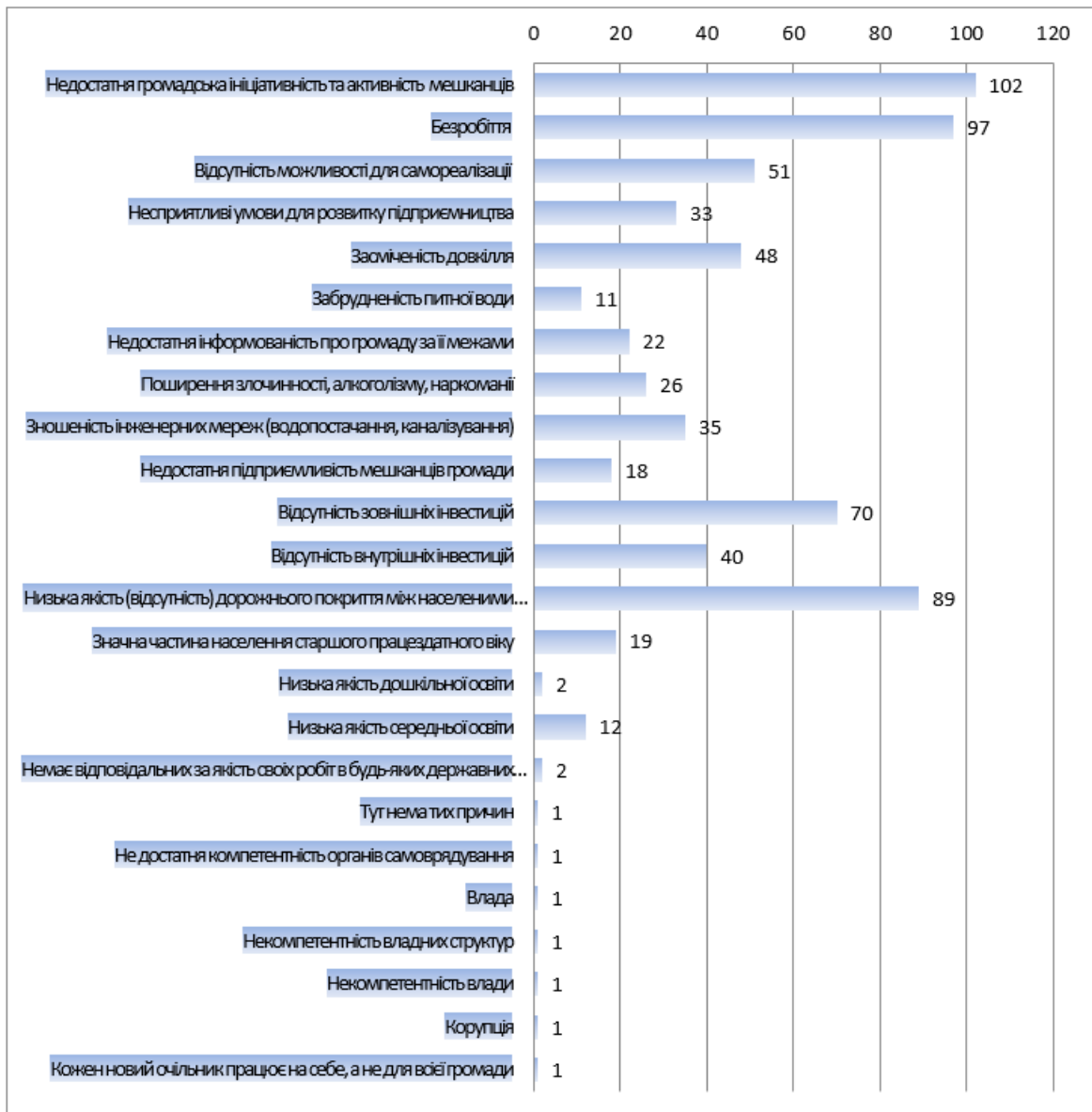


Рис. 2.2. Відповіді респондентів на питання «Що заважає розвитку Свалявської територіальної громади?»

Примітка. Взято із [35]

Проведений аналіз організаційно-функціональних засад Свалявської міської ради показав їх управлінський потенціал та інституційну спроможність. Подальше оцінювання інструментів управління сталим

розвитком ТГ дасть змогу співвіднести інституційні передумови з практичними механізмами реалізації політики сталого розвитку у громаді.

2.2. Оцінка інструментів управління сталим розвитком Свалявської міської територіальної громади

Інструментарій управління сталим розвитком у Свалявській міській територіальній громаді утворюють стратегічні документи, залучення громадськості, просторове планування й інші.

Затверджено Стратегію розвитку Свалявської територіальної громади на період до 2027 року [35], яка проходила громадське обговорення, і визначає пріоритети розвитку ТГ.

Щодо просторового планування, то на сайті ТГ міститься інформація про визначення планувальної організації та розвитку території, уточнення її генерального плану.

Громадська участь розкривається через громадське обговорення проєкту стратегії розвитку досліджуваної ТГ.

Наявність відділу економіки, промислової політики, інвестицій та туризму дозволяє мобілізувати ресурси та координувати розвиткові програми для ТГ.

Визначаючи обмеження та слабкі сторони інструментів управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ вкажемо на:

- відсутність в публічному доступі повного звіту щодо виконання стратегії, систематичної публікації виконання стратегічних цілей у вигляді онлайн-звіту;

- недостатню інформаційну відкритість, оскільки на сайті громади відсутній окремий розділ «Сталий розвиток» з індикаторами, моніторингом, і звітами виконання;

- не чітко напрацьовані інструменти моніторингу та оцінювання документу [35]. Стратегія передбачає громадське обговорення, однак система

регулярного моніторингу її реалізації та оцінки результатів поки не представлена в публічному просторі.

