

ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ХУДИК ДМИТРО ІВАНОВИЧ

УДК 352.1:338.24

ДИСЕРТАЦІЯ

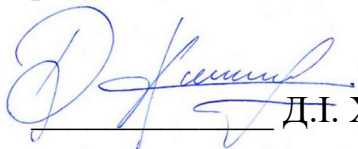
**УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНИМ РОЗВИТКОМ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ
ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ**

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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



Д.І. Худик

(підпис)

Науковий керівник Монастирський Григорій Леонардович,
доктор економічних наук, професор

Тернопіль – 2025

АНОТАЦІЯ

Худик Д. І. Управління соціально-культурним розвитком територіальної громади в процесі реалізації гуманітарної політики. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2025.

У дисертації розглянуто важливу наукову проблему — обґрунтовано механізм управління соціально-культурним розвитком територіальної громади в процесі реалізації гуманітарної політики в умовах сучасних викликів.

У дисертації обґрунтовано, що процес управління соціально-культурним розвитком територіальної громади — це процес планування, організації, координації та контролю заходів, спрямованих на захист, просування та розвиток культури на території громади. Це охоплює широкий спектр діяльності, від охорони культурної спадщини до підтримки місцевих митців та культурних організацій. Ефективне управління культурним розвитком громади сприяє зміцненню місцевої ідентичності, поліпшенню якості життя мешканців та підвищенню туристичної привабливості.

Визначено, що ключовими елементами управління соціально-культурним розвитком громади є: охорона культурної спадщини, підтримка місцевих митців, розвиток установ культури, організація культурних заходів, сприяння впровадження освіти у сфері культури, промоція культури, співпраця органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями, міжмуніципальне співробітництво територіальних громад у сфері забезпечення соціально-культурного розвитку, залучення зовнішніх ресурсів для забезпечення розвитку культурної сфери.

Ідентифіковано тенденції та чинники соціально-культурного розвитку громади в процесі реалізації гуманітарної політики. Визначено, що

соціально-культурний розвиток громади є складним і багатовимірним процесом, який формується під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників. Розуміння цих тенденцій та чинників дозволяє ефективно планувати заходи, що сприяють розвитку місцевих громад, зміцнюючи їхню ідентичність, активність та інтеграцію. Одним з головних чинників, що впливають на соціально-культурний розвиток громади, є демографічні зміни, такі як старіння населення, зменшення кількості молодого населення або міграції. Приплив нових мешканців, як з інших регіонів країни, так і з-за кордону, приносить нові культурні зразки, які впливають на місцеву громаду. Визначено, що прогресуюча цифровізація змінює спосіб, у який мешканці громади спілкуються, працюють, навчаються та беруть участь у культурному житті. Доступ до Інтернету та інформаційних технологій дає змогу розвивати нові форми соціальної та культурної активності, такі як онлайн-заходи, освітні платформи чи цифрові архіви культурної спадщини. Обґрунтовано, що екологічна свідомість мешканців, а також дії на користь сталого розвитку мають все більший вплив на формування соціального та культурного простору. Організація ініціатив у сфері охорони навколишнього середовища, таких як висаджування дерев чи екологічна освіта, зміцнює міжлюдські зв'язки та просуває спільні цінності. Доведено, що глобалізація впливає на розвиток громади шляхом розширення доступу до різноманітних культурних зразків та традицій з усього світу. Жителі можуть користуватися новими формами мистецтва, музики, кухні чи літератури, що збагачує їхній досвід та відкриває можливості для міжнародної співпраці.

Встановлено, що активність місцевої громади є ключовим фактором розвитку громади. Ініціативи мешканців, такі як організація культурних заходів, фестивалів чи освітніх проєктів, мають позитивний вплив на соціальну інтеграцію та зміцнення місцевої ідентичності. Діяльність місцевих інституцій, таких як будинки культури, бібліотеки, школи чи неурядові організації, має фундаментальне значення для соціально-

культурного розвитку. Їхні програми та послуги в галузі освіти, культури, спорту та відпочинку сприяють зростанню активності серед мешканців. Розвиток інфраструктури, включаючи будівництво культурних центрів, спортивних споруд та парків відпочинку, значно впливає на можливості реалізації прагнень мешканців. Доступність таких місць сприяє налагодженню міжлюдських зв'язків та зміцненню місцевої громади. Належне фінансування проектів соціально-культурного розвитку, як з місцевих, так і з національних та міжнародних джерел, дозволяє реалізовувати амбітні ініціативи. Інвестиції в культуру, освіту та екологію сприяють підвищенню якості життя мешканців.

Аргументовано систему технологій, які треба застосовувати для забезпечення управління соціально-культурними розвитком територіальної громади: для охорони культурної спадщини — інвентаризація, охорона та консервація пам'яток, об'єктів та місць, що мають історичну, культурну та архітектурну цінність; для підтримки місцевих митців — надання грантів, стипендій, організація виставок, концертів, семінарів та інших форм промоції місцевої творчості; для розвитку установ культури — підтримка діяльності театрів, музеїв, бібліотек, будинків культури, художніх галерей та інших установ; для організації культурних заходів — планування та проведення масових заходів, фестивалів, оглядів, виставок, конкурсів та інших заходів соціально-культурного характеру; для впровадження освіти у сфері культури — проведення занять, семінарів та освітніх програм для дітей, молоді та дорослих; для промоції культури — інформаційно-промоційні заходи, спрямовані на мешканців громади та туристів, у тому числі видання публікацій, створення веб-сайтів, ведення соціальних мереж; для активізації співпраці органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями — підтримка асоціацій, фондів та інших громадських організацій, що діють у сфері культури; для використання міжмуніципального співробітництва територіальних громад у сфері забезпечення соціально-культурного розвитку — інтеграція місцевих громад, створення умов для активної участі

мешканців у культурному житті громади; для залучення зовнішніх ресурсів для забезпечення розвитку культурної сфери — подання заявок на гранти та фонди з регіональних, національних та європейських програм для реалізації культурних проектів.

