

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

ГРИГОР'ЄВ Станіслав Олегович
Управління ресурсним забезпеченням сталого розвитку територіальних
громад

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

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАм-22
С. О. Григор'єв

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	6
1.1. Засади стратегічного управління сталим розвитком та ресурсами територіальних громад	6
1.2. Класифікація ресурсів та механізми формування ресурсного потенціалу для сталого розвитку територіальної громади	11
1.3. Європейські підходи до управління ресурсами сталого розвитку на муніципальному рівні	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	20
2.1. Соціально-економічна характеристика Вінницької міської територіальної громади	20
2.2. Аналіз фінансово-економічного потенціалу громади	23
2.3. Оцінка ресурсного потенціал сталого розвитку та SWOT-аналіз Вінницької ТГ	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	34
3.1. Модель стратегічного управління ресурсним забезпеченням сталого розвитку	34
3.2. Впровадження сучасних цифрових інструментів та індикаторів КРІ у систему управління ресурсами громади	38
3.3. Пріоритети розвитку Вінницької міської громади у контексті цілей сталого розвитку ООН	42
ВИСНОВКИ	49
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах децентралізації, трансформації державного управління та посилення ролі місцевого самоврядування важливого значення набуває ефективне стратегічне управління ресурсами територіальних громад. Сталий розвиток громади неможливий без цілісної системи планування, управління та моніторингу ресурсного забезпечення, що охоплює фінансові, людські, природні, інституційні та цифрові ресурси.

Ресурсна самодостатність громад є визначальним фактором їхньої конкурентоспроможності, соціально-економічної стабільності та інвестиційної привабливості. Разом із тим, практика діяльності більшості громад України, зокрема Вінницької міської територіальної громади, свідчить про наявність низки проблем: недостатній рівень ефективності використання ресурсного потенціалу, дисбаланс між стратегічними цілями та фінансовими можливостями, нерозвиненість інституційно-організаційних механізмів управління.

Реалізація соціальних, економічних та екологічних аспектів сталого розвитку, і тим самим, покращення якості життя населення можливо за умови концентрації влади на базовому рівні. Тобто, коли органи місцевого самоврядування мають можливість витратити значні бюджетні кошти конкретного села, селища, міста на розвиток інфраструктури та сфери послуг за принципом субсидіарності; а також фінансувати наукові проекти та розробки науковців і фахівців з конкретних напрямів, у тому числі спільних з міжнародними організаціями й установами, які в майбутньому компенсують ці втрати позитивним ефектом. Отже, необхідність формування науково обґрунтованих підходів до стратегічного управління ресурсним забезпеченням сталого розвитку територіальних громад є надзвичайно актуальною як для наукової спільноти, так і для практики публічного управління в Україні.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних основ і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління ресурсним забезпеченням

сталого розвитку територіальних громад на прикладі Вінницької міської територіальної громади. Для досягнення мети визначено такі основні завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні підходи до стратегічного управління ресурсами територіальної громади;
- систематизувати класифікацію та структуру ресурсного потенціалу громади;
- провести аналітичну оцінку стану ресурсного забезпечення сталого розвитку Вінницької міської громади;
- визначити сильні та слабкі сторони системи управління ресурсами за результатами SWOT-аналізу;
- розробити модель стратегічного управління ресурсним забезпеченням сталого розвитку громад;
- обґрунтувати напрями вдосконалення політики управління ресурсами на основі європейського досвіду.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління ресурсним забезпеченням сталого розвитку територіальних громад. Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади, механізми, моделі та інструменти формування й реалізації стратегічного управління ресурсним потенціалом територіальних громад.

Методологічною основою дослідження є системний, комплексний та процесний підходи до управління сталим розвитком територій. У процесі дослідження використано такі методи: аналітичний – для узагальнення теоретичних положень і формування концептуальних засад управління ресурсами; порівняльний – для зіставлення підходів до управління ресурсами в українських та європейських громадах; статистико-економічний – для аналізу динаміки соціально-економічних показників Вінницької громади; експертно-оцінний – для визначення рівня ефективності управління ресурсним потенціалом; SWOT-аналіз – для оцінки сильних і слабких сторін системи ресурсного забезпечення; моделювання – для побудови моделі стратегічного управління ресурсами громади.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні концепції інтегрованого стратегічного управління ресурсним забезпеченням сталого розвитку територіальних громад, що поєднує фінансові, людські, природно-екологічні, інституційні та цифрові компоненти в єдину систему управлінських рішень. Запропоновано авторську модель стратегічного управління ресурсами громади, що базується на принципах партнерства, прозорості, інноваційності та цифрової трансформації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій та моделі стратегічного управління ресурсним забезпеченням сталого розвитку у діяльності органів місцевого самоврядування. Розроблені підходи можуть бути застосовані для удосконалення стратегій розвитку територіальних громад, підвищення ефективності використання ресурсів, формування системи моніторингу сталого розвитку, а також при розробці програм міжмуніципального партнерства та залучення інвестицій у громади.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Засади стратегічного управління сталим розвитком та ресурсами територіальних громад

Концепція сталого розвитку є однією з ключових парадигм сучасної соціально-економічної науки та практики державного управління. Її становлення пройшло тривалий шлях еволюції – від ідеї гармонійного співіснування людини і природи до цілісної системи управління суспільним прогресом на основі екологічної, економічної та соціальної збалансованості. Поняття «сталий розвиток» (sustainable development) сформувалося у другій половині ХХ століття «як реакція на кризові процеси в екологічній системі планети та соціально-економічні дисбаланси, спричинені індустріалізацією і нерівномірним розподілом ресурсів» [37].

Інституціоналізація концепції відбулася на Саміті Землі у Ріо-де-Жанейро (1992 р.), де ухвалено Порядок денний ХХІ століття (Agenda 21), що заклав стратегічні орієнтири глобального та локального сталого розвитку. Саме тоді постала концепція «Local Agenda 21», яка визначила нову роль територіальних громад у досягненні сталості – як «базових суб'єктів, відповідальних за раціональне управління місцевими ресурсами, розвиток соціальної інфраструктури та забезпечення екологічної безпеки» [26].

У ХХІ столітті концепція сталого розвитку трансформувалася в універсальну управлінську доктрину, орієнтовану на досягнення системної рівноваги між економічними інтересами, екологічними обмеженнями та соціальними потребами. «Прийняття Генеральною Асамблеєю ООН у 2015 році Порядку денного сталого розвитку до 2030 року (Agenda 2030) із 17 цілями (SDGs) стало глобальним етапом у формуванні нового стратегічного мислення в

управлінні територіями» [8]. Зокрема, Цілі 11, 13, 15 безпосередньо акцентують увагу на «розвитку стійких міст і громад, адаптації до змін клімату, ефективному використанні природних ресурсів та інституційній спроможності місцевого врядування» [46].

Для України принципи сталого розвитку закріплено в Стратегії державної екологічної політики на період до 2030 року, Державній стратегії регіонального розвитку, а також у національних стратегічних документах з децентралізації та регіонального розвитку. Ці документи визначають територіальні громади як ключових акторів реалізації політики сталого розвитку на місцях, спроможних самостійно формувати ресурсну, економічну та соціальну політику відповідно до локальних потреб і потенціалу.

Еволюція концепції сталого розвитку безпосередньо вплинула на трансформацію системи місцевого управління. Традиційна модель управління, зорієнтована переважно на адміністративно-розпорядчі функції, поступово заміщується партнерсько-стратегічною моделлю, що передбачає активну взаємодію органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості та академічних інституцій. Такий підхід формує підґрунтя для інтегрованого управління розвитком територій, у якому враховуються екологічні, соціальні, інноваційні та фінансові фактори.

На рівні територіальних громад це означає «перехід до довгострокового стратегічного планування, орієнтованого на раціональне використання природних і людських ресурсів, підвищення якості життя населення, стимулювання економічного зростання з урахуванням екологічних обмежень» [9]. Сучасне публічне управління у громадах дедалі частіше застосовує такі інструменти, як оцінка екологічного впливу (ОВД), енергетичне планування, зелений бюджет, цифровий моніторинг сталого розвитку, що інтегрують управлінські процеси у глобальний контекст.

Таким чином, еволюція концепції сталого розвитку спричинила глибинну трансформацію системи місцевого управління – «від виконавчо-адміністративної моделі до стратегічно-інноваційної, орієнтованої на результат і

довгострокову ефективність» [18]. Сьогодні сталий розвиток виступає не лише ціллю, а й методологічною основою побудови політики управління територіальними громадами, у якій головними орієнтирами є баланс між економічною результативністю, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю.

Стратегічне управління ресурсами територіальних громад є важливим напрямом сучасної науки публічного управління, який поєднує економічні, соціальні, екологічні та управлінські складові сталого розвитку. Його сутність полягає у формуванні довгострокової системи управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання та відтворення ресурсного потенціалу громади з урахуванням потреб нинішнього і майбутніх поколінь.

«Методологічні основи стратегічного управління спираються на принципи цілісності, комплексності, результативності, інноваційності, участі громади та орієнтації на сталість» [31]. Такий підхід забезпечує не лише ефективний розподіл ресурсів, а й створення механізмів зростання добробуту населення, підвищення конкурентоспроможності території та зміцнення її економічної автономії.

У теоретичному аспекті стратегічне управління базується на поєднанні трьох основних управлінських парадигм. «Системного підходу, який розглядає громаду як відкриту соціально-економічну систему, де всі види ресурсів взаємопов'язані між собою та з зовнішнім середовищем» [29]. Стратегічного підходу, орієнтованого на довгострокове бачення розвитку, прогнозування змін середовища, управління ризиками та гнучкість управлінських рішень. Ресурсного підходу, що зосереджує увагу на «виявленні, оцінюванні, мобілізації та ефективному використанні ресурсного потенціалу громади як основи її розвитку» [3].

У поєднанні ці підходи формують інтегративну методологічну базу стратегічного управління ресурсами, яка дозволяє координувати процеси планування, використання і відтворення ресурсів у рамках єдиної стратегії сталого розвитку. Система стратегічного управління повинна спиратися на низку

принципів, які забезпечують баланс між стратегічними цілями, інституційними можливостями та потребами громади (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Принципи стратегічного управління ресурсами територіальних громад

№	Принцип	Зміст принципу	Практична реалізація у діяльності громади
1	Системність	Розгляд ресурсів як взаємопов'язаної структури (людські, фінансові, природні, інфраструктурні, інформаційні)	Інтегроване планування розвитку через стратегії та програми
2	Прозорість і підзвітність	Відкритість інформації про стан і використання ресурсів	Публічні звіти, бюджети участі, громадські слухання
3	Інноваційність	Використання новітніх технологій, цифрових рішень та smart-інструментів у плануванні	Електронне управління, GIS-моделювання, цифрові платформи
4	Економічна ефективність	Досягнення максимальної віддачі від кожного виду ресурсу при мінімальних витратах	Оптимізація видатків, підвищення якості управлінських процесів
5	Екологічна збалансованість	Забезпечення екологічної безпеки та раціонального природокористування	Зелена енергетика, екомоніторинг, утилізація відходів
6	Соціальна справедливість	Орієнтація на інтереси усіх соціальних груп громади	Рівний доступ до послуг, соціальні програми
7	Партнерство	Взаємодія влади, бізнесу, громадськості, освіти та науки	Публічно-приватні партнерства, міжмуніципальні об'єднання
8	Безперервність розвитку	Орієнтація на довгострокову сталість управлінських процесів	Механізми моніторингу та оновлення стратегій розвитку

Джерело: сформовано за даними [8; 13; 25; 43]

Застосування зазначених принципів формує основу для створення ефективної системи стратегічного управління ресурсами громади, у якій процеси планування, організації, мотивації та контролю взаємодіють у єдиному управлінському циклі.

Методологічне забезпечення стратегічного управління ресурсами базується на комплексному використанні різних підходів, які дозволяють глибше зрозуміти механізми функціонування місцевих систем розвитку (табл. 1.2). Комбінація цих підходів дозволяє розглядати ресурсний потенціал громади не як статичну сукупність елементів, а як динамічну систему взаємодії ресурсів,

інституцій та управлінських процесів. Вона забезпечує перехід від управління «споживанням ресурсів» до управління «створенням вартості» – тобто до стратегічної трансформації потенціалу громади у фактори сталого розвитку.