З огляду на зазначене вище, інструменти управління сталим розвитком Свалявської громади мають середню дієвість. Стратегія, планування, просторове оформлення та інституційна база вже існують і створюють фундамент для сталого розвитку. Проте, реалізація цих інструментів потребує покращення, зокрема у сфері продукування звітності, моніторингу, підзвітності та залучення громадськості.

Для детальнішого оцінювання інструментів управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ здійснимо їх бальну оцінку, складену в науково-аналітичному форматі.

Опираємось на те, що кожен інструмент оцінюється за шкалою від 1 до 5, де 1 – інструмент практично відсутній, 5 – інструмент працює ефективно та системно. Обраними критеріями є: наявність, ефективність, відкритість, регулярність застосування, результативність інструменту.

Бальна оцінка використання стратегічного планування як інструменту управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ подана в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Бальна оцінка використання стратегічного планування як інструменту управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ

Показник	Бал	Пояснення
1	2	3
Наявність стратегії	4	Стратегія розвитку Свалявської територіальної громади на період до 2027 року розроблена а її проєкт було обговорено з громадськістю
Якість стратегічних цілей	4	Стратегією розвитку Свалявської територіальної громади на період до 2027 року визначені ключові пріоритети розвитку
Реалізація стратегії та її моніторинг	2	Немає регулярних звітів про виконання у відкритому доступі
Середній бал	3,3	Стратегія є, але моніторинг її виконання слабкий

Примітка. Сформовано і розраховано автором за результатами проведеного аналізу

Бальна оцінка використання просторового та містобудівного планування як інструментів управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ подана в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Бальна оцінка використання просторового та містобудівного планування як інструментів управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ

Показник	Бал	Пояснення
1	2	3
Наявність містобудівної документації	4	Оприлюднені матеріали щодо планувальної організації території
Оновлення документів	3	Окремі проєкти актуалізуються, але не системно
Відкритість інформації	3	Інформація є, але не структурована у вигляді системного ресурсу
Середній бал	3,3	Планування здійснюється, але недостатньо інтегроване у Стратегію розвитку Свалявської територіальної громади на період до 2027 року

Примітка. Сформовано і розраховано автором за результатами проведеного аналізу

Бальна оцінка використання економічних інструментів управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ подана в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Бальна оцінка використання економічних інструментів управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ

Показник	Бал	Пояснення
1	2	3
Підтримка інвестицій	3	Є відповідний відділ, але проєктів реалізовується мало
Підтримка підприємництва	2	Програми підтримки бізнесу на сайті міської ради не представлені
Робота з інвесторами	2	На офіційному сайті ради не представлені інвестиційні паспорти або пропозиції щодо співпраці з інвесторами
Середній бал	2,3	Потенціал є, але майже не реалізований

Примітка. Сформовано і розраховано автором за результатами проведеного аналізу

Бальна оцінка використання соціально-гуманітарних інструментів управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ подана в табл. 2.8.

**Бальна оцінка використання соціально-гуманітарних інструментів
управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ**

Показник	Бал	Пояснення
1	2	3
Освітні програми	4	Активну роботу здійснює відділ освіти міськради
Культурні та молодіжні ініціативи	4	Реалізуються культурні та молодіжні ініціативи із залученням різних структурних підрозділів ради
Соціальний захист населення	3	Здійснюється, але потребує посилення
Середній бал	3,7	Достатньо розвинений сегмент

Примітка. Сформовано і розраховано автором за результатами проведеного аналізу

Бальна оцінка використання інфраструктурних інструментів управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ подана в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Бальна оцінка використання інфраструктурних інструментів
управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ**

Показник	Бал	Пояснення
1	2	3
Управління житлово-комунальним господарством територіальної громади	4	Функціонує профільний відділ, реалізуються ремонти
Транспортна інфраструктура	3	Окремі проєкти реалізуються, але немає довгострокового плану
Комунальна інфраструктура	3	Підтримується у задовільному стані, але потребує модернізації
Середній бал	3,3	Середній рівень спроможності

Примітка. Сформовано і розраховано автором за результатами проведеного аналізу

Інформацію табл. 2.8 щодо недосконалості управління житлово-комунальним господарством територіальної громади, її інфраструктурним розвитком підтверджують результати опитування мешканців Свалявської ТГ, яке проводилось при формуванні документу [35].