Встановлено, що перевагами управління соціально-культурним розвитком громади є зміцнення місцевої ідентичності (культура є важливим елементом формування почуття приналежності до певного місця); поліпшення якості життя мешканців (доступ до культури та мистецтва позитивно впливає на самопочуття та особистий розвиток); розвиток туризму (громада, багата на культурну спадщину та культурні події, є більш привабливою для туристів); зростання соціальної активності (культура залучає мешканців до соціального та місцевого життя); зростання економічного потенціалу (розвиток культури може сприяти розвитку місцевого підприємництва, наприклад, ремесел, туризму).

Запропоновано систему заходів з управління культурним розвитком Скориківської громади Тернопільського району Тернопільської області: ремонт історичної церкви та організація в ній концертів; заснування стипендій місцевої ради для молодих митців; організація фольклорного фестивалю; проведення занять з образотворчого мистецтва для дітей у місцевому будинку культури; видання брошур та путівників по місцевих пам'ятках; співпраця органів місцевого самоврядування з місцевими підприємцями з метою просування культури.

Аргументовано, що ефективне управління соціально-культурним розвитком територіальної громади вимагає залучення багатьох суб'єктів, зокрема органів місцевого самоврядування, установ культури, громадських організацій, місцевих митців та мешканців. Підкреслено, що заходи з забезпечення соціально-культурного розвитку громади мають плануватися та реалізовуватися систематично, з урахуванням потреб та очікувань місцевої громади.

Обґрунтовано, що одним із викликів, що стоять перед громадою, є збереження місцевих традицій та культурної спадщини при одночасному відкритті до сучасності. Це вимагає гармонійного поєднання заходів щодо захисту культурної ідентичності з інноваційними ініціативами. Важливим аспектом розвитку є активізація різних соціальних груп, включаючи молодь, людей похилого віку та осіб з обмеженою мобільністю. Створення програм та ініціатив, адаптованих до їхніх потреб, сприяє побудові інклюзивного суспільства. Розвиток громади вимагає гнучкості та здатності адаптуватися до динамічних змін потреб мешканців. Моніторинг цих потреб та врахування їх у запланованих проектах є ключовим для успіху.

Доведено, що тенденції та чинники соціально-культурного розвитку громади взаємопов'язані, впливаючи на її майбутнє та якість життя мешканців. Розуміння цих процесів та залучення місцевих громад, інституцій та влади до їх підтримки дозволяє ефективно будувати різноманітне, динамічне та відкрите суспільство, яке цінує свою спадщину і водночас користується можливостями, що їх пропонує сучасний світ.

Ключові слова: територіальна громада, місцеве самоврядування, публічна політика, державна політика, публічне управління, державне управління, культурна сфера, гуманітарна політика, культурна політика, управління розвитком, сталий розвиток, цифровізація, культурна спадщина, комунальна власність, децентралізація.

ANNOTATION

Khydyk D. I. Management of socio-cultural development of the territorial community in the process of implementing humanitarian policy. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the speciality 281 – Public Management and Administration. – West Ukrainian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2025.

The dissertation examines an important scientific problem — it substantiates the mechanism for managing the socio-cultural development of a territorial community in the process of implementing humanitarian policy in the context of modern challenges.

The dissertation substantiates that the process of managing the socio-cultural development of a territorial community is a process of planning, organising, coordinating and controlling measures aimed at protecting, promoting and developing culture in the community. This covers a wide range of activities, from the protection of cultural heritage to the support of local artists and cultural organisations. Effective management of cultural development in communities helps strengthen local identity, improve the quality of life of residents and increase tourist appeal.

The key elements of managing the socio-cultural development of communities are identified as: preserving cultural heritage, supporting local artists, developing cultural institutions, organising cultural events, promoting education in the field of culture, promoting culture, cooperation between local authorities and civil society organisations, inter-municipal cooperation between local communities in the field of socio-cultural development, and attracting external resources to ensure the development of the cultural sphere.

Trends and factors of socio-cultural development of the community in the process of implementing humanitarian policy have been identified. It has been determined that the socio-cultural development of the community is a complex and multidimensional process that is shaped by various internal and external factors. Understanding these trends and factors allows for the effective planning of measures that promote the development of local communities, strengthening their identity, activity and integration. One of the main factors influencing the socio-cultural development of the community is demographic change, such as population ageing, a decline in the number of young people or migration. The influx of new residents, both from other regions of the country and from abroad, brings new cultural patterns that influence the local community. It has been determined that

advancing digitalisation is changing the way community members communicate, work, learn and participate in cultural life. Access to the Internet and information technologies enables the development of new forms of social and cultural activity, such as online events, educational platforms or digital archives of cultural heritage. It has been established that the environmental awareness of residents, as well as actions in favour of sustainable development, have an increasing impact on the formation of social and cultural space. Organising environmental initiatives, such as tree planting or environmental education, strengthens interpersonal relationships and promotes shared values. Globalisation has been shown to influence community development by expanding access to diverse cultural patterns and traditions from around the world. Residents can enjoy new forms of art, music, cuisine or literature, which enriches their experience and opens up opportunities for international cooperation.

Local community activity has been identified as a key factor in community development. Resident initiatives, such as the organisation of cultural events, festivals or educational projects, have a positive impact on social integration and the strengthening of local identity. The activities of local institutions, such as cultural centres, libraries, schools or non-governmental organisations, are fundamental to socio-cultural development. Their programmes and services in the fields of education, culture, sports and recreation contribute to increased activity among residents. Infrastructure development, including the construction of cultural centres, sports facilities and recreational parks, has a significant impact on the opportunities for residents to realise their aspirations. The availability of such places contributes to the establishment of interpersonal relationships and the strengthening of the local community. Adequate funding for social and cultural development projects, from local, national and international sources, enables ambitious initiatives to be implemented. Investment in culture, education and the environment contributes to improving the quality of life of residents.