Таблиця 1.2

Методологічні підходи до управління ресурсним забезпеченням сталого розвитку громади

№	Підхід	Сутність підходу	Очікувані результати застосування
1	Системний	Розгляд громади як єдиного соціально-економічного організму	Забезпечення узгодженості між усіма видами ресурсів
2	Процесний	Розуміння управління як безперервного циклу «планування–виконання–оцінка–корекція»	Підвищення адаптивності управлінських рішень
3	Компетентнісний	Акцент на розвитку кадрового потенціалу, професійних компетентностей управлінців	Зміцнення управлінської спроможності громади
4	Інституційний	Розбудова дієвих інституцій, процедур і норм управління	Формування інституційної довіри та стабільності
5	Інноваційно-цифровий	Використання цифрових технологій для управління даними, планування та моніторингу	Створення цифрової платформи управління громадою
6	Партнерський (Governance)	Управління на основі співучасті громадян, бізнесу та науки	Розвиток соціального капіталу та співвідповідальності
7	Ресурсно-результативний	Зосередження уваги на ефективності використання ресурсів і досягненні конкретних результатів	Зростання ефективності програм розвитку

Джерело: сформовано за даними [10; 16; 29; 44]

Узагальнюючи вищенаведене, доцільно представити логічну схему стратегічного управління ресурсами територіальної громади як багаторівневу систему, у якій виділяються три основні блоки:

- 1) Аналітико-діагностичний блок – оцінка ресурсного потенціалу, SWOT-аналіз, визначення проблем і можливостей;
- 2) Стратегічний блок – формування бачення, цілей, стратегічних пріоритетів, визначення моделей управління ресурсами;
- 3) Операційно-контрольний блок – розроблення програм дій, моніторинг, оцінювання ефективності (через KPI, SMART-показники, цифровий моніторинг).

Ця система базується на принципі зворотного зв'язку, що забезпечує постійне оновлення стратегічних орієнтирів залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища громади.

Теоретико-методологічні засади стратегічного управління ресурсами територіальних громад утворюють концептуальний фундамент для побудови ефективної моделі управління сталим розвитком. Їхня реалізація забезпечує поєднання аналітичних, стратегічних і операційних інструментів управління, спрямованих на раціональне використання ресурсів та підвищення життєздатності громади. У сучасних умовах найперспективнішими є інтегративні підходи, які поєднують стратегічне планування, цифрове управління, інноваційні технології та залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Саме така методологія стає запорукою успішного функціонування громад у контексті глобальних викликів сталого розвитку.

1.2. Класифікація ресурсів та механізми формування ресурсного потенціалу для сталого розвитку територіальної громади

Ресурсний потенціал територіальної громади є комплексною багатовимірною системою, що охоплює сукупність усіх видів ресурсів, необхідних для забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та життєздатності території. Ефективність управління розвитком громади прямо залежить від розуміння структури та взаємозв'язку її ресурсів, їх якісних і кількісних характеристик, а також можливості їхньої раціональної мобілізації. Сучасна наукова думка розглядає ресурси територіальної громади «не лише як матеріальну основу розвитку, але і як мультифункціональну категорію, що поєднує соціальний, інституційний, інтелектуальний, екологічний та цифровий потенціали» [34]. Класифікація ресурсів (табл. 1.3) є передумовою створення дієвої системи стратегічного управління, яка забезпечує цілісність, узгодженість і спрямованість усіх управлінських дій.

Таблиця 1.3

Основні типи ресурсів територіальної громади

№	Вид ресурсу	Характеристика	Основні показники оцінювання	Приклади елементів
1	Природні ресурси	Сукупність природних компонентів, які можуть бути використані для соціально-економічного розвитку громади	площа, якість земель, водні ресурси, запаси корисних копалин, лісистість, екологічний стан	землі, водойми, лісові масиви, рекреаційні зони
2	Людські ресурси	Сукупність населення громади, його трудового, освітнього, демографічного та інтелектуального потенціалу	рівень зайнятості, освітній рівень, середній вік, чисельність працездатного населення	кадри, освітні заклади, центри професійного розвитку
3	Фінансові ресурси	Грошові надходження та інвестиційні потоки, які забезпечують функціонування і розвиток громади	бюджетні доходи, обсяг інвестицій, частка місцевих податків, кредитний рейтинг	місцевий бюджет, державні субвенції, інвестиційні програми
4	Інституційні ресурси	Організаційно-правові, управлінські та нормативні можливості для ефективного функціонування громади	рівень інституційної спроможності, наявність стратегій, якість управлінських рішень	органи місцевого самоврядування, комунальні підприємства, інститути розвитку
5	Цифрові ресурси	Інформаційні системи, цифрові платформи, бази даних, інноваційна інфраструктура, технологічна зрілість	індекс цифрової зрілості, рівень доступу до Інтернету, наявність е-сервісів	геоінформаційні системи, електронний документообіг, відкриті дані

Джерело: сформовано за даними [6; 10; 39]

Для наукового обґрунтування системи управління доцільно виділити базові групи ресурсів територіальної громади. Кожна з них має власну структуру, функціональне призначення та специфічні інструменти управління.

У межах сталого розвитку всі ці ресурси взаємопов'язані: природні ресурси формують екологічну основу, людські – інтелектуальний потенціал, фінансові – інструмент реалізації, інституційні – механізм управління, а цифрові – інформаційне середовище для ефективних управлінських рішень. Кожен вид ресурсу виконує специфічну функцію у загальній системі розвитку (табл. 1.4). Для ефективного стратегічного управління важливо не лише ідентифікувати ресурси, а й визначити, як вони взаємодіють між собою у створенні доданої вартості громади. Сучасна концепція стратегічного управління передбачає інтеграційний підхід, який розглядає ресурси громади як взаємозалежні

елементи єдиного потенціалу. Зокрема «природні ресурси забезпечують екологічну сталість; людські – інтелектуальну мобільність і соціальну динаміку; фінансові – інвестиційний розвиток; інституційні – організаційну стабільність; цифрові – інноваційність і прозорість управління» [32].

Таблиця 1.4

Функціональні ролі основних ресурсів територіальної громади

Тип ресурсу	Основна функція у розвитку громади	Взаємозв'язок з іншими ресурсами	Очікуваний ефект при ефективному управлінні
Природні	Базова екологічна та просторово-географічна основа сталого розвитку	Підтримують економічну активність, рекреацію, екологічний баланс	Підвищення якості довкілля, розвиток «зеленої» економіки
Людські	Джерело знань, компетенцій, трудових і креативних можливостей	Зумовлюють ефективність використання фінансових і цифрових ресурсів	Підвищення продуктивності праці, розвиток соціального капіталу
Фінансові	Механізм мобілізації, розподілу та інвестування ресурсів	Залежні від людського потенціалу, управлінських компетенцій і цифровізації	Зростання бюджетної спроможності, інвестиційна привабливість
Інституційні	Нормативно-організаційна платформа для реалізації управлінських процесів	Забезпечують узгодження дій усіх суб'єктів управління	Ефективна координація, зменшення адміністративних бар'єрів
Цифрові	Забезпечують інформаційне підґрунтя, прозорість і моніторинг розвитку	Стимулюють ефективність усіх інших ресурсів	Підвищення якості управління, цифрова трансформація послуг

Джерело: сформовано за даними [6; 10; 39]

Узгодження цих компонентів забезпечує сталий баланс ресурсної системи громади, що сприяє підвищенню її стійкості до зовнішніх викликів, таких як економічні кризи, демографічні зміни чи екологічні ризики.

Класифікація ресурсів територіальної громади є фундаментом стратегічного управління сталим розвитком. Вона дозволяє визначити структуру потенціалу громади, окреслити взаємозалежності між його елементами та розробити ефективну політику управління. Раціональне використання природних, людських, фінансових, інституційних і цифрових ресурсів формує передумови для економічної самодостатності, соціальної згуртованості та інноваційної стійкості громади. Таким чином, ресурсна система виступає

базовим каркасом стратегічного розвитку територіальних громад у контексті досягнення цілей сталого розвитку ООН.

Формування й ефективне використання ресурсного потенціалу територіальних громад є центральним елементом сучасної парадигми сталого розвитку. Цей процес охоплює комплекс організаційно-економічних, соціально-інституційних і нормативно-правових механізмів, спрямованих на забезпечення збалансованого зростання територій. Ресурсний потенціал громади реалізується лише тоді, коли між усіма його компонентами – природними, людськими, фінансовими, інституційними та цифровими, встановлюється динамічна взаємодія, підкріплена належними управлінськими інструментами.

Таблиця 1.5

Класифікація механізмів управління ресурсним потенціалом
територіальної громади

№	Вид механізму	Зміст і призначення	Основні інструменти реалізації
1	Економічний	Формує фінансову базу сталого розвитку через податки, інвестиції, державно-приватне партнерство	Бюджетне планування, грантові програми, муніципальні облигації, публічно-приватні проекти
2	Організаційно-управлінський	Забезпечує координацію діяльності суб'єктів управління і ефективний розподіл повноважень	Стратегії, програми, регламенти, система моніторингу, KPI
3	Нормативно-правовий	Визначає правила управління ресурсами, права і відповідальність учасників процесу	Закони, постанови, регламенти, місцеві нормативні акти
4	Інституційний	Створює організаційну основу функціонування механізму управління ресурсами	Органи місцевого самоврядування, агенції розвитку, комунальні підприємства
5	Інформаційно-цифровий	Забезпечує цифрову підтримку управлінських процесів, моніторинг та аналітику	Геоінформаційні системи (GIS), електронний документообіг, відкриті дані, цифровий дашборд громади
6	Соціальний	Орієнтує управління ресурсами на потреби населення і розвиток соціального капіталу	Громадські слухання, бюджети участі, соціальні програми, волонтерські ініціативи
7	Екологічний	Забезпечує раціональне природокористування і зменшення екологічних ризиків	Екоаудит, енергетичний менеджмент, зелена інфраструктура

Джерело: сформовано за даними [2; 14; 36]

Під механізмом формування та використання ресурсного потенціалу громади розуміють систему засобів, методів, інструментів і процедур, що забезпечують процес мобілізації, розподілу, використання та відтворення ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей сталого розвитку. Такі механізми мають бути інтегрованими, тобто поєднувати економічні, правові, соціальні, інформаційні та управлінські компоненти в єдиній системі публічного управління (табл. 1.5).

Усі ці механізми взаємодіють між собою у межах єдиної системи стратегічного управління, утворюючи інтегрований управлінський цикл, який включає такі етапи: аналіз ресурсного потенціалу – стратегічне планування – реалізацію програм – моніторинг та оцінку – корекцію політики розвитку. Система механізмів управління ресурсним потенціалом громади має багаторівневу структуру. На стратегічному рівні вона спрямована на досягнення цілей сталого розвитку, на операційному – на ефективну реалізацію програм, а на контрольному – на оцінку результатів і адаптацію політики.

На основі аналізу наукових джерел, нами сформована інтегрована модель механізмів формування та використання ресурсного потенціалу (рис.1.2). У центрі цієї моделі лежить принцип зворотного зв'язку: результати моніторингу й оцінки ефективності використання ресурсів стають основою для корекції стратегічних цілей і управлінських інструментів. Таким чином забезпечується безперервний цикл вдосконалення управління.

В умовах сучасної діджиталізації цифрові інструменти відіграють системоутворюючу роль у всіх механізмах управління ресурсами. Використання GIS-технологій, аналітичних панелей (дашбордів), електронних сервісів, відкритих даних та систем моніторингу сталого розвитку (SDG Tracker) дозволяє громадам отримувати реальний контроль над потоками ресурсів, прогнозувати ризики та оптимізувати управлінські рішення. Цифрова трансформація управління ресурсами сприяє підвищенню прозорості бюджетних процесів, інтеграції даних у реальному часі, зростанню оперативності прийняття рішень, формуванню нової культури управління, орієнтованої на дані.



Рис. 1.2. Інтегрована модель механізмів формування та використання ресурсного потенціалу. Джерело: сформовано автором за даними [19; 28; 40]

Отже, для забезпечення результативності системи управління ресурсами необхідні такі умови, як стратегічна узгодженість цілей громади з національними і регіональними пріоритетами, кадрова компетентність і наявність професійних управлінських команд, інституційна сталість і спроможність до партнерської взаємодії та цифрова готовність громади й участь громадян у формуванні політики управління ресурсами.

Механізми формування та використання ресурсного потенціалу територіальних громад є основою реалізації принципів сталого розвитку на місцевому рівні. Їх ефективність визначається рівнем інтеграції економічних, соціальних, інституційних і цифрових інструментів управління. Запровадження інтегрованої моделі механізмів дозволяє забезпечити системність і сталість розвитку, підвищити прозорість управління, мобілізувати потенціал громади та адаптувати місцеву політику до викликів глобальної економіки.