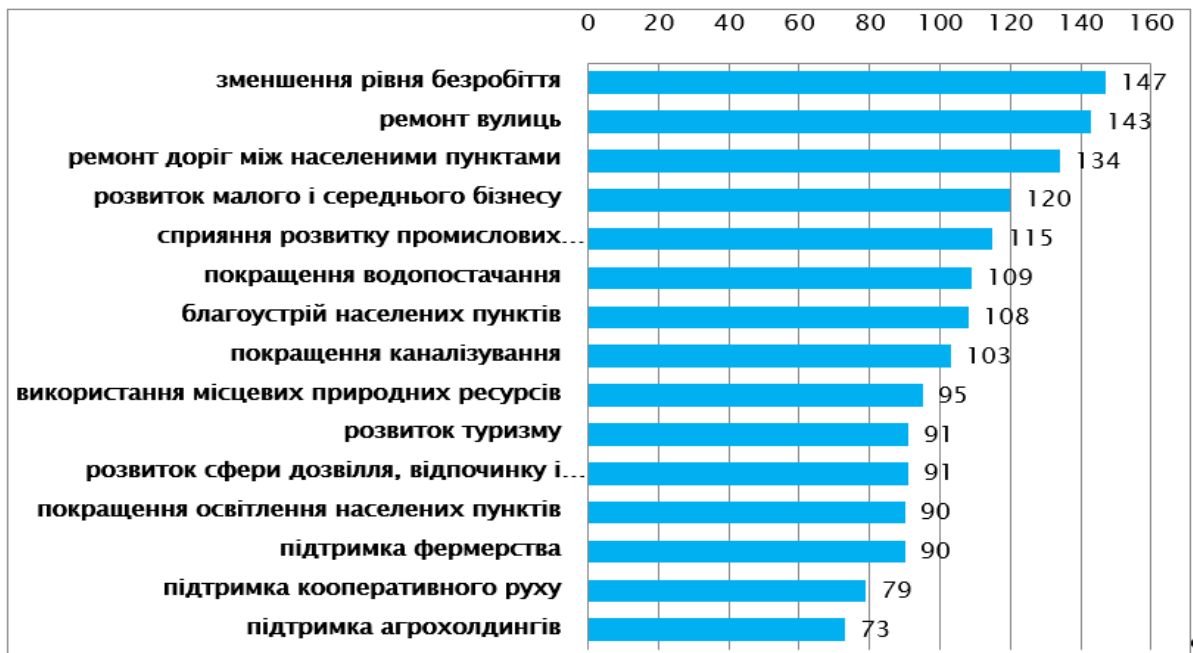


Рис. 2.3. Відповіді мешканців Свалявської ТГ на запитання «Що слід змінювати у Свалявській ТГ передусім?»

Примітка. Взято із [35]

Бальна оцінка використання екологічних інструментів управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ подана в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Бальна оцінка використання екологічних інструментів управління
сталім розвитком Свалявської міської ТГ**

Показник	Бал	Пояснення
1	2	3
Природоохоронні програми	2	На сайті не представлені екологічні програми, які реалізуються в ТГ
Моніторинг стану довкілля	1	Результати системного моніторингу стану довкілля на офіційному сайті не представлені
Інфраструктура управління відходами	2	Реалізуються окремі проекти щодо управління відходами, однак, повноцінна інфраструктура відсутня
Середній бал	1,7	Найслабша складова інструментарію

Примітка. Сформовано і розраховано автором за результатами проведеного аналізу

Бальна оцінка залучення громадськості як інструменту управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ подана в табл. 2.11.

**Бальна оцінка залучення громадськості як інструменту управління
сталим розвитком Свалявської міської ТГ**

Показник	Бал	Пояснення
1	2	3
Громадські консультації	3	Проводилися в процесі розробки Стратегії розвитку Свалявської територіальної громади на період до 2027 року
Бюджет участі	1	На сайті не представлений
Е-демократія	1	Немає інструментів петицій або онлайн-обговорень, які були б розміщені на сайті
Середній бал	1,7	Низький рівень партиципації

Примітка. Сформовано і розраховано автором за результатами проведеного аналізу

Бальна оцінка інституційної спроможності управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ подана в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Бальна оцінка інституційної спроможності управління сталим
розвитком Свалявської міської ТГ**

Показник	Бал	Пояснення
1	2	3
Функціональна структура ОМС	4	Розгалужена і профільна
Координація між відділами міської ради	3	Потребує посилення
Підзвітність	2	Звітність ОМС нерегулярна
Середній бал	3,0	Базовий рівень, потребує модернізації

Примітка. Сформовано і розраховано автором за результатами проведеного аналізу

Обчислимо загальний інтегральний показник стану використання інструментів управління сталим розвитком Свалявської ТГ.

$$I = \frac{3,3 + 3,3 + 2,3 + 3,7 + 3,3 + 1,7 + 1,7 + 3,0}{8} \text{ (формула 2.4.)}$$

$$I = \frac{22,3}{8} = 2,79 \approx^{**} 2,8 \text{ (формула 2.5.)}$$

Інтегральний індекс стану використання інструментів управління сталим розвитком Свалявської ТГ рівний 2,8 балам (із 5 можливих). Тобто, він характеризується середнім рівнем інструментальної забезпеченості (2,8–3,2), за якого окремі інструменти працюють добре (освітні ініціативи, оргструктура ради), а інші практично відсутні (екологічні ініціативи, е-демократія, співпраця з бізнесом). Громада має потенціал зростання до рівня 3,5–4,0, якщо посилить відкритість діяльності, застосовуватиме моніторинг, цифровізацію та екологічні інструменти (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Радіальна діаграма інструментів сталого розвитку Свалявської ТГ
Примітка. Сформовано автором

Таким чином, проведена бальна оцінка застосовуваних інструментів управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ дає змогу комплексно оцінити рівень інституційної, економічної, соціальної та екологічної

збалансованості управлінських практик в громаді. Отримані результати свідчать про переважання середнього рівня розвитку і використання основних інструментів, зокрема стратегічного й просторового планування, соціально-гуманітарної сфери та інфраструктурних механізмів, тоді як екологічна компонента та інструменти громадської участі демонструють найнижчі показники. Це потребує посилення інтеграції між структурними підрозділами ради, розширення інструментів е-демократії, запровадження системи моніторингу та індикаторів сталого розвитку. Узагальнено це вказує на значний потенціал досліджуваної громади до підвищення своєї управлінської спроможності за умови модернізації інструментів і впровадження сучасних підходів до сталого місцевого розвитку.

Порівняємо стан управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ з іншою громадою подібного масштабу – Мукачівською міською ТГ, яка є однією з найбільш стійких і ефективних у Закарпатській області.

Це дасть змогу виявити відмінності у рівні інституційної, фінансової та управлінської спроможності, визначити сильні та слабкі сторони функціонування Свалявської громади, а також ідентифікувати управлінські практики, що можуть бути адаптовані та впроваджені.