A well-reasoned system of technologies that should be applied to ensure the management of the social and cultural development of the territorial

community: for the protection of cultural heritage — inventory, protection and conservation of monuments, objects and sites of historical, cultural and architectural value; for the support of local artists — provision of grants, scholarships, organisation of exhibitions, concerts, seminars and other forms of promotion of local creativity; for the development of cultural institutions — support for the activities of theatres, museums, libraries, cultural centres, art galleries and other institutions; for the organisation of cultural events — planning and holding mass events, festivals, reviews, exhibitions, competitions and other events of a social and cultural nature; for the introduction of education in the field of culture — holding classes, seminars and educational programmes for children, young people and adults; for the promotion of culture — information and promotional activities aimed at community residents and tourists, including the publication of materials, creation of websites, and maintenance of social networks; for the activation of cooperation between local self-government bodies and public organisations — support for associations, foundations, and other public organisations operating in the field of culture; for the use of inter-municipal cooperation of territorial communities in the field of socio-cultural development — integration of local communities, creation of conditions for active participation of residents in the cultural life of the community; for attracting external resources to ensure the development of the cultural sphere — submission of applications for grants and funds from regional, national and European programmes for the implementation of cultural projects.

It has been established that the advantages of managing the socio-cultural development of the community include strengthening local identity (culture is an important element in forming a sense of belonging to a particular place); improving the quality of life of residents (access to culture and the arts has a positive impact on well-being and personal development); developing tourism (a community rich in cultural heritage and cultural events, is more attractive to tourists); increased social activity (culture involves residents in social and local

life); increased economic potential (cultural development can contribute to the development of local entrepreneurship, such as crafts and tourism).

A system of measures for managing the cultural development of the Skorykivska community in the Ternopil district of the Ternopil region has been proposed: renovation of the historic church and organisation of concerts there; establishment of local council scholarships for young artists; organisation of a folk festival; art classes for children at the local cultural centre; publication of brochures and guidebooks on local attractions; cooperation between local authorities and local entrepreneurs to promote culture.

It is argued that effective management of the socio-cultural development of a territorial community requires the involvement of many actors, including local government bodies, cultural institutions, public organisations, local artists and residents. It is emphasised that measures to ensure the socio-cultural development of the community should be planned and implemented systematically, taking into account the needs and expectations of the local community.

It is argued that one of the challenges facing the community is to preserve local traditions and cultural heritage while opening up to modernity. This requires a harmonious combination of measures to protect cultural identity with innovative initiatives. An important aspect of development is the activation of various social groups, including young people, the elderly and people with reduced mobility. Creating programmes and initiatives tailored to their needs contributes to building an inclusive society. Community development requires flexibility and the ability to adapt to the dynamic changes in residents' needs. Monitoring these needs and taking them into account in planned projects is key to success.

It has been proven that trends and factors in the socio-cultural development of a community are interrelated, influencing its future and the quality of life of its residents. Understanding these processes and involving local communities, institutions and authorities in supporting them allows for the effective building of a diverse, dynamic and open society that values its heritage while taking advantage of the opportunities offered by the modern world.

Keywords: territorial community, local self-government, public policy, state policy, public administration, state administration, cultural sphere, humanitarian policy, cultural policy, development management, sustainable development, digitalisation, cultural heritage, communal property, decentralisation.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у міжнародних періодичних виданнях :

1. Monastyrsky, G., Khudyk, D., Fedenchuk, S., Hladyn, R., & Pilat, R. (2025). Advanced strategies for enhancing governance in local communities. *Revista Gestão & Tecnologia*, 25(1), 148–167. (1,15 д.а., особистий внесок автора: методологічні засади стратегічного управління соціальною сферою територіальних громад – 0,23 д.а.) Наукометрична база: Web of Science. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i1.3113>
2. Monastyrskiyi Grygorii, Khudyk Dmytro, Pilat Roman, Fedenchuk Stanislav, Kisilevych Volodymyr. Decentralisation: Exploring Challenges, Opportunities, and Its Role in Strengthening Local Governance. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. Vol. 10 No. 12s (2025) 514-523. (1,12 д.а., особистий внесок автора: обґрунтування значення децентралізації для забезпечення розвитку територіальних громад – 0,22 д.а.) Наукометричні бази: [DOAJ](#), J-GATE, PORTICO, INGENTA CONNECT, INDEX COPERNICUS, GOOGLE SCHOLAR, SEMANTIC SCHOLAR, [SCILIT](#), [CROSSREF](#), [RCAAP](#). <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i12s.1860>

Статті у наукових фахових виданнях:

3. Худик Д.І. Інституційні аспекти управління соціально культурним розвитком територіальних громад в умовах війни та післявоєнної відбудови. *Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences*, 338(1), 687-694. (1 д.а.). Наукометричні бази: Index Copernicus,

Google Scholar, CrossRef. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-101>

4. Худик Д.І. Управління культурною спадщиною як елемент забезпечення сталого розвитку на локальному рівні. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 1. С. 628–636. (0,66 д.а.). Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus, Research Bib, Crossref, ERIH PLUS, ESJI, Polska Bibliografia Naukowa, DRJI, OPEN-ACCESS JOURNALS. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.628>

Публікації за матеріалами конференцій:

5. Худик Д.І. Соціально-культурний розвиток територіальної громади в контексті багаторівневої моделі публічного управління. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*: матеріали наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 25 листопада 2021 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2021. С. 339-341. (0,1 д.а.).
6. Худик Д.І. Сучасні виклики публічного управління в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 31 травня 2022 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2022. С. 195-197. (0,13 д.а.)
7. Худик Д.І. Українська культура як важливий інструмент перемоги в російсько-українській війні: управлінський зріз. *Innovations and prospects of world science. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2022. Pp. 452-455.* (0,18 д.а.) URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/06/INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-OF-WORLD-SCIENCE-22-24.06.22.pdf>
8. Худик Д.І. Проблеми соціально-культурного розвитку територіальних

- громад в умовах війни. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки*: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 вересня 2022 року, Харків. Харків: Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. С. 196-197. (0,11 д.а.).
9. Худик Д.І. Спротив війні через культуру та мистецтво: чому державна політика в сфері культури важлива в умовах воєнного стану? *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*: Матеріали доповідей науково-практичної Інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 10 листопада 2022, ЗУНУ, Тернопіль, 2022. (0,18 д.а.).
10. Худик Д.І. Підвищення ефективності управління культурою в контексті викликів сьогодення. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 4 травня 2023 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2023. С. 180-183. (0,19 д.а.) URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48083>
11. Худик Д.І. Сучасні виклики публічного управління в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 16 травня 2024 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2024. Ч. 1. С. 361-363. (0,13 д.а.) URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/51919>
12. Худик Д.І. Контури соціально-відповідальної поведінки суб'єктів сфери культури в умовах воєнного стану. *Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу*: матеріали доповідей III Всеукраїнської

наукова конференції студентів та молоді, 15 травня 2025 року, ХНУ, Хмельницький, 2025. (0,16 д.а.).

- 13.Худик Д.І. Виклики та можливості в управлінні соціально-культурними змінами: подолання спротиву та сприяння інноваціям. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 15 травня 2025 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2025. (0,16 д.а.)*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ.....	28
1.1. Соціально-культурний розвиток територіальної громади як об'єкт управлінського впливу.....	28
1.2. Інституційні засади та концепція ієрархічності формування і реалізації гуманітарної політики.....	47
1.3. Сутність механізму управління соціально-культурним розвитком територіальної громади в процесі реалізації гуманітарної політики.....	68
Висновки до розділу 1.....	84
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ.....	87
2.1. Характеристика ресурсного потенціалу соціально-культурного розвитку територіальних громад та оцінка ефективності його використання.....	87
2.2. Тенденції та чинники соціально-культурного розвитку територіальних громад.....	107
2.3. Функції і повноваження органів місцевого самоврядування в сфері соціально-культурного розвитку територіальних громад та проблеми їх реалізації.....	119
Висновки до розділу 2.....	133

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ.....	136
3.1. Концептуальні засади муніципальної гуманітарної політики, як інструменту реалізації та доповнення державної гуманітарної політики з урахуванням ситуаційного підходу.....	136
3.2. Шляхи підвищення ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування в процесі забезпечення соціально-культурного розвитку територіальної громади.....	158
3.3. Програмно-цільовий підхід в процесі управління соціально-культурним розвитком територіальної громади.....	172
Висновки до розділу 3.....	184
ВИСНОВКИ.....	187
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	192
ДОДАТКИ.....	238

ВСТУП

Актуальність теми. Управління соціально-культурним розвитком громади відіграє ключову роль у процесі реалізації гуманітарної політики. В умовах динамічних змін соціальних та економічних умов, а також воєнних конфліктів, глобальних криз, таких як міграція чи стихійні лиха, органи місцевого самоврядування мають відповідати на все більш складні виклики. Гуманітарна політика, спрямована на підтримку найбільш нужденних, вимагає не тільки заходів на національному рівні, але й ефективного використання місцевих ресурсів для забезпечення сталого розвитку.

Соціально-культурний розвиток громади охоплює низку заходів, спрямованих на соціальну інтеграцію, просування місцевої культури, освіти та підтримку громадянських ініціатив. У контексті реалізації гуманітарної політики таке управління стає інструментом ефективного реагування на потреби місцевої громади та осіб, які постраждали від криз. Одним з найважливіших аспектів гуманітарної політики на рівні громади є соціальна інтеграція. Управління соціально-культурним розвитком дозволяє будувати простір для діалогу між різними соціальними групами. Наприклад, у разі прийняття біженців місцева влада може ініціювати мовні програми, культурні семінари чи інтеграційні заходи, які полегшують процес адаптації та взаєморозуміння.

Місцева культура відіграє важливу роль у формуванні ідентичності громади. У контексті гуманітарної політики забезпечення простору для культурного діалогу та просування місцевих традицій дозволяє будувати солідарність та взаємну повагу. Місцеві фестивалі, виставки чи мистецькі проекти є не тільки джерелом підтримки для місцевих митців, але й платформою для соціальної інтеграції. Навчання та залучення мешканців до діяльності на благо громади є ключовими для реалізації гуманітарної політики. Освіта дозволяє підвищити обізнаність про глобальні проблеми, такі як гуманітарні кризи, та способи їх вирішення на місцевому рівні. На

рівні громади можуть організовуватися семінари, інформаційні кампанії чи волонтерські проекти, які залучать мешканців до гуманітарної діяльності.

Хоча управління соціально-культурним розвитком громади має великий потенціал для реалізації гуманітарної політики, воно також стикається з багатьма викликами. Серед них можна назвати обмежені фінансові ресурси, відсутність відповідних інструментів або труднощі в комунікації між різними групами зацікавлених сторін. Однією з головних проблем в управлінні громадою є нестача коштів. Гуманітарна політика часто вимагає додаткових інвестицій в інфраструктуру, навчання чи програми підтримки. Тому місцева влада повинна шукати інноваційні рішення, такі як державно-приватне партнерство чи залучення коштів від міжнародних організацій. Ефективне управління вимагає відповідних інструментів, таких як системи моніторингу, аналіз даних чи комунікаційні платформи. У багатьох випадках громади не мають технології чи знань, необхідних для повного впровадження гуманітарної політики. Реалізація гуманітарної політики вимагає співпраці між різними групами – мешканцями, неурядовими організаціями, підприємствами та державними установами. Проблеми комунікації можуть призвести до непорозумінь чи конфліктів, що ускладнює досягнення поставлених цілей.