1.3. Європейські підходи до управління ресурсами сталого розвитку на муніципальному рівні

Європейська модель управління сталим розвитком муніципалітетів базується на інтеграції принципів екологічної безпеки, соціальної справедливості та економічної ефективності у всі рівні місцевої політики. Вона сформувалася під впливом стратегічних документів Європейського Союзу, таких як «Європейська хартія місцевого самоврядування» (1985), «Лейпцизька хартія сталих європейських міст» (2007), «Нова Лейпцизька хартія» (2020) та «Європейська зелена угода» (2019). Їхня основна ідея – «посилення ролі місцевих громад як автономних суб'єктів розвитку, здатних самостійно управляти власними ресурсами через механізми партнерства, участі громадян та інноваційних технологій» [33].

У більшості європейських країн муніципалітети розглядаються як первинна одиниця управління сталим розвитком, яка має власну фінансову, організаційну та кадрову автономію. «Її головна мета – створити сприятливе середовище для сталого економічного зростання при мінімальному впливі на довкілля» [23]. Базовими принципами європейської моделі є: а) децентралізація та субсидіарність, що передбачають делегування повноважень громадам; б) партнерство влади, бізнесу і громадськості; в) енергоефективність і зелена трансформація; г) цифрове управління на основі даних; д) моніторинг сталості через систему індикаторів SDG (Sustainable Development Goals).

Європейські міста, такі як Копенгаген, Відень, Гельсінкі, Барселона чи Варшава, застосовують інтегроване ресурсне планування «Integrated Resource Planning», яке поєднує екологічні, фінансові, соціальні та просторові аспекти у межах єдиної муніципальної стратегії. Досвід країн ЄС свідчить, що успішне управління ресурсами базується на поєднанні стратегічного бачення, інституційної спроможності та технологічної зрілості (табл. 1.6). Найбільш ефективними для адаптації в Україні є такі практики:

Порівняльна характеристика європейських та українських підходів до управління ресурсами сталого розвитку громад

Критерій	Європейський Союз	Україна
Нормативно-правова база	Європейська хартія місцевого самоврядування, Лейпцизька хартія, Європейська зелена угода, Національні стратегії сталого розвитку	Закон «Про місцеве самоврядування», Державна стратегія регіонального розвитку, Національна економічна стратегія-2030
Інституційна структура	Висока автономія муніципалітетів; наявність муніципальних агенцій розвитку, центрів енергоефективності, фондів інновацій	Обмежена автономія; громади залежні від державних трансфертів; процес формування інституційної спроможності триває
Фінансові механізми	Розвинена система місцевих податків, муніципальні облігації, програми «Green Cities», доступ до фондів ЄС (Horizon Europe, Cohesion Fund)	Переважає трансфертне фінансування; інвестиційна активність низька; використання грантів і проектів міжнародної допомоги зростає
Цифровізація управління	Повна інтеграція цифрових платформ управління (Smart City, Open Data, Digital Twin)	Розвиток е-сервісів у процесі; індекс цифрової зрілості громад нерівномірний
Підхід до ресурсного планування	Інтегроване планування ресурсів на базі еко- та енергетичного менеджменту	Фрагментарний підхід, переважно орієнтація на економічні ресурси
Участь громади у прийнятті рішень	Широке використання інструментів участі (бюджет участі, локальні ради, консультативні платформи)	Механізми участі розвиваються, проте потребують цифрової підтримки та мотивації населення
Моніторинг сталого розвитку	Використання системи SDG Indicators, цифрових дашбордів та звітності перед громадою	Відсутність єдиної системи моніторингу; часткове застосування індикаторів сталості у стратегіях розвитку

Джерело: сформовано автором за даними [19; 28; 40]

- Модель «Green City Action Plan (ЄБPP) яка застосовується у Вільнюсі, Софії, Кракові; передбачає створення інтегрованих планів управління енергетичними, водними, транспортними і земельними ресурсами» [40];

- Система «Urban Data Platform (ЄС) що використовується для збору, моніторингу й аналізу даних про розвиток міст; може бути адаптована для українських громад як інструмент моніторингу сталості» [48];

- Підхід «Smart Governance (Естонія, Данія) як цифрове управління на основі відкритих даних і електронної ідентифікації громадян, що підвищує прозорість рішень» [18];

- Фінансові інструменти сталого розвитку, такі як муніципальні «зелені облігації» (Green Bonds), які фінансують екологічні ініціативи громад.

- Партнерські моделі управління ресурсами (PPP), тобто розвиток спільних проєктів з бізнесом та громадським сектором на умовах взаємовигідного співфінансування.

Європейський досвід уже поступово імплементується в Україні. Вінницька, Львівська, Чернівецька, Тернопільська громади застосовують стратегії сталого розвитку із системою індикаторів SDG, впроваджують цифрові платформи «Відкрите місто», «E-Strategy», «GIS-аналіз територій» [49]. Застосування цих практик сприяє зростанню інституційної автономії громад, підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню інвестиційного клімату, розширенню міжмуніципального партнерства у сфері сталого розвитку.

Таким чином, інтеграція європейських стандартів управління ресурсами сприяє переходу українських територіальних громад до нової моделі розвитку, заснованої на цифровій, екологічній та інноваційній трансформації. Отже, європейські підходи до управління ресурсами сталого розвитку характеризуються системністю, цифровою інтегрованістю та партнерським управлінням. Для України актуальним є впровадження таких механізмів, як цифровий моніторинг сталого розвитку, “зелене” фінансування, інституційна автономія муніципалітетів і розбудова соціального капіталу. Адаптація цих практик дозволить сформувати ефективну модель стратегічного управління ресурсами, здатну забезпечити сталий розвиток громад відповідно до європейських стандартів і Цілей сталого розвитку ООН.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Соціально-економічна характеристика Вінницької міської територіальної громади

Вінницька міська територіальна громада є однією з найрозвиненіших та найдинамічніших у центральній частині України. Вона виконує роль регіонального адміністративного, економічного, освітнього й культурного центру Поділля, характеризується збалансованою структурою економіки, розвиненою соціальною інфраструктурою та високим рівнем управлінської спроможності.

Станом на 2025 рік громада об'єднує місто Вінницю та низку прилеглих населених пунктів – села, що інтегровані у спільний економічний і соціальний простір. Загальна чисельність населення становить близько 380 тисяч осіб, із яких понад 95 % проживають у межах міської агломерації. Демографічна ситуація загалом стабільна: спостерігається поступове зростання міграційної привабливості міста за рахунок внутрішньої міграції з навколишніх територій, а також повернення частини працездатного населення, зайнятого у сфері малого та середнього бізнесу.

Економічний потенціал Вінницької міської громади формується на основі індустріально-сервісної моделі розвитку, у якій переважають галузі харчової, машинобудівної, електротехнічної, легкої та деревообробної промисловості. Важливими осередками промислової діяльності є підприємства АТ «Вінницяобленерго», ТОВ «Барлінек-Інвест», «Вінницький олієжировий комбінат», а також індустріальний парк «Вінницький кластер холодильного машинобудування». Особливу роль у структурі економіки громади відіграє малий і середній бізнес, який формує понад 70 % валового продукту громади.

Підприємництво підтримується завдяки наявності розвиненої інфраструктури – «Центру підтримки бізнесу», Агенції регіонального розвитку, муніципальної програми мікрокредитування та консультаційних платформ.

Громада демонструє високий рівень інвестиційної привабливості. За останні роки суттєво зросли обсяги капітальних інвестицій, зокрема у сфері логістики, ІТ, будівництва, освіти та медичних послуг. Реалізуються спільні проекти з «Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), Програмою ООН з розвитку (UNDP) та GIZ, спрямовані на підвищення енергоефективності, розвиток муніципального транспорту та екологічну модернізацію» [16].

Людський капітал громади характеризується високим освітнім рівнем і професійною кваліфікацією. У Вінниці функціонують 10 закладів вищої освіти. Соціальна інфраструктура громади є розвиненою: діють понад 40 закладів охорони здоров'я, 50 закладів дошкільної освіти, 35 шкіл, 10 спортивних комплексів і низка культурних інституцій (театр, філармонія, музеї). Значна увага приділяється впровадженню інклюзивних стандартів у сфері освіти та соціального захисту. У контексті сталого розвитку громада приділяє увагу розвитку людського потенціалу, підтримці зайнятості, молодіжних програм і громадських ініціатив. Діє муніципальна програма «Місто змін», спрямована на розвиток лідерства, волонтерства й цифрових компетенцій молоді.

Вінницька міська громада має сучасну транспортну, інженерну та комунальну інфраструктуру. Функціонує розгалужена система громадського транспорту, яка включає трамваї, електробуси, муніципальні автобусні маршрути. Реалізується програма «Green Transport Vinnytsia» із поступовим переходом до електротранспорту.

Система енергетичного менеджменту громади визнана однією з найефективніших в Україні – впроваджено понад 50 енергоефективних проєктів у школах, лікарнях, адміністративних будівлях. У рамках стратегії «Вінниця 2030» здійснюється просторове планування території із зонуванням за функціональним призначенням, розвитком промислових, рекреаційних і житлових кластерів.

Вінницька громада системно реалізує екологічну політику, спрямовану на зменшення викидів, переробку відходів, розвиток «зеленої енергетики». Функціонує програма «Вінниця – екологічно чисте місто», передбачено створення нових парків, біозон і пунктів сортування відходів.

У цифровій сфері громада входить до ТОП-5 найбільш цифрово зрілих громад України. Впроваджено муніципальні сервіси «Моя Вінниця», «Відкрите місто», «Е-приймальня громадянина», електронну систему документообігу. У 2024 році розпочато проєкт «Smart Vinnytsia», який об'єднує цифрові платформи управління транспортом, енергетикою, комунальними послугами й громадськими ініціативами.

Інституційна модель управління громадою відповідає європейським стандартам good governance. Органи місцевого самоврядування демонструють високий рівень прозорості, участі громадян та підзвітності. Вінницька громада першою в Україні запровадила індекс відкритості влади, систему «бюджету участі» та інтерактивну карту комунальних послуг.

Інвестиційна політика спрямована на підвищення конкурентоспроможності громади шляхом підтримки індустріальних парків, створення бізнес-інкубаторів і розширення міжнародного партнерства. Підписано низку угод про співпрацю з громадами Польщі, Німеччини, Литви та Великої Британії (Somerset – Vinnytsia Partnership).

Тож, Вінницька міська територіальна громада є прикладом сучасної самодостатньої громади з диверсифікованою економікою, потужним людським потенціалом і високим рівнем цифрової трансформації. Її розвиток базується на стратегічних засадах сталості, інноваційності та соціальної згуртованості. Сформована економічна, соціальна й інституційна структура громади створює потужне підґрунтя для подальшої реалізації політики ефективного стратегічного управління ресурсним забезпеченням сталого розвитку, що буде розглянуто у наступних підрозділах.

2.2. Аналіз фінансово-економічного потенціалу громади

Фінансово-економічний потенціал територіальної громади є ключовою складовою її ресурсної самодостатності, індикатором ефективності управління та головним фактором забезпечення сталого розвитку. Саме він визначає спроможність громади формувати власну бюджетну політику, залучати інвестиції, підтримувати соціальні програми й реалізовувати інноваційні ініціативи.

Вінницька міська територіальна громада протягом останніх років демонструє стабільну позитивну динаміку соціально-економічного зростання, зокрема за рахунок підвищення рівня бюджетної дисципліни, розширення податкової бази та активізації інвестиційної діяльності. У 2022-2024 роках громада успішно адаптувала фінансову систему до умов воєнного стану, зберігаючи фінансову стійкість і здатність фінансувати пріоритетні напрями розвитку.

Бюджет Вінницької громади має збалансований характер і базується на принципах ефективного управління місцевими фінансами, що відповідає європейській концепції *good fiscal governance*. Основними джерелами доходів є податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), єдиний податок, плата за землю, акцизний податок та міжбюджетні трансферти. Попри загальні економічні виклики, рівень власних доходів громади постійно зростає, що свідчить про її фінансову самодостатність.