Порівняльний аналіз дозволить оцінити ефективність використання ресурсів, якість стратегічного планування, рівень цифровізації, екологічної відповідальності та залучення стейкхолдерів.

На основі такого міжгромадського зіставлення стане можливим формування більш точних рекомендацій щодо модернізації механізмів управління сталим розвитком Мукачівської міської ТГ, орієнтованих на європейські стандарти та успішні регіональні практики.

Результати порівняльного аналізу інструментарію управління сталим розвитком, який застосовують Свалявська та Мукачівська територіальні громади, представлений в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Результати порівняльного аналізу використання Свалявською та Мукачівською ТГ інструментів управління сталим розвитком

№ з/п	Територіальна громада	Характеристика	Інтегральні індекси
1	2	3	
1. Стратегічне планування			
1.1.	Свалявська ТГ	Має Стратегію розвитку до 2027 року; моніторинг та звітування не систематизовані.	3,3
1.2.	Мукачівська ТГ	Має діючу Стратегію, індикатори моніторингу, звіти про виконання та оновлення програм.	4,5
2. Просторове планування			
2.1.	Свалявська ТГ	Оприлюднюються окремі матеріали генпланів і детальних планів, але не має інтегрованої GIS-системи.	3,3
2.2.	Мукачівська ТГ	Використовує геопортал з інтерактивними картами, адресним реєстром, зонуванням територій.	4,7
3. Економічні інструменти			
3.1.	Свалявська ТГ	Має відділ економіки, але інвестиційний паспорт ТГ та портфель інвестиційних проектів відсутні.	2,3
3.2.	Мукачівська ТГ	Має інвестиційний портал, каталог проектів, програми підтримки малого та середнього бізнесу, бізнес-форуми.	4,4
4. Соціально-гуманітарні інструменти			
4.1.	Свалявська ТГ	Активний освітній та культурний напрями роботи, але без системних інновацій.	3,7
4.2.	Мукачівська ТГ	Реалізуються освітні реформи, залучаються сучасні заклади культури, соціальні програми підтримки сімей.	4,5
5. Інфраструктурні інструменти			
5.1.	Свалявська ТГ	Проводяться окремі несистемні ремонти, але великі інфраструктурні проекти відсутні.	3,3
5.2.	Мукачівська ТГ	Реалізує масштабні проекти: дороги, енерго-ефективність, модернізація ЖКГ, водоканал.	4,8
6. Екологічні інструменти			
6.1.	Свалявська ТГ	Системно здійснювані екологічні програми відсутні.	1,7
6.2.	Мукачівська ТГ	Реалізує програми з енергоефективності, здійснює моніторинг повітря, озеленення, модернізується полігон.	4,0
7. Залучення громадськості			
7.1.	Свалявська ТГ	Є окремі громадські обговорення, бюджет участі, але повноцінно інструменти е-демократії не працюють.	1,7
7.2.	Мукачівська ТГ	Є бюджет участі, електронні петиції, онлайн-звіти, інтерактивні консультації.	4,3
8. Інституційна спроможність			
8.1.	Свалявська ТГ	Розгалужена структура, але слабкий моніторинг і координація.	3,0
8.2.	Мукачівська ТГ	Чітка структура, цифрові сервіси, якісний документообіг, прозорість рішень.	4,6
Інтегральні оцінки			
Свалявська ТГ			2,8 (з 5)
Мукачівська ТГ			4,5 (з 5)

Примітка. Сформовано автором

Отже, порівняльний аналіз інструментів управління сталим розвитком Свалявської та Мукачівської міських територіальних громад засвідчує істотну різницю у рівнях їхньої організаційної, інституційної та функціональної спроможності. Свалявська громада характеризується використанням базового управлінського інструментарію та сформованої структурної мережі виконавчих органів, однак значна частина інструментів, зокрема, екологічні, економічні, цифрові та механізми громадської участі використовуються недостатньо або перебувають у стані початкового розвитку. Натомість Мукачівська ТГ демонструє комплексну модель управління, що поєднує стратегічне планування, цифровізацію, моніторинг, сучасні форми партиципації та розвинуту інвестиційну інфраструктуру, що забезпечує високий рівень сталого розвитку цієї ТГ. Це свідчить про наявність у Свалявської громади значного потенціалу для інституційного зростання та про необхідність активізації інноваційних, екологічних, економічних і комунікаційних інструментів, що дозволить підвищити її конкурентоспроможність та ефективність управління її сталим розвитком.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Організаційно-інституційні напрями підвищення ефективності управління сталим розвитком Свалявської міської територіальної громади

Ефективне управління сталим розвитком ТГ значною мірою визначається якістю її організаційно-інституційної структури, рівнем взаємодії між підрозділами виконавчого апарату, спроможністю ОМС до стратегічного планування та реалізації єдиної політики розвитку. Аналіз функціонування Свалявської міської ради засвідчує, що, попри наявність розгалуженої мережі виконавчих органів, інституційні механізми управління потребують суттєвого вдосконалення для забезпечення високої результативності політики сталого розвитку.

У контексті цього, першим напрямом удосконалення виступає оптимізація організаційної структури міської ради з акцентом на посиленні управлінської координації. Існуюча модель діяльності характеризується розподілом повноважень між відділами економіки, житлово-комунального господарства, архітектури, земельних ресурсів, освіти та фінансів, однак міжвідомчі зв'язки мають фрагментарний характер. Для підвищення системності управління доцільним є створення координаційного офісу сталого розвитку або введення посади радника Свалявського міського голови з питань сталого розвитку. Такий структурний елемент забезпечуватиме горизонтальну інтеграцію управлінських рішень, контроль за досягненням стратегічних цілей та узгодження дій усіх профільних підрозділів ОМС.