Актуальність управління соціально-культурним розвитком громади в процесі реалізації гуманітарної політики є незаперечною. Сучасні виклики вимагають ефективного використання місцевих ресурсів, інноваційних стратегій та залучення мешканців до діяльності на благо громади. Належне управління дозволяє не тільки надавати допомогу найбільш нужденним, але й забезпечувати сталий розвиток, що зміцнює солідарність і соціальну згуртованість. Щоб відповісти на ці виклики, необхідно інвестувати в освіту, комунікацію та технології, які дозволять реалізувати амбітні цілі гуманітарної політики.

Питанням дослідження розвитку територіальних громад, зокрема його соціально-культурної компоненти, та управління цим процесом присвячені

праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Р. Августин, Б. Адамов, Е. Азарх, У. Айзард, Б. Андресюк, Л. Бакер, О. Батанов, В. Беленький, Р. Беннет, Е. Блейклі, Б. Блуестон, О. Бобровська, В. Борденюк, О. Бугуцький, Ж. Будвіль, М. Бутко, Р. Вальчак, В. Василенко, А. Васіна, Е. Войцеховський, А. Вебер, З. Герасименко, Б. Генан, Г. Гілберт, Е. Горяченко, П. Гудзь, В. Давидович, О. Дацій, Б. Деанте, М. Долішній, С. Дорогунцов, О. Дудкіна, Т. Желюк, А. Жуковська, С. Злупко, О. Кириленко, Т. Кіцак, В. Коломийчук, М. Коста, Н. Котис, Л. Кранц, С. Крапчан, В. Кристалер, В. Купрійчук, Г. Лаппо, В. Лаунхардт, А. Мельник, М. Мельникова, А. Міщук, Л. Молдаван, М.-К. Морел, І. Мучнік, Є. Перцик, Ф. Перру, В. Покшишевський, П. Пот'є, І. Прокопа, Т. Райнер, В. Рибалка, Р. Ривкіна, М. Спектор, М. Стронгіна, Й. Тюнен, З. Франковський, Дж. Фрідман, Б. Харісон, А. Чемерис, М. Чумаченко, Ю. Шаров, О. Швецов, М. Шкільняк, О. Шпачук, Д. Штраль, С. Шульц.

Управління соціально-культурним розвитком громад у процесі реалізації гуманітарної політики є ключовим аспектом сучасних заходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку та соціальної підтримки. Хоча багато досліджень зосереджуються на цій темі, існує низка сфер, які залишаються недостатньо вивченими, а їх дослідження може значно вплинути на ефективність гуманітарної політики, зокрема роль місцевих культурних наративів, демографічна різноманітність, довгостроковий вплив гуманітарної політики, використання цифрових технологій, вплив військових та соціальних конфліктів. Управління соціально-культурним розвитком громад у процесі реалізації гуманітарної політики вимагає більш комплексного підходу. Розвиток досліджень у цій сфері може сприяти розробці більш ефективних і стійких рішень, які краще відповідатимуть потребам громад та враховуватимуть їх культурну специфіку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Результати дослідження відображені в науково-дослідних роботах кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського

національного університету: «Механізм активізації бізнес-середовища як суб'єкта трансформації міст України на засадах сталого розвитку та впровадження смарт-технологій» (державний реєстраційний номер 0119U101365); «Розроблення програми підвищення ефективності управління розвитком територіальної громади в умовах сучасних загроз» (державний реєстраційний номер 0122U200784); «Розробка Проєкту Стратегії розвитку Збаразької територіальної громади (інформаційно-аналітичний матеріал» (державний реєстраційний номер 0122U200784); «Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування» (державний реєстраційний номер 0118U003181); «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформації» (державний реєстраційний номер 0123U103562). У цих темах дисертантом розроблялися питання, пов'язані з управління соціально-культурним розвитком територіальної громади в процесі реалізації гуманітарної політики.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення й науково-теоретичне обґрунтування підходів і формування практичних рекомендацій щодо управління соціально-культурним розвитком територіальної громади в процесі реалізації гуманітарної політики.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення відповідних завдань:

- узагальнити сутність соціально-культурного розвитку територіальної громади як об'єкта управлінського впливу;
- дослідити інституційні засади та концепція ієрархічності формування і реалізації гуманітарної політики;
- розкрити сутність механізму управління соціально-культурним розвитком територіальної громади в процесі реалізації гуманітарної політики;
- здійснити аналіз ресурсного потенціалу соціально-культурного розвитку територіальних громад та оцінка ефективності його використання;

- визначити тенденції та чинники соціально-культурного розвитку територіальних громад;
- охарактеризувати функції і повноваження органів місцевого самоврядування в сфері соціально-культурного розвитку територіальних громад та проблеми їх реалізації;
- обґрунтувати концептуальні засади муніципальної гуманітарної політики, як інструменту реалізації та доповнення державної гуманітарної політики з урахуванням ситуаційного підходу;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування в процесі забезпечення соціально-культурного розвитку територіальної громади;
- аргументувати можливість використання програмно-цільового підходу в процесі управління соціально-культурним розвитком територіальної громади.

Об'єкт дослідження – процес соціально-культурного розвитку територіальних громад.

Предмет дослідження – механізм управління соціально-культурним розвитком територіальної громади в процесі реалізації гуманітарної політики.