Динаміка основних фінансово-економічних показників Вінницької міської територіальної громади у 2022-2024 роках наведена у табл. 2.1. Таблиця узагальнює основні фінансові та економічні показники розвитку Вінницької міської територіальної громади за 2022-2024 роки, що відображають рівень її бюджетної спроможності, інвестиційної активності, соціально-економічної стабільності та ефективності використання ресурсів. Усі показники демонструють поступову позитивну динаміку, що свідчить про збалансовану фінансову політику громади навіть в умовах зовнішніх викликів.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-економічного потенціалу громади, 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Динаміка 2022–2024, %	Коментар
Доходи бюджету громади, млн грн	5 740,2	6 480,6	7 215,3	+25,6	Зростання за рахунок ПДФО та інвестиційних надходжень
Видатки бюджету, млн грн	5 521,4	6 290,1	6 985,7	+26,5	Підвищення фінансування соціальної та інфраструктурної сфер
Обсяг капітальних інвестицій, млн грн	2 010,8	2 487,5	2 965,4	+47,5	Активізація муніципальних інвестицій і залучення грантів ЄС
Питома вага власних доходів у структурі бюджету, %	75,4	77,9	79,1	+3,7 п.п.	Зростання фінансової незалежності громади
Інвестиції в основний капітал на 1 особу, грн	5 210	6 430	7 780	+49,3	Активне залучення інвестицій у промисловість та ІТ-сектор
Кількість суб'єктів малого і середнього бізнесу, од.	20 340	21 120	22 050	+8,4	Розширення підприємницького середовища
Середньомісячна заробітна плата, грн	13 800	15 600	17 400	+26,1	Зростання доходів населення при стабільному рівні зайнятості
Рівень безробіття, %	7,4	6,8	6,1	-1,3 п. п.	Зниження завдяки розвитку сфери послуг та ІТ
Індекс промислового виробництва, % до попереднього року	95,1	104,7	106,8	+11,7	Відновлення промисловості після воєнних обмежень
Обсяг експорту товарів, млн дол. США	485,6	523,2	576,9	+18,8	Пожвавлення зовнішньої торгівлі, орієнтація на ринки ЄС

Джерело: аналітичні дані Вінницької міської ради, департаментів економіки та фінансів, власні узагальнення автора.

Загальний обсяг доходів бюджету громади зріс із 5,74 млрд грн у 2022 р. до 7,21 млрд грн у 2024 р., тобто на 25,6 %. Це свідчить про поступове зміцнення фінансової бази, розширення податкової спроможності та підвищення

ефективності адміністрування місцевих податків. Основним драйвером зростання став податок на доходи фізичних осіб, що формує понад половину бюджетних надходжень. Видаткова частина також зростає з 5,52 млрд грн у 2022 році до 6,98 млрд грн у 2024 році (+26,5 %). Це пояснюється збільшенням фінансування соціальних програм, модернізацією інфраструктури, реалізацією енергоефективних проєктів та заходів з підтримки внутрішньо переміщених осіб. Така динаміка демонструє, що громада зберігає бюджетну збалансованість навіть за умов воєнних ризиків.

Обсяг капітальних інвестицій у 2024 році становив 2,97 млрд грн, що на 47,5 % більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про активне впровадження муніципальних проєктів розвитку інфраструктури, участь у програмах ЄБРР та ЄС, а також залучення приватного капіталу. Питома вага власних доходів у структурі бюджету підвищилася до 79,1 %, що є індикатором зростання фінансової незалежності громади від державних трансфертів і ефективного використання внутрішніх фінансових ресурсів.

Зростання інвестицій в основний капітал на 1 особу з 5,21 тис. грн до 7,78 тис. грн (+49,3 %) підтверджує підвищення привабливості громади для інвесторів. Водночас кількість суб'єктів малого і середнього бізнесу зростає з 20,3 тис. до 22,05 тис. одиниць, що свідчить про стабільність підприємницького клімату. Цей показник має прямий вплив на формування робочих місць, зайнятості і місцеві податки. Розвиток бізнесу стимулюється програмами мікrokредитування, муніципальними грантами, спрощеними цифровими процедурами реєстрації та діалогом з владою.

Підвищення середньомісячної заробітної плати з 13,8 тис. грн у 2022 році до 17,4 тис. грн у 2024 році (+26,1 %) свідчить про покращення добробуту населення та поступове відновлення економічної активності після кризи 2022 року. Рівень безробіття знизився з 7,4 % до 6,1 %, що є результатом реалізації програм зайнятості, розвитку сфери послуг і створення нових робочих місць у промисловості та ІТ-секторі. Отже, громада демонструє соціально орієнтовану економічну політику, спрямовану на зміцнення людського потенціалу.

Індекс промислового виробництва зріс на 11,7 % протягом трьох років, що підтверджує поступове відновлення виробничої діяльності після спадів, спричинених війною. Основні напрями зростання це харчова промисловість, машинобудування, деревообробка та електротехнічне виробництво. Позитивну динаміку демонструє й експортна діяльність: обсяг експорту збільшився з 485,6 млн дол. США у 2022 році до 576,9 млн дол. США у 2024 році (+18,8 %). Це свідчить про розширення ринків збуту, переорієнтацію експорту на країни Європейського Союзу та підвищення конкурентоспроможності місцевої продукції.

Аналіз таблиці засвідчує, що Вінницька міська територіальна громада демонструє системну позитивну динаміку розвитку. Основні тенденції можна узагальнити у трьох напрямках:

1) «Фінансова стабільність і незалежність (громада спроможна самостійно формувати більшість доходів, забезпечуючи високий рівень бюджетної дисципліни)» [16];

2) «Економічна активність і інвестиційна привабливість (стабільне зростання капіталовкладень і кількості підприємств свідчить про сприятливий бізнес-клімат)» [31];

3) Соціальна стійкість (підвищення рівня зайнятості та доходів населення формує позитивне соціальне середовище і підтримує розвиток людського капіталу).

Разом ці тенденції вказують на те, що Вінницька громада успішно реалізує модель сталого економічного розвитку, поєднуючи фінансову ефективність із соціальною відповідальністю та інноваційними підходами до управління.

Вінницька громада залишається одним із лідерів регіону за темпами залучення інвестицій. Основними напрямками капіталовкладень у 2023-2024 роках стали:

- будівництво та реконструкція об'єктів інфраструктури (транспорт, енергоефективність, водопостачання);
- розвиток промислових парків та технологічних кластерів;

- підтримка малого та середнього бізнесу через програми муніципального кредитування;

- інвестиції в ІТ та цифрову економіку, створення центрів «Smart Vinnytsia» та «Digital Hub Vinnytsia».

Розвиток бізнесу стимулюється сприятливими умовами для підприємництва – прозорими регуляторними процедурами, доступом до електронних адміністративних послуг, партнерськими програмами з GIZ та UNDP. У фінансовій політиці громади реалізується принцип результативного бюджетування, що передбачає планування видатків на основі досягнення конкретних результатів. Впровадження інструментів Performance-Based Budgeting дозволяє оптимізувати розподіл коштів та посилити контроль за ефективністю їх використання.

Вінницька громада активно використовує механізм публічно-приватного партнерства (PPP) для реалізації інфраструктурних проєктів. Завдяки цьому вдалося залучити інвестиції у модернізацію систем водопостачання, будівництво енергоефективних об'єктів і розвиток логістичної інфраструктури. З 2023 року запроваджено муніципальну програму «Green Investment Vinnytsia», що передбачає стимулювання підприємств до впровадження енергоощадних технологій, модернізації виробництва та переходу на відновлювані джерела енергії.

Проведений аналіз свідчить про високий рівень фінансово-економічної спроможності Вінницької міської громади. Вона демонструє позитивну динаміку зростання доходів, збільшення інвестиційної активності та підвищення добробуту населення. Головними факторами успіху є ефективна бюджетна політика, розвиток підприємництва, цифровізація фінансового управління та підтримка інвестиційної привабливості території. Водночас актуальними залишаються виклики, пов'язані із потребою подальшої диверсифікації економіки, розширення податкової бази, підвищення прозорості фінансових потоків і забезпечення стійкості у воєнний та післявоєнний період.

2.3. Оцінка ресурсного потенціал сталого розвитку та SWOT-аналіз Вінницької ТГ

Природно-ресурсний потенціал є базовим елементом сталого розвитку громади, що визначає екологічну рівновагу, просторові межі господарської діяльності та можливості формування нових еколого-економічних моделей. Вінницька міська територіальна громада характеризується сприятливими природно-географічними умовами, вигідним розташуванням у межах Подільської височини та розгалуженою системою річок, серед яких найважливішою є Південний Буг.

Земельний фонд громади становить понад 11 тис. га, з яких 47 % – землі житлової та громадської забудови, 18 % – промисловості й транспорту, 22 % – зелені зони, лісопарки та рекреаційні території. Головними напрямками використання земель є житлове будівництво, розвиток промисловості, транспортної інфраструктури й рекреаційної мережі. Рівень екологічного потенціалу громади оцінюється як вище середнього для регіону. У місті функціонує понад 30 природоохоронних об'єктів, серед яких парк «Дружби народів», Центральний парк ім. М. Леонтовича, ландшафтні заказники «Сабарівський» і «Стрижавський».

Важливою складовою екологічної політики громади є зменшення антропогенного навантаження та поступова реалізація заходів із кліматичної нейтральності. У 2024 році Вінниця першою в Україні розробила Муніципальний план кліматичних дій, спрямований на скорочення викидів CO₂, підвищення енергоефективності будівель і розвиток «зеленої» інфраструктури.

Таблиця 2.2

Основні екологічні показники Вінницької громади, 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Динаміка, %
Площа зелених зон, га	2 180	2 235	2 310	+5,9
Обсяг утилізованих відходів, %	18,4	24,7	33,1	+14,7
Викиди CO ₂ , тис. т	365	341	310	-15,1
Частка енергії з ВДЕ, %	8,2	10,6	14,4	+6,2
Індекс екологічної якості (0-1)	0,69	0,72	0,78	+0,09

Завдяки системним екологічним реформам громада стала учасником ініціативи Covenant of Mayors for Climate and Energy, що відкриває доступ до європейських екологічних грантів. Таким чином, природно-ресурсний потенціал Вінницької громади характеризується не лише наявністю сприятливих умов, а й високим рівнем управління екологічною політикою, що відповідає Цілям сталого розвитку ООН (SDG 11, 13, 15).

Людський капітал є стратегічним ресурсом розвитку громади, оскільки саме він визначає її інноваційну спроможність, продуктивність праці та соціальну стабільність. Вінницька міська громада має потужний кадровий потенціал: частка населення з вищою освітою перевищує 52 %, а середній вік працездатного населення становить 38 років.

У структурі зайнятості переважають сфери послуг, промисловості, охорони здоров'я та IT-технологій. За період 2022-2024 рр. рівень зайнятості збільшився з 67,8 % до 70,4 %, а рівень безробіття знизився до 6,1 %. Це свідчить про стійку динаміку ринку праці, незважаючи на вплив воєнних і економічних чинників.

Важливим напрямом кадрової політики є підвищення компетентностей управлінських кадрів через муніципальні програми навчання «Вінниця – лідер управління», «Digital Skills for Community Managers», що реалізуються спільно з проєктами U-LEAD з Європою та GIZ. Серед демографічних тенденцій спостерігається помірне скорочення народжуваності (на 2-3 % щорічно), проте компенсаторним чинником виступає позитивний міграційний баланс: громада приваблює фахівців із навколишніх регіонів. Завдяки високому рівню освіченості, розвитку системи професійної освіти та зростанню зайнятості, людський потенціал Вінницької громади може бути визначений як стабільно розвинутий із тенденцією до інтелектуалізації.

Інституційна спроможність громади є визначальним чинником реалізації політики сталого розвитку. Вінницька громада має «високоорганізовану систему управління, що відповідає європейським принципам good governance – прозорості, участі громадян, підзвітності та ефективності» [36].

Органи місцевого самоврядування діють на основі Стратегії розвитку Вінницької міської територіальної громади до 2030 року, яка інтегрує економічні, соціальні, екологічні та цифрові пріоритети. Для реалізації стратегії створено Департамент стратегічного розвитку, Агенцію муніципальних ініціатив, а також Офіс інновацій та цифрової трансформації. «У структурі управління функціонують механізми партисипативного менеджменту – бюджети участі, електронні консультації, дорадчі ради при виконавчому комітеті» [37]. У 2023 році громада посіла перше місце в Україні за індексом відкритості місцевої влади (Transparency International Ukraine).

Для координації ресурсної політики діє Система стратегічного моніторингу, яка забезпечує контроль виконання програм за допомогою цифрових KPI та щорічної публічної звітності. Інституційне забезпечення розвитку Вінницької громади можна охарактеризувати як збалансоване, професійне та відкрите до інновацій, що створює умови для ефективної реалізації стратегічних пріоритетів.

Цифрова трансформація є ключовим чинником модернізації управління та підвищення якості життя населення. Вінницька громада послідовно реалізує стратегію «Smart Vinnytsia 2030», яка охоплює цифровізацію публічних послуг, електронне урядування, розвиток цифрової інфраструктури та інноваційного підприємництва. В індексі цифрової зрілості громад (Мінцифра, 2024 р.) Вінниця входить до ТОП-3 цифрово найрозвиненіших муніципалітетів України. Серед вагомих досягнень – впровадження систем «е-бюджетування, е-приймальні громадян, єдиної платформи муніципальних послуг, системи GIS-аналізу територій, цифрового дашборду розвитку громади» [39].