Другим важливим напрямом є розбудова інституційної спроможності виконавчих органів ради. Це передбачає впровадження сучасних підходів до кадрового менеджменту, удосконалення процедур підвищення кваліфікації працівників, залучення експертних консультантів, налагодження співпраці з університетами та аналітичними центрами. Для підвищення професійного

рівня службовців ОМС слід запровадити систему постійних навчальних програм з питань стратегічного планування, управління проектами, фінансового менеджменту, цифрових технологій та екологічної політики.

Інституційна інтеграція екологічної складової у систему управління повинна охоплювати:

- впровадження екологічних стандартів у діяльність органів влади. Йдеться про: застосування стандартів ISO 14001, моніторинг викидів, водних ресурсів, зелених зон, впровадження екологічного аудиту;

- формування інституційної спроможності для реалізації «зелених» проектів. Це включає: створення окремих підрозділів або посад з екологічного менеджменту, залучення фахівців з екології, економіки та просторового планування, розвиток міжмуніципальної співпраці в екологічних проектах.

Третім напрямом виступає посилення відкритості та підзвітності місцевої влади. Прозорість управлінських процесів є ключовою умовою ефективної реалізації стратегій сталого розвитку. З огляду на це, необхідно створити відкриті цифрові реєстри рішень, звітності, бюджетних витрат, показників соціально-економічного розвитку ТГ та ефективності діяльності виконавчого комітету ради. Публікація звітів про реалізацію стратегічних документів, моніторинг проектів, онлайн-трансляції засідань комісій і виконкому ради сприятимуть зростанню довіри населення та підвищенню легітимності прийнятих рішень.

Четвертим напрямом є удосконалення механізмів взаємодії зі старостинськими округами та громадськістю. Участь мешканців у формуванні політики сталого розвитку Свалявської ТГ повинна бути постійною, а не точковою. Для цього необхідно утворити дорадчі органи (громадські ради, експертні групи), посилити роль старост у процесах стратегічного планування, упровадити регулярні консультації та громадські обговорення, а також розширити механізми громадського моніторингу. Основою для цього має стати інституціоналізована система партисипації та місцевої демократії.

П'ятим напрямом є впровадження системи стратегічного моніторингу та оцінювання сталого розвитку ТГ. Використання показників сталого розвитку, створення дашбордів, щорічні аналітичні звіти щодо реалізації стратегії, оцінювання ефективності проєктів і програм дадуть змогу виявляти дисбаланси, коригувати вектори розвитку та підвищувати адаптивність ТГ до зовнішніх викликів.

Так, наприклад, дашборди (інтерактивні панелі управління) виступають ключовим інструментом цифрової аналітики, що дає змогу ОМС оперативно відстежувати стан виконання стратегічних цілей і візуалізувати динаміку змін у соціально-економічному та екологічному розвитку. Вони забезпечують автоматизоване збирання та відображення даних у режимі реального часу, що значно скорочує часові та трудові витрати на підготовку аналітичних матеріалів. Створення дашбордів дозволяє інтегрувати дані з різних джерел (фінансової звітності, систем енергомоніторингу, демографічних показників, екологічних сенсорів, статистичних реєстрів) в єдину інформаційну платформу. Це сприяє підвищенню прозорості, забезпечує зручний інструмент для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень та формує довіру населення до місцевої влади.

Сучасні дашборди для Свалявської ТГ можуть відображати:

- індикатори сталого розвитку (економічні, соціальні, екологічні);
- стан реалізації стратегічних проєктів (по кожній цілі);
- динаміку бюджетних надходжень і видатків;
- якість довкілля (повітря, вода, рівень відходів);
- енергоспоживання та енергоефективність об'єктів;
- інвестиційну активність та розвиток малого і середнього бізнесу;
- соціальні показники (зайнятість, освіта, доступність послуг).

Такі інструменти дадуть змогу не лише контролювати стан виконання Стратегії, а й прогнозувати потреби розвитку громади, моделювати сценарії та своєчасно реагувати на відхилення. Це підтверджує позитивний досвід громад, які вже застосовують дашборди. Серед них:

1) Вінницька міська громада. Вона створила розгалужену систему муніципальних дашбордів: бюджет, транспорт, відходи, енергоефективність, стратегія «Вінниця 3.0». Це одна з найкращих практик цифрового управління в Україні;

2) Дрогобицька міська ТГ, яка використовує відкриті дані й аналітичні панелі у системі «SmartCity Drohobych»: дашборди з освіти, фінансів, послуг, транспортної доступності та управління комунальними ресурсами;

3) Хмельницька міська громада, Вона запровадила дашборди енергомоніторингу й ефективності комунальних підприємств, що дозволило скоротити витрати на енергоресурси та покращити контроль за бюджетними закладами;

4) Львівська міська громада, яка має «Municipal Data Platform» із дашбордами транспортного руху, безпеки дорожнього руху, екологічних індикаторів та розвитку МСБ;

5) Тернопільська міська громада, яка використовує інтерактивні панелі для моніторингу бюджету та відстеження роботи комунальних служб, а також дашборди громадського бюджету.

Впровадження дашбордів у системі управління сталим розвитком Свалявської ТГ підвищить прозорість управління, забезпечить візуалізацію ключових тенденцій розвитку та сприятиме переходу громади до моделі даних-орієнтованого управління. Це дозволить приймати рішення не інтуїтивно, а на основі статистично підтверджених фактів, що значно підвищує якість стратегічного планування та узгодженість місцевих політик розвитку.