Методи дослідження. Методологічними засадами дисертації є фундаментальні положення теорій публічного управління, публічної політики, муніципального управління, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених різних шкіл та напрямків, які стосуються проблем управління соціально-культурним розвитком територіальної громади. В роботі використано такі методи дослідження: діалектичний метод пізнання (для визначення природи громади та її розвитку з позиції соціально-культурної системи); логічний (для обґрунтування доцільності модернізації управління соціально-культурним розвитком територіальної громади); системний аналіз (для дослідження складових соціально-культурного розвитку територіальної громади); абстрактно-логічний (для формулювання

висновків дослідження); порівняльний аналіз (для співставлення ефективності управління соціально-культурним розвитком вітчизняних та зарубіжних територіальних громад); статистичні (для визначення ефективності використання елементів соціально-культурного потенціалу громади); експертні (для дослідження практичного досвіду управління соціально-культурним розвитком територіальної громади).

Джерелами нормативної, фактологічної, аналітичної і статистичної інформації слугували Закони України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти органів місцевого самоврядування, матеріали Міністерства розвитку громад територій України, Державної служби статистики України, Асоціації міст України, сайти територіальних громад.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у науково-теоретичному обґрунтуванні концепції удосконалення механізму управління соціально-культурним розвитком територіальних громад в умовах сучасних викликів. Основні положення дисертації, які мають наукову новизну і виносяться на захист, полягають у такому:

вперше:

- обґрунтовано теоретичні засади концепції ієрархічності управління соціально-культурним розвитком територіальної громади, що на відміну від традиційного підходу до забезпечення їх соціально-культурного розвитку, як внутрішньої іманентної ознаки будь-якої первинної адміністративно-територіальної одиниці, що об’єктивно впливає з її природи, визначає, що соціально-культурний розвиток є об’єктом синергійного управлінського впливу з боку органів місцевого самоврядування, громадського сектору, місцевих органів державної виконавчої влади, центральних органів державного управління, наддержавних та глобальних інститутів;

удосконалено:

- розуміння сутності соціально-культурного розвитку територіальної громади як об'єкта управлінського впливу, зокрема визначено, що територіальна громада виступає багатогранним об'єктом соціально-культурного розвитку, який є ключовим елементом у процесі формування гармонійного суспільства. Її функціонування в умовах сучасних викликів вимагає ефективного управлінського впливу, спрямованого на забезпечення сталого розвитку, збереження культурної спадщини та підтримку соціальної згуртованості. Обґрунтовано, що соціально-культурний розвиток громади — це складний процес, який включає взаємодію соціальних, економічних, культурних та освітніх аспектів для формування і підтримки її ідентичності, згуртованості та високої якості життя;
- комплексний підхід до реалізації гуманітарної політики. Визначено, що гуманітарна політика – це сфера діяльності, яка відіграє ключову роль у реагуванні на гуманітарні кризи, захисті прав людини та наданні допомоги нужденним. Її організація вимагає чіткої інституційної основи та відповідного підходу до ієрархічності процесу її формування та реалізації. Встановлено, що гуманітарна політика має ґрунтуватися на принципах нейтральності, незалежності, неупередженості та гуманізму. Її головною метою є полегшення людських страждань та захист основних прав людини в кризових ситуаціях, таких як збройні конфлікти, природні катастрофи чи епідемії. Ієрархічність у гуманітарній політиці стосується структури прийняття рішень та організаційної структури, в якій дії плануються та реалізуються на різних рівнях – міжнародному, регіональному, національному та місцевому. Ключовими завданнями кожного рівня має бути: на міжнародному рівні – створення стандартів, правових рамок та координація глобальних дій; на національному рівні – реалізація стратегії відповідно до потреб та умов держави; на регіональному рівні – адаптація стратегії до специфіки регіону та мобілізація ресурсів; на

місцевому рівні – впровадження заходів допомоги на місцях, часто в безпосередньому контакті з людьми, які її потребують;

- структурування соціально-культурного розвитку територіальної громади на основі поєднання культурної ідентичності та соціальної згуртованості. Культурна ідентичність громади є одним із основних факторів її унікальності та основою для формування почуття належності серед її членів. Вона визначає цінності, традиції, мову та звичаї, які стають об'єднуючим елементом для населення. Збереження і розвиток культурної спадщини є ключовим аспектом управлінського впливу. Соціальна згуртованість громади полягає у створенні умов для співпраці між групами населення, спрямованої на вирішення спільних проблем і досягнення загальних цілей. Вона охоплює такі аспекти, як взаємоповага, підтримка у кризових ситуаціях, а також активна участь громадян у житті громади.

набули подальшого розвитку:

- формування механізму управління соціально-культурним розвитком територіальної громади, що передбачає: розробку стратегій соціально-культурного розвитку, що враховують сучасні виклики; залучення мешканців до процесу прийняття рішень; стимулювання громадської активності через соціально-культурні проекти та ініціативи; підтримку партнерства із культурними, освітніми та бізнесовими інституціями. Обґрунтовано, що ефективне управління соціально-культурним розвитком територіальної громади передбачає використання інструментів стратегічного планування, моніторингу та оцінки результатів, а також комунікації як засобу взаємодії з громадянами. Визначено необхідність імплементації грантових програм для фінансування соціально-культурних ініціатив; платформи для обговорення ідей та пропозицій; електронних ресурсів для інформування та залучення населення;