Інноваційна активність громади концентрується у таких напрямках: розвиток технологічних стартапів (інкубатор «Vinnytsia Digital Hub»); підтримка цифрового підприємництва у сфері ІТ, логістики, освіти; впровадження системи аналітики даних «Data-driven governance» для ухвалення управлінських рішень; цифрова екосистема моніторингу сталого розвитку (SDG Dashboard). Вагомими елементом інноваційної політики є партнерство громади з університетами та ІТ-

компаніями, що створює середовище відкритих інновацій. Завдяки цьому формується інноваційно-орієнтована модель розвитку, у якій цифровізація поєднується з екологічними, соціальними та економічними пріоритетами.

Результати аналізу свідчать, що Вінницька міська територіальна громада володіє високим рівнем ресурсного забезпечення сталого розвитку. Її природні, людські, фінансові, інституційні та цифрові ресурси формують потужну систему, здатну забезпечити конкурентоспроможність і довгострокову стабільність. Громада демонструє європейський підхід до управління через інтегрованість, інноваційність, партнерство та екологічну відповідальність, що є прикладом моделі стійкого муніципального розвитку нового покоління.

Наступним кроком нашого аналізу системи ресурсного забезпечення сталого розвитку вінницької міської територіальної громади буде SWOT-аналіз, що є одним із оптимальних методів стратегічної діагностики, який дозволяє «оцінити сильні й слабкі сторони, а також можливості та загрози, що впливають на ефективність реалізації політики сталого розвитку територіальної громади» [7].

Для Вінницької міської громади такий аналіз має особливе значення, адже вона виступає регіональним лідером у сфері управління, інновацій, цифровізації та сталого використання ресурсів. Проведений SWOT-аналіз базується на узагальненні статистичних, стратегічних і аналітичних матеріалів громади за 2022-2024 роки (табл. 2.3).

SWOT-аналіз свідчить, що Вінницька міська громада має потужні стратегічні переваги, які формують основу її сталого розвитку. Домінують сильні сторони у фінансовій, кадровій, інституційній та цифровій сферах. Громада демонструє високий рівень управлінської компетентності, має ефективну інфраструктуру для підтримки бізнесу та розвинену інноваційну екосистему. До сильних сторін належать наявність сучасної системи електронного управління, прозорий бюджет, успішна реалізація муніципальних проєктів з енергоефективності, екологічна орієнтованість і залучення міжнародної

технічної допомоги. Це створює умови для підвищення конкурентоспроможності громади на регіональному та національному рівнях.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ресурсного забезпечення сталого розвитку Вінницької міської територіальної громади

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>Висока фінансова самодостатність (понад 79% власних доходів у структурі бюджету). Розвинена економічна структура (індустріально-сервісна модель, активний МСП-сектор). Потужний людський і освітній потенціал, наявність університетів і наукових центрів. Високий рівень цифрової зрілості громади, наявність цифрових платформ управління. Активна екологічна політика, програми енергоефективності та зеленої трансформації. Європейська управлінська культура: прозорість, участь громадян, підзвітність. Міжнародні партнерства (Somerset - Vinnytsia, GIZ, UNDP, EBRD).</p>	<p>Обмежені природні ресурси в межах міської агломерації. Високе навантаження на інфраструктуру через урбанізацію. Недостатній рівень утилізації твердих побутових відходів. Часткова залежність від міжбюджетних трансфертів. Відтік молодих кадрів за кордон, демографічні ризики. Нерівномірність розвитку периферійних сіл громади.</p>

Можливості (O)	Загрози (T)
<p>Отримання фінансування з європейських фондів (Green Deal, Horizon Europe, EIB). Розвиток «зелених» технологій, відновлюваної енергетики та екотуризму. Поглиблення міжнародного партнерства з громадами ЄС. Підвищення цифрової інтеграції та використання big data для управління. Розвиток муніципальних кластерів інновацій (Smart City, Digital Hub).• Активізація внутрішніх інвестицій і PPP-проектів. Розширення соціальних програм і підвищення якості життя населення.</p>	<p>Воєнні ризики та економічна нестабільність країни. Зростання вартості енергоносіїв і ресурсів. Екологічні загрози (забруднення річки Південний Буг, зміни клімату). Конкуренція між громадами за інвестиції та трудові ресурси. Недостатній рівень державної підтримки муніципалітетів. Висока залежність від зовнішніх ринків експорту.</p>

Джерело: сформовано автором

Слабкі сторони концентруються переважно у сфері природних і демографічних обмежень, а також у нерівномірності розвитку між центральною частиною громади та периферійними населеними пунктами. Проблемними залишаються питання управління відходами, модернізації житлово-комунальної інфраструктури та збереження трудового потенціалу. Можливості розвитку Вінницької громади полягають у розширенні міжнародного співробітництва,

залученні європейських інвестицій, посиленні інноваційної діяльності та впровадженні “зелених” технологій. У контексті цифрової трансформації громада може стати пілотною платформою для створення “розумного регіону” (Smart Region Podillia). Серед загроз найсуттєвішими є воєнно-економічна нестабільність, макрофінансові ризики, кліматичні зміни та демографічні втрати. Їх мінімізація можлива за рахунок диверсифікації джерел доходів, розвитку енергетичної автономії, формування муніципальних резервних фондів та інтеграції стратегій ризик-менеджменту у систему управління. Сильні сторони громади суттєво переважають слабкі, що формує позитивний стратегічний баланс. Вінниця має високий потенціал для міжнародної інтеграції у системі сталого розвитку міст Європи. Для підвищення стійкості громади необхідно реалізувати комплекс дій: посилення енергетичної незалежності та екологічної безпеки; підвищення мотивації молоді до праці в межах громади; розширення міжмуніципального партнерства для спільного управління ресурсами; продовження цифрової модернізації системи управління.

Таким чином, SWOT-аналіз доводить, що Вінницька міська територіальна громада має всі передумови для переходу до інноваційно-сталого типу розвитку, здатного забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу, підвищення якості життя населення та зміцнення позицій громади як одного з лідерів муніципального розвитку в Україні.

З огляду на це, забезпечення сталого розвитку на місцевому рівні зумовлює необхідність збалансованого вирішення соціальних та економічних завдань території за умови збереження здорового стану навколишнього середовища та природно-ресурсного потенціалу. Варто зазначити, що базовими елементами сталого розвитку територіальних громад є раціональне використання наявних на її території усіх видів ресурсів, збереження довкілля та реалізація інноваційних проектів, котрі забезпечили б такий розвиток промисловості, сільського господарства, туризму, освіти і культури, який, задовольняючи сучасні потреби громади, не загрожував би можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Модель стратегічного управління ресурсним забезпеченням сталого розвитку

Ефективне управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації потребує нової концептуальної парадигми, яка поєднує стратегічне бачення, ресурсну збалансованість, цифрову аналітику та соціальну відповідальність. Такою парадигмою виступає концепція інтегрованого управління ресурсним потенціалом, що передбачає комплексний підхід до планування, розподілу, використання та моніторингу ресурсів громади – природних, людських, фінансових, інституційних та цифрових.

Інтегроване управління означає, що ресурси громади не розглядаються як окремі автономні елементи, а як взаємопов'язана система, у якій кожен компонент доповнює інші. Наприклад, ефективне використання фінансових ресурсів неможливе без кадрової компетентності, інституційної спроможності та цифрової підтримки управлінських процесів.

Основу концепції становлять такі принципи:

- системність (управління всіма видами ресурсів як єдиним організмом із узгодженими цілями та стратегічними орієнтирами);
- інтегративність (взаємозв'язок між економічними, соціальними, екологічними та цифровими політиками громади);
- довгострокова сталість (орієнтація на збалансований розвиток нинішнього і майбутніх поколінь);
- інноваційність та цифровізація (застосування сучасних технологій для управління даними, аналітики й прогнозування);

- партнерство та участь громади (залучення мешканців, бізнесу, освітніх закладів і громадських організацій до процесів управління);
- відповідальність і підзвітність (формування культури відкритого врядування та громадського контролю).

У межах інтегрованого підходу управління ресурсним потенціалом громади здійснюється через такі функціональні блоки: аналітико-прогностичний блок (збір, обробка й аналіз даних щодо ресурсів та стану їх використання); «стратегічний блок (визначення пріоритетів, розроблення стратегій, планів і програм розвитку)» [17]; інституційний блок (формування управлінських структур і нормативно-правових механізмів реалізації); «комунікаційно-цифровий блок (впровадження цифрових платформ управління, GIS-систем, моніторингу КРІ)» [42]; оцінно-коригуючий блок (контроль результативності, аналіз відхилень, адаптація управлінських рішень).

Концепція інтегрованого управління орієнтована на досягнення ресурсної гармонізації, тобто збалансованого співвідношення між використанням ресурсів і створенням доданої вартості громади. У цьому контексті територіальна громада постає не лише як адміністративна одиниця, а як інноваційна екосистема, що поєднує людський потенціал, економічну активність, інституційне лідерство й цифрову культуру. Упровадження такої концепції у практику місцевого самоврядування забезпечує формування нової моделі стратегічно орієнтованого публічного управління, в основі якої лежить не витрачання ресурсів, а їх раціональне перетворення у фактори сталого розвитку.

Модель стратегічного управління ресурсним забезпеченням сталого розвитку є практичним інструментом реалізації інтегрованої концепції, спрямованим на досягнення збалансованого розвитку громади через системну координацію ресурсів, стратегічних цілей та управлінських рішень. Сутність моделі полягає у створенні багаторівневої системи управління, яка забезпечує перехід від традиційного адміністративного управління до проактивного стратегічного менеджменту. У центрі моделі знаходиться ресурсний потенціал

громади, який трансформується в економічні, соціальні та екологічні результати за допомогою ефективних механізмів управління.

Модель стратегічного управління складається з п'яти взаємопов'язаних рівнів.

1) Стратегічно-цільовий рівень – визначення бачення, місії, стратегічних цілей сталого розвитку громади відповідно до Цілей сталого розвитку ООН (SDGs).

2) Ресурсно-аналітичний рівень – оцінка стану природних, людських, фінансових, інституційних і цифрових ресурсів, формування інтегрованого ресурсного балансу.

3) «Організаційно-управлінський рівень – розроблення програм, стратегій і механізмів реалізації політики управління ресурсами; впровадження системи KPI» [19].

4) Інноваційно-цифровий рівень – використання цифрових платформ, відкритих даних і аналітики для прийняття рішень.

5) Моніторингово-коригувальний рівень – оцінка ефективності управлінських дій, контроль досягнення цілей, зворотний зв'язок та оновлення стратегій.

Модель базується на принципах результативності (рис. 3.1), коли управлінські рішення оцінюються за досягнутими результатами; адаптивності, адже система реагує на зміни зовнішнього середовища; партнерської взаємодії, де влада, бізнес, громада та наука виступають рівноправними учасниками; цифрової прозорості, тому що усі дані щодо управління ресурсами відкриті для громадян; сталості, адже рішення приймаються з урахуванням довгострокового впливу на громаду та довкілля.

Процес стратегічного управління відбувається у вигляді циклу управлінських дій, який охоплює чотири етапи. 1) Аналіз і діагностика – оцінка ресурсного потенціалу, визначення проблем і можливостей. 2) Планування та стратегічне проектування – формування програм розвитку та бюджетних пріоритетів. 3) Реалізація управлінських рішень – мобілізація ресурсів, запуск

проектів, координація діяльності. 4) Моніторинг і адаптація – оцінка ефективності, зворотний зв'язок, коригування цілей.

Основну роль відіграє цифровий контур управління – електронні системи моніторингу, які об'єднують статистичні, фінансові, екологічні та соціальні показники у єдину базу даних для прийняття управлінських рішень у реальному часі.