Для формування повноцінної муніципальної системи індикаторів сталого розвитку пропонуємо інтегрувати: соціальні індикатори (зайнятість, доходи, якість послуг), економічні (інвестиції, бюджетні надходження, розвиток МСБ), екологічні (стан повітря, води, відходи), просторові (інфраструктура, доступність, мобільність).

Також необхідним є регулярне звітування та публічність даних. У цьому контексті важливо: створити онлайн-платформу моніторингу, запровадити квартальні публічні звіти, підвищити аналітичну прозорість управління.

Таким чином, організаційно-інституційні напрями модернізації управління сталим розвитком ґрунтуються на поєднанні структурних реформ, посиленні кадрової та управлінської компетентності, підвищенні прозорості та впровадженні сучасних моделей взаємодії з громадськістю. Це створює підґрунтя для формування ефективної та стійкої системи місцевого самоврядування.

3.2. Інструментально-технологічні механізми модернізації управління сталим розвитком досліджуваної територіальної громади

Модернізація системи управління сталим розвитком Свалявської МТГ неможлива без зміцнення інструментально-технологічного забезпечення, що охоплює цифрові технології, сучасні інструменти аналізу даних, управління ресурсами, енергетичний менеджмент, систему екологічного моніторингу, платформенні рішення для комунікації і проектного менеджменту. Під впливом цифрової трансформації ОМС отримує можливість покращити ефективність управління, підвищити доступність послуг, посилити контроль за використанням ресурсів та підтримати прозорість прийняття рішень. Тобто, удосконалення управління сталим розвитком ТГ потребує впровадження не лише організаційних змін, а й сучасних інструментів та технологій, що забезпечують результативність, прозорість і науково обґрунтованість управлінських рішень.

У першу чергу необхідно впровадити інструменти цифровізації управління, зокрема створення GIS-платформи громади, яка дозволить інтегрувати просторові дані про інфраструктуру, земельні ресурси, транспорт, забудову, екологічний стан. Така система забезпечить точність планувальних рішень, підвищить ефективність управління комунальним майном та дозволить здійснювати прогнозування розвитку території. Паралельно з цим

потрібно впровадити електронні реєстри, автоматизовані документообіги, цифрові картки проєктів та системи електронного моніторингу бюджетних витрат.

Цифровізація управлінських процесів та електронне урядування повинні охоплювати:

- розвиток електронних сервісів. У контексті цього пропонуємо: впровадження повного циклу електронного документообігу, розширення переліку електронних адміністративних послуг, створення «єдиного електронного кабінету жителя», цифрові реєстри земельних ресурсів, нерухомості, соціальних послуг.

- побудову цифрової інфраструктури управління. Для цього необхідно: запровадити системи управління даними, створити централізований аналітичний портал, забезпечити кібербезпеку та захист персональних даних.

Використання геоінформаційних систем (GIS-технологій) дозволить: моделювати просторові процеси, оцінювати навантаження на інфраструктуру, аналізувати стан землекористування, здійснювати моніторинг екологічного стану територій.

До GIS-технологій, які слід використовувати, віднесемо: карту зелених зон, карту забудови та інвестиційних ділянок, інфраструктурні карти для транспортного планування, цифрові двійники території.

Другим напрямом є модернізація стратегічних, економічних та інвестиційних інструментів управління сталим розвитком ТГ. Це включає створення інвестиційного паспорта громади, розроблення портфеля інвестиційних проєктів, партнерства з міжнародними організаціями, а також розвиток інноваційної екосистеми на базі малого бізнесу. Важливо створити умови для локалізації малого і середнього виробництва, підтримки агропереробки, розвитку туризму та креативних індустрій.

Третім напрямом є посилення екологічної складової управління сталим розвитком. Громада має впроваджувати Smart-технології в енергоефективність, моніторинг стану довкілля, управління відходами.

Створення системи роздільного збору відходів, модернізація полігонів, розвиток переробних потужностей, екологічні програми для шкіл, зелені громадські простори не лише покращать екологічний баланс, а й підвищать інвестиційну привабливість території громади.

Енергоефективність і «зелена» модернізація муніципальної інфраструктури повинні включати:

- модернізацію систем теплозабезпечення та освітлення, інструментами якої є: енергетичні аудити, встановлення систем автоматичного обліку, перехід на LED-освітлення, впровадження розподіленої генерації (сонячні станції на об'єктах комунальної власності).

- муніципальний енергоменеджмент шляхом: створення системи енергомоніторингу, навчання відповідальних осіб основам енергоменеджменту, використання індексу енергоефективності для об'єктів.

Модернізація інструментів екологічного моніторингу повинна бути спрямована на розвиток:

- автоматизованих систем контролю стану довкілля. У цьому контексті доцільно впровадити: сенсори якості повітря, станції моніторингу водних ресурсів, цифрові платформи для збору даних про відходи, мобільні додатки для фіксації екологічних порушень.

- платформ аналізу екологічних даних. Важливо: створити інтегровану систему, що відображатиме екологічні індикатори в реальному часі, використовувати big data для аналізу тенденцій.

Четвертий напрям спрямований на впровадження сучасних інструментів громадської участі. Розвиток електронних петицій, бюджету участі, електронних консультацій, платформ співпраці з громадськістю створює умови для підвищення відповідальності досліджуваного ОМС та залучення мешканців до процесів прийняття рішень. Регулярні консультації, відкриті обговорення, партнерські форуми та громадські аудитори проєктів є важливими для формування довіри та соціальної згуртованості.

П'ятим напрямом є створення системи індикаторів сталого розвитку Свалявської ТГ, які охоплюють соціальну, економічну, екологічну та інституційну складові. Використання таких індикаторів дозволить забезпечити наукову основу для оцінювання успішності реалізації стратегічних цілей, порівняння результатів у динаміці та коригування місцевої політики.