- індикатори впливу соціально-культурного розвитку територіальної громади на її комплексний розвиток, зокрема підвищення якості життя, формування соціального капіталу, культурні інновації. Соціально-культурний розвиток сприяє покращенню умов проживання через створення інфраструктури, яка відповідає потребам громади. Це включає розбудову культурних центрів, бібліотек, парків і місць для проведення масових заходів. Громада, яка активно розвиває свою соціально-культурну складову, створює сприятливе середовище для об'єднання людей, що сприяє зміцненню довіри, взаємопідтримки та спільної відповідальності. Інноваційні підходи до управління соціально-культурним розвитком громади, такі як цифровізація, можуть сприяти її економічному розвитку та глобальній інтеграції, зберігаючи соціально-культурну унікальність;
- способи підвищення ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування в процесі забезпечення соціально-культурного розвитку громад. Встановлено, що органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у соціально-культурному розвитку громад, дбаючи про задоволення місцевих потреб та реалізацію ініціатив, що інтегрують місцеві громади. Ефективне управління сприяє розвитку інфраструктури, освіти, культурної активності та соціальної інтеграції. Підвищення ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування в процесі забезпечення соціально-культурного розвитку громад вимагає багатовекторного підходу. Ключове значення мають діагностика потреб, стратегічне планування, використання сучасних технологій, міжгалузева співпраця, формування соціального капіталу, ефективне управління бюджетом та систематична оцінка. Завдяки цим заходам органи місцевого самоврядування можуть ефективніше реагувати на потреби мешканців та підтримувати соціально-культурний розвиток своїх громад, сприяючи підвищенню якості життя на місцевому рівні.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що на їх основі сформульовано теоретичні положення та прикладні рекомендації, які можна впровадити на практиці для подальшого вдосконалення управління соціально-культурним розвитком територіальної громади в процесі реалізації гуманітарної політики.

Пропозиції, сформульовані у дисертації, використано у практичній діяльності: управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради (довідка № 47/2 від 2 червня 2025 р.), Великобerezовицької селищної радою (довідка № 187 від 4 квітня 2025 р.), Скориківської сільської ради (довідка № 70 від 20 травня 2025 р.), Тернопільського обласного методичного центру народної творчості Тернопільської обласної ради (довідка № 95 від 3 червня 2025 р.); при розробленні та викладанні професійно орієнтованих дисциплін для студентів освітніх програм за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» в Західноукраїнському національному університеті (довідка № 159 від 21 травня 2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею. Усі наукові результати, викладені у роботі, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використані лише ті положення, які становлять індивідуальний внесок автора.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертації та результати досліджень доповідалися, обговорювалися та отримали схвалення на 9 науково-практичних конференціях з міжнародною участю, зокрема: науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, 25 листопада 2021 року), Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, 31 травня 2022 року), 11th International scientific and practical

conference «Innovations and prospects of world science» (Vancouver, Canada. 2022), IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки» (Харків, 21 вересня 2022 року), науково-практичної інтернет-конференції студентів та молодих вчених «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, 10 листопада 2022 року), IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, 4 травня 2023 року), V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, 16 травня 2024 року), III Всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді «Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу» (Хмельницький, 15 травня 2025 року). Наукові результати дослідження обговорювалися та отримали позитивну оцінку на наукових семінарах кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу в 2021-2025 рр.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 13 наукових праць обсягом 5,27 д.а. (3,45 д.а. належить особисто автору), а саме 1 статтю в міжнародному виданні, яке індексується в Web of Science, 1 статтю в міжнародному виданні, яке індексується в наукометричних базах даних, 2 одноосібні статті у наукових фахових виданнях категорії «Б» та 9 публікацій за матеріалами конференцій.

Структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст дисертації викладено на 177 сторінках. Список використаних джерел становить 464 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Соціально-культурний розвиток територіальної громади як об'єкт управлінського впливу

Сучасні виклики глобалізації та масштабні суспільні зміни в Україні створюють потребу у значному вдосконаленні та пришвидшенні процесів реформування публічного управління. Ці зміни мають ґрунтуватися на засадах демократії, прозорості, підзвітності та взаємодії з громадянським суспільством. Важливо забезпечити ефективну підконтрольність управлінської системи потребам і запитам громадян, що сприятиме посиленню довіри до державних інституцій.

Окрім того, у процесі трансформації публічного управління особлива увага має приділятися доступу до соціальних і культурних благ. Розвиток інфраструктури культури, підтримка інклюзивної освіти, забезпечення рівних можливостей для всіх громадян і збереження культурної спадщини — це ключові складові, які сприятимуть гармонізації суспільних відносин і підвищенню якості життя.

Поняття «соціальний» та «культурний» мають латинське походження, що допомагає зрозуміти їх сучасне значення. Термін «соціальний» походить від латинського *socialis*, що утворилося від слова *socius* - «товариш», «союзник», «спільний». Воно стосується всього, що пов'язане з суспільством, його структурою, взаємодіями між людьми та колективним життям. Слово «культурний» походить від латинського *culturalis*, утвореного від *cultura* - «обробіток», «догляд», «виховання», яке своєю чергою виникло від *colere* - «обробляти», «шанувати», «плекати». Воно відображає все, що пов'язано з

творчістю, мистецтвом, звичаями, традиціями, знаннями та системою цінностей.

Термін «соціокультурний» (або «соціально-культурний») увійшов до наукового дискурсу у зв'язку з розвитком міждисциплінарних підходів у соціології, культурології та антропології в кінці XIX-початку XX століття. Його виникнення пов'язане з необхідністю аналізувати взаємозв'язки між соціальними структурами та культурними процесами в суспільстві.

Перші наукові роботи, де фіксується подібний термін, з'явилися в європейських країнах, особливо у Франції та Німеччині. Наприклад, ідеї Еміля Дюркгейма щодо соціальної солідарності та культурних цінностей стали фундаментом для подальшого використання терміну «соціокультурний» у дослідженні впливу культури на соціальну структуру. Аналогічно, у працях Макса Вебера концепція «розуміння» соціальних дій включає аналіз їх культурного контексту.