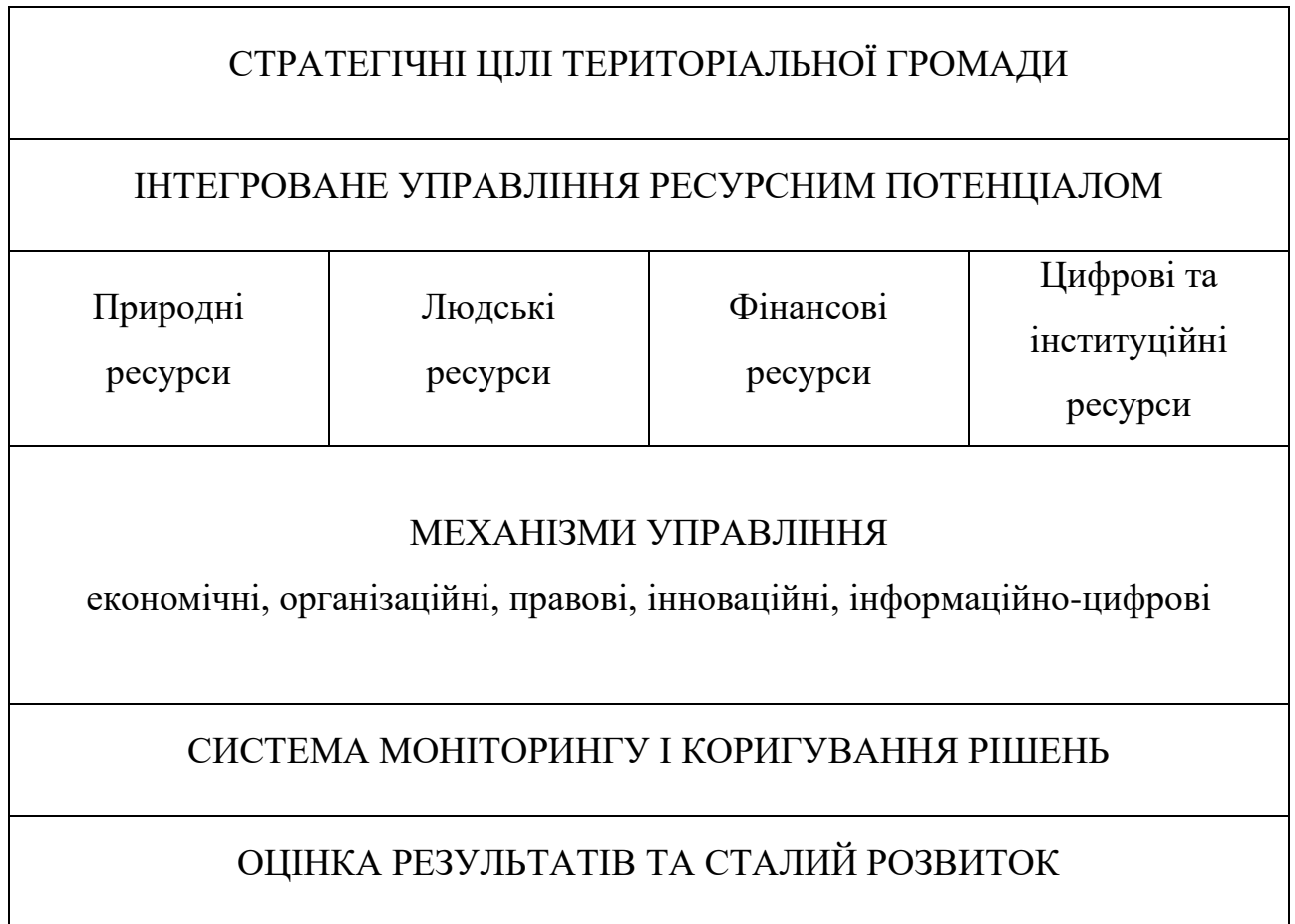


Рис. 3.1. Інтегрована модель стратегічного управління ресурсним забезпеченням сталого розвитку

Реалізація запропонованої моделі у діяльності органів місцевого самоврядування забезпечить оптимізацію використання ресурсів через інтеграцію управлінських процесів; зростання ефективності муніципального управління завдяки цифровим інструментам; підвищення інвестиційної привабливості громади; зміцнення соціальної згуртованості та участі громадян у

прийнятті рішень; екологічну збалансованість розвитку; підвищення прозорості та підзвітності влади.

Інтегрована концепція та стратегічного управління ресурсним потенціалом територіальних громад формують науково-методичну основу для переходу від фрагментарного управління до цілісної системи стратегічного розвитку, заснованої на цифрових технологіях, партнерстві та сталості. Впровадження такої моделі у практику публічного управління дозволить українським громадам, зокрема Вінницькій, посилити ресурсну стійкість, підвищити конкурентоспроможність та інтегруватися у європейський простір сталого розвитку.

3.2. Впровадження сучасних цифрових інструментів та індикаторів КРІ у систему управління ресурсами громади

Сучасна парадигма стратегічного управління ресурсами територіальної громади ґрунтується на цифровій трансформації всіх процесів управління від планування та аналітики до моніторингу і прийняття рішень. Цифровізація виступає не лише технологічним, а й управлінським інструментом підвищення ефективності, прозорості й підзвітності місцевої влади. У Вінницькій міській територіальній громаді цифрова модернізація управлінських процесів реалізується в рамках муніципальної стратегії «Smart Vinnytsia 2030», яка передбачає інтеграцію електронних сервісів, аналітичних систем та платформ моніторингу сталого розвитку.

Серед основних напрямів цифровізації управління ресурсами виділяється електронне управління бюджетом та фінансами. Впровадження систем «e-Budget», «Public Finance Analytics» і «Data-driven Budgeting» [27] забезпечує автоматизований контроль за надходженнями, видатками, ефективністю використання коштів та зв'язок із системою державних фінансів. Це сприяє

формуванню прозорої фінансової екосистеми громади, підзвітної мешканцям і партнерам.

Ще одним напрямом є цифрові геоінформаційні системи (GIS). Вони застосовуються для управління земельними, природними й інфраструктурними ресурсами. GIS-карти інтегрують дані про земельні ділянки, комунальну власність, екологічні об'єкти та транспортні мережі, що дозволяє приймати обґрунтовані просторові рішення.

Аналітичні панелі управління «Digital Dashboards» як напрям цифровізації управління ресурсами передбачає системи аналітики, які в реальному часі відображають ключові соціально-економічні та фінансові показники громади – доходи, інвестиції, стан навколишнього середовища, динаміку населення. Такі панелі сприяють підвищенню оперативності та якості управлінських рішень.

Електронні сервіси для громадян «Моя Вінниця», «Відкрите місто», «Е-приймальня громадянина», «Е-звернення», «Smart Transport Vinnytsia» забезпечують взаємодію мешканців із владою на основі принципів open government. Вони формують нову культуру цифрової участі та довіри до місцевої влади.

За допомогою сенсорних технологій і платформ IoT (Internet of Things) громада контролює споживання енергоресурсів, якість повітря, рівень шуму й викидів, забезпечуючи екологічно відповідальне управління. Використовуються інтелектуальні системи енергетичного та екологічного моніторингу.

Впровадження цифрових інструментів формує єдину екосистему управління, де всі елементи: фінансові, екологічні, соціальні, організаційні, взаємопов'язані через цифрові дані. Така система дає змогу інтегрувати всі управлінські підсистеми громади (бюджетну, соціальну, екологічну, інвестиційну); здійснювати моніторинг у режимі реального часу; прогнозувати соціально-економічні тренди на основі аналітики Big Data; зменшувати людський фактор у прийнятті рішень; забезпечувати «data-driven governance» управління на основі даних.

Вінницька громада є одним із національних лідерів цифрової зрілості. У 2024 р. вона посіла перше місце в Україні за впровадженням муніципальних е-сервісів і відкритих даних, що підтверджує високий рівень цифрової трансформації у сфері управління ресурсами.

Очікувані результати цифрової трансформації це перш за все підвищення прозорості бюджетних процесів та скорочення адміністративних витрат. Також реальним є оперативний контроль за ефективністю використання ресурсів, а також створення нових можливостей для бізнесу та громадських ініціатив. І як наслідок, формування інноваційного іміджу громади у системі міжнародних партнерств.

Сучасне стратегічне управління ресурсним потенціалом громади передбачає «систему вимірювання ефективності – ключові показники результативності (Key Performance Indicators, KPI), які дають змогу здійснювати моніторинг, оцінку та корекцію управлінських рішень» [31]. Система KPI є невід’ємною складовою інтегрованої моделі управління сталим розвитком, адже забезпечує об’єктивне вимірювання прогресу у використанні природних, фінансових, людських та інституційних ресурсів.

KPI формуються відповідно до стратегічних цілей громади та Цілей сталого розвитку ООН (SDGs), з урахуванням таких принципів: «вимірюваності (показники мають кількісне вираження), релевантності (відображають ключові напрями ресурсної політики), динамічності (оновлюються залежно від змін у середовищі громади), порівнюваності (забезпечують можливість бенчмаркінгу між громадами), доступності (показники мають бути відкритими для громадськості)» [28].

«Система KPI дозволяє створити механізм циклічного моніторингу, у межах якого щороку здійснюється:

- збір та оновлення даних у цифровій базі показників;
- аналітична оцінка прогресу [5];
- порівняння з попередніми періодами (тренд-аналіз)» [30];
- підготовка аналітичних звітів та рекомендацій для коригування стратегії.

Таблиця 3.1

Система основних індикаторів (KPI) ефективності використання ресурсів
громади

Сфера управління ресурсами	Показник (KPI)	Одиниця виміру	Оптимальне значення / ціль	Перелік джерел даних
Фінансова	Частка власних доходів у структурі бюджету	%	> 80 %	Фінансовий департамент
	Виконання бюджету розвитку	%	≥ 95 %	Звіти про виконання бюджету
Інвестиційна	Обсяг капітальних інвестицій на 1 мешканця	грн	≥ 8 000	Відділ економічного розвитку
	Кількість ППП-проектів	од.	≥ 5	Реєстр партнерств
Людський потенціал	Рівень зайнятості	%	≥ 70	Центр зайнятості, Держстат
	Індекс людського розвитку громади	0–1	≥ 0,75	Аналітичний відділ
Екологічна	Частка енергії з відновлюваних джерел	%	≥ 20	Департамент енергоменеджменту
	Площа зелених зон на 1 мешканця	м ²	≥ 50	Екоуправління громади
Цифрова	Індекс цифрової зрілості громади	0–1	≥ 0,8	Офіс цифрової трансформації
	Кількість електронних сервісів	од.	≥ 40	Портал «Моя Вінниця»
Інституційна	Індекс відкритості влади	бал	≥ 85/100	Transparency International Ukraine
	Рівень громадської участі у прийнятті рішень	%	≥ 60	Платформа «Відкрите місто»

Джерело: систематизовано автором за даними Вінницької МТГ

Результати KPI-моніторингу інтегруються у цифрову панель управління (Smart Dashboard), яка відображає стан громади у реальному часі та підтримує ухвалення управлінських рішень на основі даних. Впровадження KPI у практику муніципального менеджменту забезпечує об'єктивність і прозорість оцінки ефективності використання ресурсів, сприяє цільовій орієнтації управлінських рішень та підвищує довіру громадян і партнерів. Також дана система створює основу для постійного вдосконалення системи управління через порівняльний

аналіз і бенчмаркінг. Таким чином, КРІ виступають не лише інструментом контролю, а й каталізатором розвитку, вони формують культуру управлінської відповідальності, де рішення ґрунтуються на доказах, а ресурси використовуються з максимальною ефективністю.

3.3. Пріоритети розвитку Вінницької міської громади у контексті цілей сталого розвитку ООН

Сталий розвиток сучасних територіальних громад України має спиратися на «глобальну концепцію Цілей сталого розвитку ООН (Sustainable Development Goals, SDGs), ухвалену Резолюцією Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» [37] (2015 р.). Ці 17 цілей і 169 завдань стали універсальною рамкою для формування національних, регіональних і муніципальних стратегій розвитку.

Вінницька міська територіальна громада, як одна з найпрогресивніших в Україні, інтегрувала SDG-підхід у власну Стратегію розвитку до 2030 року, адаптувавши глобальні пріоритети до локальних умов. Основна мета стратегічного бачення громади це – побудова стійкого, інноваційного, інклюзивного та комфортного міського простору, у якому економічне зростання, соціальна згуртованість і екологічна рівновага виступають взаємопов'язаними елементами.

Впровадження Цілей сталого розвитку у Вінницькій громаді відбувається через такі інструменти:

- локалізація SDGs у стратегічних і галузевих програмах громади (Стратегія «Вінниця 2030», Програма енергоефективності, Концепція «Smart Vinnytsia», План кліматичних дій);
- інтеграція SDG-індикаторів у систему моніторингу діяльності муніципалітету;

- публічний моніторинг результатів через відкриті звіти, електронні панелі та інфографіку SDG Dashboard;

- «партнерство з міжнародними організаціями UNDP, GIZ, ЄБРР, USAID з метою імплементації проєктів у сферах енергетики, клімату, освіти та цифрового розвитку» [22].

Таким чином, Вінницька громада є прикладом місцевої адаптації глобальної політики сталості, що поєднує стратегічне управління, цифрові інструменти й громадську участь.