Шостим напрямом є модернізація інфраструктурних інструментів, зокрема, через:

- впровадження Smart-рішень у ЖКГ;
- створення цифрових карт інженерних мереж;
- використання автоматизованих систем контролю енергоресурсів;
- модернізації водопостачання та каналізації;
- розбудову транспортних моделей;
- розвиток туристичної інфраструктури.

Необхідним напрямом є розвиток інструментів сталого фінансування розвитку ТГ через:

- залучення грантів, міжнародної технічної допомоги та інвестицій.

Доцільними для цього інструментами є: створення відділу грантового менеджменту, розробка інвестиційних пропозицій, формування портфеля «зелених» проектів.

- використання інструментів зелених фінансів (муніципальні зелені облігації, програми зеленого кредитування, участь у програмах ЄС (Horizon Europe, LIFE).)

Важливим є активніше використання інструментів комунікації та інформаційної взаємодії з громадою, серед яких:

- цифрові платформи для взаємодії влади та населення (доцільне впровадження: чат-ботів, інтерактивних карт проблем міста, мобільних застосунків для зворотного зв'язку);

- систематизація результатів комунікацій (слід вести публічні блоги, формувати регулярні інформаційні бюлетені, створювати аналітичні звіти про ефективність комунікаційної політики досліджуваного ОМС).

Отже, інструментально-технологічні механізми модернізації управління сталим розвитком Свалявської ТГ формують практичну основу для реалізації стратегічних рішень, підвищують відкритість, ефективність та інноваційність місцевого врядування. Їх впровадження дає можливість створити сучасну, конкурентоспроможну модель управління громадою, орієнтовану на довгострокову результативність і підвищення якості життя її мешканців.

ВИСНОВКИ

1. Сталий розвиток територіальної громади формується як інтегрована система, що охоплює економічні, соціальні, екологічні та інституційно-управлінські складові. Аналіз концептуальних положень засвідчує, що сучасна модель розвитку потребує поєднання довгострокового бачення та збалансованого використання ресурсів. Роль територіальної громади при цьому зміцнюється завдяки її функціям у стратегічному плануванні, участі населення та реалізації локальних проєктів.

2. Системний, стратегічний, інституційний, екологічний та інноваційний підходи забезпечують багатовимірну основу для формування ефективної місцевої політики сталого розвитку. Їх поєднання дає змогу узгоджувати управлінські рішення, підвищувати інституційну спроможність та інтегрувати екологічні й соціально-економічні цілі у стратегічні документи громади. Принципи збалансованості, довгостроковості, прозорості та участі виступають фундаментом побудови стійких управлінських моделей.

3. Аналіз організаційно-функціональних засад Свалявської міської ради як основи управління сталим розвитком ТГ засвідчив, що організаційна структура цього ОМС є достатньо функціональною й охоплює ключові підрозділи, необхідні для реалізації політики сталого розвитку. Разом із тим аналіз засвідчив наявність низки внутрішніх обмежень (недостатню координацію, низьку інформаційну відкритість та відсутність системи моніторингу), що знижує управлінську спроможність. Отримане значення інтегрального індексу підтверджує потребу в модернізації організаційних процесів та посиленні взаємодії між структурними підрозділами міської ради.

4. Оцінювання інструментів управління сталим розвитком Свалявської міської ТГ показало, що інструменти стратегічного, просторового, соціального та інфраструктурного розвитку у ТГ загалом сформовані, але застосовуються, переважно, фрагментарно та без системної аналітичної підтримки. Особливо слабо розвинені екологічні інструменти, е-демократія та інвестиційне управління, що підтверджує низькі бальні оцінки відповідних сегментів.

Інтегральний індекс інструментальної забезпеченості Свалявської ТГ в контексті забезпечення її сталого розвитку свідчить про середній рівень спроможності громади, однак з потенціалом до швидкого зростання за умови запровадження цифровізації, моніторингу та активізації участі стейкхолдерів.

5. Запропоновані організаційно-інституційні напрями підвищення ефективності управління сталим розвитком Свалявської ТГ засвідчують необхідність посилення стратегічного, кадрового і координаційного потенціалу Свалявської міської ради. Удосконалення інституційної взаємодії, формування дорадчих органів, розвиток компетентностей персоналу й підвищення прозорості управління визначають ключові умови зміцнення спроможності ТГ. Реалізація цих заходів сформує стабільні організаційні підвалини для ефективної політики сталого територіального розвитку.

6. Інструментально-технологічні механізми модернізації управління сталим розвитком ТГ передбачають впровадження цифрових рішень, GIS-систем, енергоменеджменту, аналітичних дашбордів та сучасних систем моніторингу, що є ключем до підвищення ефективності управління ресурсами громади. Такі механізми сприяють оперативності прийняття рішень, зниженню витрат, покращенню екологічної ситуації та зростанню прозорості діяльності ОМС. Їх реалізація дозволить перевести Свалявську ТГ на рівень даних-орієнтованого управління та забезпечити її стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Архітектоніка управління збалансованим розвитком національної економіки / кол. монографія за ред. Желюк Т.Л. Тернопіль: Крок, 2017. 337 с.
2. Бречко О., Кривокульська Н. Вплив цифрової трансформації на досягнення екологічних цілей сталого розвитку України. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 201-209. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-28>
3. Буряк Є. В., Редько К. Ю., Чорновол А. О., Орленко О. В. Соціально-економічні аспекти сталого розвитку України в умовах війни (євроінтеграційні аспекти). *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 34. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7221052>
4. Васильєва Н., Приліпко С., Васильєва О., & Шевченко Н. Пріоритетні напрями повоєнного екологічного відновлення як складової сталого розвитку українських територій. 2024. *Науковий вісник: Державне управління*, (1 (15)), 133–145. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-133-145](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-133-145)
5. Війна. Громади. Децентралізація. Як налагодити ефективне управління громадами в сучасних геополітичних реаліях. URL: <https://www.prostir.ua/?news=vijna-hromady-detsentralizatsiya-yak-nalahodyty-efektyvne-upravlinnya-hromadamy-v-suchasnyh-heopolitychnyh-realiyah>
6. Декарбонізаційна стратегія України (проєкт). Міністерство енергетики України, Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, 2021. URL: <https://mepr.gov.ua>
7. Державна система захисту критичної інфраструктури в системі забезпечення національної безпеки: аналіт. доп. за ред. О. М. Суходолі. Київ: НІСД, 2020. 28с.
8. Децентралізація в Україні та її вплив на соціально-економічний розвиток територій: методичні підходи та результати оцінювання: наукова доповідь. Львів: ІРД НАНУ, 2018. 144 с.