На основі аналітичних документів та стратегічних планів громади сформовано п'ять головних пріоритетів сталого розвитку, які узгоджені з Цілями сталого розвитку ООН (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пріоритетні напрями реалізації Цілей сталого розвитку в межах громади

Пріоритет розвитку	Відповідні Цілі сталого розвитку ООН (SDG)	Основні напрямки реалізації у Вінницькій громаді
1. Економічна стійкість і конкурентоспроможність громади	SDG 8 «Гідна праця та економічне зростання» SDG 9 «Індустріалізація, інновації та інфраструктура»	Розвиток малого й середнього бізнесу, створення промислових парків, залучення інвестицій, цифровізація економіки, формування інноваційних кластерів (Digital Hub Vinnytsia).
2. Соціальна інклюзія та розвиток людського потенціалу	SDG 3 «Міцне здоров'я і благополуччя» SDG 4 «Якісна освіта» SDG 5 «Гендерна рівність» SDG 10 «Зменшення нерівності»	Розвиток освітньої інфраструктури, розширення доступу до медичних послуг, підтримка інклюзивних програм, гендерно чутливе управління, участь молоді у прийнятті рішень.
3. Екологічна трансформація та зелена енергетика	SDG 7 «Доступна та чиста енергія» SDG 11 «Стийкі міста та громади» SDG 13 «Боротьба зі зміною клімату» SDG 15 «Збереження екосистем»	Реалізація Плану кліматичних дій, розвиток відновлюваної енергетики, енергоефективність будівель, впровадження “зеленого транспорту”, розширення зелених зон та рекреацій.
4. Інституційна спроможність і відкрите управління	SDG 16 «Мир, справедливість і сильні інституції» SDG 17 «Партнерство заради цілей»	Зміцнення прозорості влади, розвиток механізмів участі громадян, бюджет участі, цифрове урядування, партнерства з громадами ЄС.
5. Цифрова трансформація та інноваційне управління	SDG 9 «Інновації та інфраструктура» SDG 11 «Стийкі міста та громади»	Впровадження системи Smart City, розвиток відкритих даних, аналітичних дашбордів, цифрових послуг, розширення цифрової інклюзії.

Джерело: сформовано автором

Вінницька громада демонструє системний підхід до локалізації SDGs, що проявляється у створенні взаємопов'язаної моделі, де економічний розвиток підтримує соціальну сферу через нові робочі місця та податкові надходження, а цифрова трансформація слугує інструментом прозорості та ефективності управління. Екологічна політика інтегрується у всі напрями муніципального менеджменту, а інституційна відкритість створює середовище довіри й партнерства. Освітня політика забезпечує формування компетенцій сталого розвитку серед молоді. Таким чином, у Вінниці формується «локальна екосистема сталого розвитку», у якій усі напрями взаємопідсилюють один одного.

Цільові орієнтири громади до 2030 року це економічна мета – підвищити ВРП громади на 35 % до 2030 року шляхом стимулювання інноваційного бізнесу та зеленої економіки. Соціальна мета – досягнути рівня зайнятості не менше 72%, забезпечити 100 % доступ до базових соціальних і медичних послуг. Екологічна мета – скоротити викиди CO₂ на 30 %, збільшити частку ВДЕ до 25 %, підвищити площу зелених зон до 50 м² на одного мешканця. Інституційна мета – підняти індекс відкритості місцевого самоврядування до 90/100. Цифрова мета – досягнути індексу цифрової зрілості громади 0,85 та інтегрувати всі публічні сервіси у єдину муніципальну платформу.

Пріоритети розвитку Вінницької міської громади цілком узгоджуються з глобальною архітектурою Цілей сталого розвитку ООН і відображають сучасні європейські принципи управління, а саме сталість, інклюзивність, інноваційність і відкритість. Інтеграція SDG-підходу забезпечує для громади системне планування та прогнозування розвитку, баланс між економічними, соціальними й екологічними чинниками, зростання довіри громадян і міжнародних партнерів та формування іміджу Вінниці як пілотного центру сталого муніципального управління в Україні.

Отже, реалізація пріоритетів у контексті Цілей сталого розвитку ООН є не лише інструментом стратегічного управління, а й ціннісною основою сучасної політики громади, що забезпечує її довгострокову конкурентоспроможність і

стійкість у мінливому глобальному середовищі. В умовах глобальної конкуренції територій, регіональної інтеграції та децентралізації влади саме міжмуніципальне партнерство стає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості громад. Його сутність полягає у спільній реалізації проектів, програм та ініціатив, спрямованих на ефективне використання ресурсів, розвиток інфраструктури, покращення якості життя населення та досягнення цілей сталого розвитку.

Для Вінницької міської територіальної громади міжмуніципальна співпраця виступає стратегічним вектором розвитку, який поєднує принципи субсидіарності, економічної кооперації та просторової інтеграції. Така співпраця забезпечує синергетичний ефект, громади спільно формують інвестиційні проекти, діляться експертизою, створюють спільні кластери та підвищують ефективність управління на основі партнерства.

В свою чергу, міжмуніципальне партнерство розглядається у сучасному публічному менеджменті як інноваційна форма територіального врядування, що поєднує функції кооперації, інтеграції та колективної відповідальності. Його основними принципами є: добровільність і рівноправність учасників; спільна вигода та обмін ресурсами; довгострокова сталість результатів; прозорість та участь громадськості; інституційна підтримка держави та міжнародних партнерів.

На практичному рівні міжмуніципальне партнерство може реалізовуватись у формах спільного управління інфраструктурними об'єктами (водопостачання, відходи, транспорт, енергетика) або міжмуніципальних інвестиційних кластерів (промислові, агроінноваційні, логістичні) Це може мати вигляд спільних екологічних програм та проектів транскордонного співробітництва та грантової співпраці з ЄС.

Вінницька міська територіальна громада має високу інституційну та фінансову спроможність, що дозволяє їй бути ініціатором міжмуніципальних та міжнародних партнерств. Уже сьогодні громада реалізує низку «проектів у співпраці з сусідніми територіальними громадами (Стрижавською, Літинською,

Іллінецькою, Немирівською) та міжнародними партнерами (Somerset Council, Bath Spa University, GIZ, UNDP, EBRD)» [8].

Серед основних напрямів міжмуніципального партнерства Вінницької громади є економічна кооперація, як процес формування індустріально-економічних кластерів, розвиток спільних логістичних центрів, агропереробних зон, IT-інкубаторів. Екологічне партнерство реалізується через спільні ініціативи з очищення річки Південний Буг, управління відходами, енергозбереження та кліматичної нейтральності. Соціально-культурна співпраця здійснюється у формі реалізації спільних програм розвитку освіти, культури, спорту, молодіжних ініціатив. Цифрова інтеграція проходить через створення міжмуніципальної цифрової платформи «Smart Region Podillia», яка об'єднає громади області в єдину інформаційно-аналітичну мережу.

Завдяки розвиненій інституційній структурі та міжнародній репутації Вінницька громада може виступати регіональним хабом партнерства, формуючи довкола себе простір сталого розвитку та інновацій. Залучення інвестицій є ключовим фактором перетворення ресурсного потенціалу громади в реальні результати. У системі стратегічного управління Вінницької громади інвестиційна політика базується на принципах відкритості та передбачуваності для інвесторів; партнерства публічного й приватного секторів (PPP); екологічної та соціальної відповідальності інвестицій та інноваційності проектів.

У 2022-2024 рр. громада успішно реалізувала інвестиційні проекти за підтримки ЄБРР та GIZ, зокрема у сферах енергоефективності, громадського транспорту, модернізації інженерних мереж і створення цифрової інфраструктури. Створено муніципальний Інвестиційний офіс «Vinnytsia Invest», який координує роботу з потенційними партнерами, супроводжує проекти та забезпечує комунікацію з міжнародними фондами.

Відповідно до стратегічних документів громади, основними пріоритетами інвестування у 2025-2030 роках є представлені в табл.3.3 сфери та вектори.

Таблиця 3.3

Пріоритетні напрями залучення інвестицій

Сфера	Інвестиційні напрями	Очікуваний ефект
Енергетика та екологія	Відновлювана енергетика (сонячні, біогазові установки), модернізація систем теплопостачання, проекти кліматичної нейтральності	Зниження викидів CO ₂ на 25 %, енергетична незалежність громади
Інфраструктура	Будівництво та реконструкція транспортних мереж, логістичних центрів, муніципальних індустріальних парків	Зростання транзитного потенціалу, створення робочих місць
Цифрова економіка	Smart City, створення дата-центрів, розвиток цифрових сервісів	Підвищення ефективності управління, прозорість і залучення ІТ-бізнесу
Освіта та людський капітал	Інвестиції у вищу освіту, професійні центри, інноваційні кампуси	Підготовка кадрів для економіки знань
Туризм і культура	Розвиток екотуризму, культурних маршрутів, історичної спадщини	Зростання культурного капіталу та залучення туристичних потоків

Таким чином, інвестиційна стратегія громади узгоджується з принципами сталого розвитку, поєднуючи економічну результативність, соціальну інклюзивність і екологічну відповідальність. У перспективі до 2030 року передбачається:

- створення Подільського міжмуніципального альянсу сталого розвитку, який об'єднає громади Вінниччини у спільних проєктах із ЄС;
- розроблення Регіональної програми транскордонного партнерства за участі Польщі, Словаччини, Румунії;
- формування інвестиційного фонду громад, спрямованого на фінансування зелених і цифрових ініціатив;
- активна участь у програмах Horizon Europe, Green Deal, Interreg NEXT;
- створення міжмуніципальних кластерів інновацій у сферах ІТ, агроекономіки, екології та туризму.

Завдяки цим ініціативам громада може не лише залучати зовнішні інвестиції, а й стати генератором партнерських проєктів на національному рівні.

Отже, міжмуніципальне партнерство і залучення інвестицій формують основу нової моделі муніципальної економіки, у якій розвиток ґрунтується не на конкуренції, а на кооперації та взаємодоповненні ресурсів. Для Вінницької

міської громади ці напрями є ключовими чинниками зміцнення фінансової стійкості, інноваційності та інтеграції у європейський простір сталого розвитку. Розвиток партнерських зв'язків із сусідніми громадами, міжнародними інституціями та бізнесом дозволить забезпечити синергетичний ефект, перетворити Вінницю на регіональний центр інновацій, енергоефективності та цифрової співпраці, що відповідає найкращим практикам Європейського Союзу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене комплексне наукове дослідження дозволило всебічно розкрити сутність, теоретико-методологічні засади, аналітичні результати та практичні напрями стратегічного управління ресурсним забезпеченням сталого розвитку територіальних громад. На прикладі Вінницької міської територіальної громади доведено, що ефективне управління ресурсами є ключовою умовою формування конкурентоспроможної, соціально орієнтованої та екологічно збалансованої громади нового типу.

1. Встановлено, що концепція сталого розвитку еволюціонувала від ідеї екологічної рівноваги до сучасної системної моделі управління, яка інтегрує економічні, соціальні, інституційні, цифрові та екологічні компоненти. Розкрито сутність поняття «ресурсний потенціал громади» як багатокомпонентної системи, що охоплює природні, людські, фінансові, інституційні та цифрові ресурси, здатні забезпечувати самодостатність і динамічний розвиток громади. Науково обґрунтовано теоретико-методологічні засади стратегічного управління ресурсами, що поєднують підходи системності, інтегрованості, партнерства та цифрової трансформації. Визначено, що сучасне стратегічне управління у громадах має базуватись на принципах good governance, smart governance та data-driven decision making, що забезпечують ефективне використання ресурсів і високу якість управлінських рішень.

2. Проведено ґрунтовний аналіз соціально-економічного стану, фінансово-економічного, природно-ресурсного, кадрового, інституційного та цифрового потенціалу Вінницької міської територіальної громади. Доведено, що Вінниця є однією з найстійкіших і найрозвиненіших громад України, яка демонструє стабільне економічне зростання, високу частку власних доходів у бюджеті (понад 79 %), активну інвестиційну діяльність та високий рівень цифрової зрілості. Результати аналізу показали що: фінансова система громади характеризується збалансованістю, прозорістю та зростанням доходів на 25,6 % за 2022–2024 рр.; інвестиційна активність зросла майже на 50 %, що свідчить про

ефективну політику залучення капіталу та партнерства з міжнародними інституціями; природно-екологічний потенціал використовується у контексті політики кліматичної нейтральності та розширення «зелених» зон; людський капітал громади відзначається високим рівнем освіти, зайнятості та соціальної активності; інституційна спроможність забезпечує стабільне управління й громадську участь, що підтверджено лідерськими позиціями Вінниці в рейтингах прозорості влади; цифрова інфраструктура громади є основою для реалізації політики «Smart Vinnytsia», що інтегрує аналітичні системи, електронні сервіси та цифрове бюджетування.

3. SWOT-аналіз засвідчив, що сильні сторони громади це фінансова стабільність, цифрова зрілість, інноваційність та інституційна відкритість, і вони переважають над слабкими, а зовнішні можливості (європейські програми, зелені інвестиції, міжнародні гранти) створюють сприятливі умови для довгострокового сталого розвитку. Обґрунтовано інтегровану концепцію та модель стратегічного управління ресурсним потенціалом територіальних громад, яка поєднує багаторівневу систему управління, цифрові інструменти, індикатори ефективності (KPI) та моніторинг сталості. Запропонована модель стратегічного управління базується на структурі з п'яти взаємопов'язаних рівнів: стратегічно-цільового, ресурсно-аналітичного, організаційного, цифрового та моніторингового. Її реалізація забезпечує узгодження цілей громади із Цілями сталого розвитку ООН (SDG), створення єдиної системи управління на основі даних і забезпечення сталості в економічному, соціальному та екологічному вимірах.