9. Децентралізація влади в Україні та розвиток екологічних і природоресурсних правовідносин: монографія / Н. Р. Малишева, П. Ф. Кулинич, В. І. Олещенко та ін.; відп. ред. Н. Р. Малишева. Харків: право, 2019. 304с. https://pravozizdat.com.ua/image/data/Files/631/3_Decentralizacija%20vladi_vnutri.pdf
10. Екологічна безпека в європейських країнах: методи економічного регулювання й досвід для України: наукова доповідь [В. С. Кравців, П. В. Жук, Ю. І. Стадницький та ін.]; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»; [наук. ред. В.С. Кравців]. Львів, 2020. 97 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).
11. Європейський зелений курс (European Green Deal): Комісія Європейського Союзу. Комунікація COM(2019) 640 final від 11.12.2019 р. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640>
12. Кліматична нейтральність до 2050 року: ЄС готує масштабний перехід на чисті технології. URL: <https://saee.gov.ua/news/klimatichna-neitralnist-do-2050-roku-jes-gotuje-masstabnii-perexid-na-cisti-texnologiyi>
13. Кліматична нейтральність та Green deal. Як Україні підвищити свою екологічну ефективність. URL: <https://suspilne.media/164784-klimatichna-neitralnist-ta-green-deal-ak-ukraini-pidvisiti-svou-ekologicnu-efektivnist/>
14. Концепція реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 грудня 2016 р. № 932-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249573705>
15. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014р. № 333-р URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2016/01/Konseociya.pdf>
16. Концепція створення загальнодержавної автоматизованої системи «Відкрите довкілля» : розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 листопада 2018 р. № 825-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/825-2018-%D1%80#Text> (редакція від 17.09.2020 року)

17. Кривокульська Н., Богач Ю. Континуум експлікацій модернізації екологічних управління і менеджменту в умовах децентралізації влади. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 1. С. 200-210. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.200>
18. Кривокульська Н., Вонс І. Інвестиційна діяльність як напрям реалізації державної політики сталого розвитку. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 28. С. 72-79. URL: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2023.28.072>
19. Кривокульська Н., Гунько С., Брич В., Богач Ю. Регулювання сталого розвитку територіальних громад на засадах стратегічного і проектного підходів в контексті вимог Європейського Союзу. *Економічний дискурс*. 2024. № (3-4), 84–95. URL: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-2-8>
20. Національна економічна стратегія України – 2030: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennya-natsionalnoyi-eko-a179r>
21. Національна стратегія управління відходами в Україні до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 820-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-p>
22. Особливості сучасного управління соціально-економічним розвитком територіальних громад: колективна монографія / За наук. ред. д. е. н., проф. Ляхович Г.І. Івано-Франківськ: НАІР, 2023 460 с.
23. Офіційний сайт Свалявської міської ради. URL: <https://svalyavska-gromada.gov.ua/>
24. Оцінка впровадження екологічної політики в Україні: п'ять системних проблем. Українська національна платформа Форуму громадянського суспільства Східного партнерства. Проєкт фінансується Європейським Союзом. Національний екологічний центр України. Київ 2023. URL: <https://necu.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/assessment-of-ua-environmental-policy-implementation.pdf>

25. Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року (Agenda 2030): Резолюція Генеральної Асамблеї ООН 70/1 від 25.09.2015 р. «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року». URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
26. Про місцеве самоврядування: Закон України (редакція від 01.01.2023 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
27. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28 лютого 2019 р. № 2697-VIII / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2019. №16. С.70. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>
28. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України (редакція від 10.07.2022 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
29. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A&ved=2ahUKEwi3j_L-17OHAxVvX_EDHZyGBaMQFnoECBsQAQ&usg=AOvVaw2ZwU_7uVFId75bJG7FhwIJ
30. Про схвалення концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. розпорядження Кабінету Міністрів України від 01. 04. 2014 р. № 330-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.
31. Про управління відходами: Закон України від 20.06.2022 року № 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>
32. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
33. Скрипинець М. Вдосконалення управління сталим розвитком територіальної громади. Збірник тез X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні

проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 20.11.2025 р.).

34. Стратегія регіонального розвитку України на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>

35. Стратегія розвитку Свалявської територіальної громади на період до 2027 року. URL: <https://svalyavska-gromada.gov.ua/strategii-rozvitku-15-55-33-25-06-2021/>

36. Цілі сталого розвитку ООН: Офіційний сайт Програми розвитку ООН в Україні. URL: <https://www.ua.undp.org/>

37. Shkilniak M., Zhovnirchik Y., Kryvokulska N. Organizational component of public service improvement. *Public Administration and Regional Development*. 2024. Vol. 26. Pp. 1177-1195. <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/457/427>