4. Окрему увагу приділено впровадженню цифрових інструментів управління – GIS-систем, електронного бюджетування, Smart Dashboard, аналітики Big Data, електронних сервісів для громадян. Це створює підґрунтя для формування сучасної цифрової екосистеми управління ресурсами громади, у якій прийняття рішень відбувається на основі об'єктивних даних і прогнозних моделей. Розроблено систему ключових індикаторів ефективності (KPI), що дозволяє здійснювати постійний моніторинг і контроль результативності

використання ресурсів. Вона охоплює фінансову, інвестиційну, екологічну, кадрову, цифрову та інституційну сфери, формуючи основу для циклотронної моделі управління «аналіз - планування - реалізація - моніторинг - корекція».

5. Серед перспективних напрямів визначено: розвиток міжмуніципального партнерства як механізму інтеграції територій і спільного управління ресурсами; залучення зелених інвестицій і фінансових інструментів сталого розвитку (Green Bonds, PPP, гранти ЄС); формування Smart Region Podillia – міжмуніципальної платформи цифрової взаємодії; локалізацію Цілей сталого розвитку ООН (SDGs) у муніципальних програмах і системі стратегічного моніторингу. Наукова новизна роботи полягає у розробленні інтегрованої моделі стратегічного управління ресурсним потенціалом громади, що поєднує ресурсну аналітику, цифрову трансформацію та індикаторне оцінювання ефективності. Вперше запропоновано систему KPI-індикаторів муніципальної сталості, адаптовану до умов українських територіальних громад.

6. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій органами місцевого самоврядування для підвищення ефективності управління ресурсами, залучення інвестицій, оптимізації управлінських процесів і посилення участі громадян у прийнятті рішень. Сталий розвиток територіальних громад потребує системного та інтегрованого управління ресурсами, орієнтованого на довгострокові цілі. Вінницька громада є прикладом успішної реалізації європейських принципів місцевого врядування, інституційної відкритості та цифрової інноваційності.

7. Перспективи розвитку громади полягають у поєднанні економічної динаміки, соціальної згуртованості, екологічної відповідальності та цифрової трансформації. Подальше вдосконалення управління ресурсним потенціалом потребує активізації міжмуніципальної кооперації, залучення міжнародного капіталу та впровадження «зелених» технологій. Запропонована система стратегічного управління і моніторингу ефективності може стати національною моделлю муніципального сталого розвитку для інших громад України.

8. Результати дослідження підтверджують, що стратегічне управління ресурсним забезпеченням сталого розвитку є визначальним чинником модернізації місцевого самоврядування, зміцнення економічної стійкості та формування якісно нової моделі публічного управління – інноваційно-сталого, інтегрованого, цифрового та орієнтованого на людину. Вінницька міська громада демонструє приклад ефективного переходу до європейського типу муніципального врядування, у якому стратегія розвитку, цифрова трансформація й партнерство стають основою сталого майбутнього територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 06.11. 2025 р.).
2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР (зі змінами). URL: <https://www.president.gov.ua/documents/28097-vr-57> (дата звернення 06.11.2025 р.).
3. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 5 лютого 2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення 06.11. 2025 р.).
4. Закон України «Про державне стратегічне планування» від 20 червня 2023 р. № 3198-IX. URL: <https://w2.rada.gov.ua/pls/pt2/reports.leftcol?ptid=9313> (дата звернення 06.11. 2025 р.).
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2022 р. № 1145 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року». URL: https://mtu.gov.ua/files/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F_%202021-2027%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8.pdf (дата звернення 08.10. 2025 р.).
6. Стратегія сталого розвитку «Україна - 2030»: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 24 квітня 2023 р. URL: <https://www.sd4ua.org/wp-content/uploads/2015/02/Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrayiny-do-2030-roku.pdf> (дата звернення 08.10. 2025 р.).
7. Стратегія розвитку Вінницької міської територіальної громади до 2030 року : рішення Вінницької міської ради від 10.02.2022 р. № 546. URL: <https://www.vmr.gov.ua/stratetiia> (дата звернення 08.10. 2025 р.).
8. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. - Resolution adopted by the UN General Assembly on 25 September 2015 (A/RES/70/1). URL: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf (дата звернення 08.10. 2025 р.).
9. ISO 37120:2018 Sustainable cities and communities - Indicators for city services and quality of life. Geneva : ISO. URL: https://www.ice.com/fixed-income-data-services/ice-climate?utm_source=google&utm_medium=paid-search&utm_campaign=ICE_FIDS_ClimateData&gad_source=1&gad_campaignid=23292420160&gbraid=0AAAAADILi8_6iYF5tFaw2aTU51qNnPre2&gclid=Cj0KCQiAi9rJBhCY

[ARIsALyPDtvHuDAMJbNN2gct-MBk-aRPSc-1BKLywhXnP2wl5R-mt2q7GBVN2ywaAn5 0EALw_wcB](#) (дата звернення 08.10. 2025 р.).

10. ISO 26000:2020 Guidance on Social Responsibility. Geneva : ISO. URL: https://www.globalsociety.earth/post/iso-26000-and-the-united-nations-sdgs?gad_source=1&gad_campaignid=19232851914&gbraid=0AAAAAo8c0P02UG1uSKwuHEVhL2nBVxG_1&gclid=Cj0KCQiAi9rJBhCYARIsALyPDtsjiZz5NaOc8pCGMdDlrIDbTt2jgD5qVrQBKWB8WM1qc5HHJQhcwn8aAo66EALw_wcB (дата звернення 08.10. 2025 р.).

11. European Charter of Local Self-Government (ETS No. 122). Strasbourg: Council of Europe, 1985. URL: <https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-eng/1680a87cc3> (дата звернення 08.10. 2025 р.).

12. OECD. Principles on Effective Governance for Sustainable Development. Paris: OECD, 2019. URL: https://isealalliance.org/what-we-do/credible-practice/understanding-sustainability-systems?gad_source=1&gad_campaignid=22244991039&gbraid=0AAAAApIOm1o2NH60kMvnsCYg1vLsqTh1m&gclid=Cj0KCQiAi9rJBhCYARIsALyPDturEZb4tu92g4SfdXsW2abb0X0Y0bPhfnCT_qE7IVd5krPWQwCSIUaAn_gEALw_wcB (дата звернення 08.10. 2025 р.).

13. Бакуменко В. Д. Державне управління в Україні: теорія, практика, реформи : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 428 с.

14. Бакуменко В. Д. Теорія та практика державного управління: монографія. К.: НАДУ, 2019. 412 с.

15. Васильєва Н. В. Публічне управління сталим розвитком територіальних громад : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 312 с.

16. Васильєва О. М. Публічне управління та адміністрування в Україні: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2020. 380 с.

17. Гончарук Н. Т. Формування професійної компетентності публічних службовців: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 276 с.

18. Гончарук Н. Т. Розвиток територіальних громад в умовах децентралізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 280 с.

19. Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Децентралізація влади: досвід, проблеми, перспективи. Київ : НАДУ, 2018. 340 с.

20. Лук'янова І. М. Стратегічне управління розвитком територій : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 356 с.

21. Михайлов А. М. Публічне адміністрування сталого розвитку : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 296 с.

22. Негода В. В. Місцеве самоврядування та реформа децентралізації в Україні. Київ : Парламентське видавництво, 2022. 310 с.
23. Пархоменко-Куцевіл О. І. Управління ресурсним потенціалом регіонів України : монографія. Дніпро : ДНУ, 2019. 284 с.
24. Сидорчук О. Г. Економічний механізм забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Тернопіль : ТНЕУ, 2023. 267 с.
25. Чумаченко І. В. Стратегічне планування розвитку територій в умовах децентралізації. Київ : Інтерсервіс, 2021. 250 с.
26. Юрченко В. І. Управління розвитком регіонів на засадах смарт-спеціалізації. Вінниця : ВНТУ, 2023. 222 с.
27. Шевченко Л. С. Економіка муніципального управління: навч. посібник. Харків : Право, 2020. 328 с.
28. Бойко В. М. Сталий розвиток територіальних громад: проблеми управління та фінансування. Економіка та держава. № 4. С. 15-21.
29. Гринько Т. В. Інституційні механізми управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 10. С. 1–8.
30. Демченко О. В. Цифровізація як інструмент підвищення ефективності публічного управління громадами. Ефективна економіка. 2024. № 6. С. 42–50.
31. Зелінська О. С. Публічно-приватне партнерство в системі управління ресурсами громади. Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. № 17. С. 70–82.
32. Іваненко Л. І. Стратегічне управління ресурсним потенціалом громад в умовах децентралізації. Регіональна економіка. 2021. № 2. С. 38–49.
33. Корнієнко Т. М. Оцінювання інституційної спроможності місцевого самоврядування в контексті сталого розвитку. Державне управління: теорія і практика. 2022. № 1. С. 27–33.
34. Кузьменко В. В. Цифрова трансформація територіальних громад: проблеми і перспективи. Економічний вісник університету. 2024. № 3. С. 56–64.
35. Марценюк О. П. Інвестиційна політика муніципалітетів у системі сталого розвитку. Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка. 2023. № 69. С. 88–95.
36. Нікітенко Д. В. Економічна стійкість територіальних громад: критерії та індикатори оцінки. Економічний простір. 2022. № 180. С. 12–25.

37. Петренко І. Ю. Управління людськими ресурсами у контексті сталого місцевого розвитку. Актуальні проблеми державного управління. 2023. № 1. С. 45–53.
38. Савчук Н. В. Формування стратегічних пріоритетів розвитку громад в умовах євроінтеграції. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2024. № 2. С. 9–18.
39. Тищенко С. В. Ресурсне забезпечення регіонів України в умовах децентралізації. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету. 2022. № 5. С. 21–29.
40. Хижняк І. М. Міжмуніципальне партнерство як інструмент підвищення інвестиційної привабливості регіону. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2023. № 3. С. 40–48.
41. Чернова М. С. Використання індикаторів сталого розвитку в муніципальному управлінні. Регіональні студії. 2024. № 4. С. 31–39.
42. Bryson J. M., Crosby V. C., & Bloomberg L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 2015. 75(4), 445–456.
43. OECD. Decentralisation and Regionalisation in the OECD: Policy Trends and Key Issues. 2019. Paris : OECD Publishing.
44. United Nations Development Programme (UNDP). Local Governance and Sustainable Development: Municipal Innovation for the SDGs. 2021. New York : UNDP. URL: <https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-eng/1680a87cc3> (дата звернення 08.10. 2025 р.).
45. European Investment Bank (EIB). Municipal Investment and Sustainable Growth in the EU Neighbourhood. 2023. Luxembourg : EIB Report Series.
46. European Commission. A European Green Deal: Striving to be the first climate-neutral continent. 2020. Brussels : EC Publications. URL: <https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-eng/1680a87cc3> (дата звернення 08.10. 2025 р.).
47. World Bank. Municipal Finance and Governance in Eastern Europe: Challenges and Reforms. 2020. Washington D.C. : World Bank Group. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/71a6975c-66d1-5aad-b49e-49761740a456> (дата звернення 08.10. 2025 р.).
48. Zimmermann K., Rauhut D. Smart Specialisation, Regional Cooperation and Local Development. 2018. Springer.
49. United Nations. Sustainable Development Goals Progress Report 2023. New York : United Nations. URL: <https://www.unops.org/impact/united-to->

[deliver/delivering-as-one-un?gad_source=1&gad_campaignid=23166109138&gbraid](https://www.recyclingcouncil.org/?gad_source=1&gad_campaignid=23166109138&gbraid=)
(дата звернення 08.10. 2025 р.).

50. OECD. Measuring the Circular Economy at Local Level. 2024. Paris : OECD Publishing. URL: https://www.recyclingcouncil.org/?gad_source=1&gad_campaignid=23330330355&gbraid=0AAAABB2mTuco5771MikvsdlAEtnV2jQpN&gclid=Cj0KCQiAi9rJBhCYARIsALyPDtvYX-HzpTR2qkeEnFAzF7778nxJEik5YJsefZirtNDPSkMQU3C4EfEaAsPGEALw_wcB
(дата звернення 08.10. 2025 р.).

51. Bocken N., Short S., Rana P., Evans S. Sustainable Business Models for Local Development. Journal of Cleaner Production. 2018. № 205, p. 852–865.