Поняття «соціально-культурний» також може використовуватися для аналізу взаємодії між соціальними і культурними процесами, які впливають на формування національної ідентичності та об'єднання громадян в різні історичні періоди. Протягом історії, соціокультурні зміни завжди були основою для утворення ідентичності спільнот, держав і націй. Наприклад, у добу Відродження (XV–XVI століття) розвиток мистецтва, науки та філософії сприяв не лише культурному піднесенню, а й зміцненню національної самосвідомості в багатьох європейських країнах. Ідеї гуманізму, які з'явилися в цей період, інтегрували культурні та соціальні аспекти, формуючи основи сучасної європейської ідентичності.

У XIX столітті в період національного відродження багатьох народів Європи, включаючи український, соціокультурні фактори відіграли ключову роль. Через розвиток літератури, мистецтва, народної освіти та збереження історичної пам'яті відбувалося формування національної ідентичності. Зокрема, твори Тараса Шевченка стали не лише культурним, але й

соціальним явищем, що об'єднувало українців у боротьбі за національне самовизначення.

У ХХ столітті, в епоху глобальних зрушень, соціокультурні процеси мали вирішальне значення у зміцненні єдності націй, які переживали соціальні та політичні трансформації. Наприклад, під час здобуття незалежності України у 1991 році соціокультурні аспекти, такі як мова, символи (тризуб, гімн, прапор), та відродження історичних традицій сприяли консолідації українського суспільства. Під час Революції Гідності (кінець 2013 – початок 2014 року) соціокультурний вимір відіграв ключову роль у консолідації громадян. Люди різних національностей, релігій та соціальних груп об'єдналися навколо ідей свободи, демократії та гідності. Ці події стали каталізатором для переосмислення національної ідентичності, що проявилось у посиленій увазі до української мови, історії, культури та символів.

Після початку військової агресії Росії в 2014 році (анексія Криму та війна на Донбасі) соціокультурна складова стала ще важливішою для підтримки єдності суспільства. Поширення української культури, відновлення традицій, зростання інтересу до народної творчості та історії сприяли укріпленню почуття патріотизму. Соціокультурні проекти, волонтерський рух, ініціативи на підтримку української армії та переселенців стали прикладом того, як культура може об'єднувати суспільство навіть у складні часи.

Цей період також ознаменувався значними змінами у сфері медіа та мистецтва. Відбулося активне формування нової інформаційної політики, з'явилися численні фільми, музичні твори, літературні роботи, які відображали дух спротиву, боротьби за свободу та прагнення до єдності.

Терміни «соціокультурний» або «соціально-культурний» використовуються для опису взаємозв'язку між соціальними та культурними аспектами життя. «Соціокультурний» акцентує на інтеграції цих двох сфер, підкреслюючи їх нерозривний зв'язок, тоді як «соціально-культурний» використовується для позначення окремих, але взаємопов'язаних соціальних

і культурних аспектів. Сучасне значення слова «розвиток» стосується змін, трансформацій і вдосконалення в різних сферах, таких як природа, суспільство, культура чи особистість, і воно зберігає ідею поступового прогресу.

Соціально-культурний розвиток - це процес змін, трансформацій та вдосконалення у сфері соціального та культурного життя суспільства. Він охоплює розвиток цінностей, традицій, освіти, науки, мистецтва, а також взаємодію різних соціальних груп і культур. Цей процес впливає на формування ідентичності, моделей поведінки, рівня добробуту та якості життя. Соціально-культурний розвиток спрямований на гармонізацію суспільних відносин, збереження культурної спадщини, підтримку інновацій та інтеграцію в глобальний контекст, забезпечуючи доступ до культурних і соціальних благ (рис. 1.1).

Соціально-культурний розвиток відіграє ключову роль у формуванні стійкого та гармонійного суспільства. Важливими аспектами цього процесу є збереження та примноження культурної спадщини, створення механізмів для підтримки й популяризації історії, мови, традицій і мистецтва певного регіону. Також значущими є формування національної ідентичності, зміцнення суспільної єдності, розвиток освітніх та культурних ініціатив, підтримка діяльності музеїв, театрів і бібліотек, а також організація культурних подій. Усе це сприяє розвитку місцевої ідентичності та культурного багатства суспільства.

Таким чином, соціально-культурний розвиток територіальної громади є ключовим аспектом забезпечення її сталого функціонування та підвищення якості життя мешканців. Науковці розглядають розвиток громади як «процес соціальних змін, що відбуваються в громаді з метою покращення умов життя її членів».



Рис. 1.1. Синтез соціального та культурного розвитку територіальної громади

Джерело: власна розробка.

Тобто, цей процес включає активну участь мешканців у прийнятті рішень, плануванні та реалізації ініціатив, що сприяють соціальному та культурному збагаченню громади. Важливим елементом є залучення місцевих жителів до управління розвитком громади, що забезпечує «безпосередній вплив програм розвитку на мешканців територіальної громади». Це сприяє формуванню почуття відповідальності та власності за результати спільної діяльності, що, у свою чергу, підвищує ефективність реалізованих проектів. Крім того, соціально-культурний розвиток передбачає створення умов для збереження та розвитку культурної спадщини, підтримку місцевих традицій та звичаїв, що є основою для формування унікальної ідентичності громади. Це може включати організацію культурних заходів, фестивалів, розвиток місцевих музеїв та інших закладів культури.

Соціально-культурний розвиток територіальних громад є складним і багатофакторним процесом, що супроводжував еволюцію суспільства від

епохи ранніх людських поселень до сучасної системи державного управління. На різних етапах історичного розвитку соціальні норми формувалися через взаємодію та спільну працю, закладаючи основи сучасного соціокультурного середовища. Із розширенням соціальної організації та виникненням державних інституцій управління соціокультурними процесами стало всеосяжним і системним [148, с. 128].

Перші людські спільноти встановлювали культурні норми й традиції, орієнтуючись на доступні природні ресурси та об'єднання зусиль для виживання [269]. Ці етапи соціокультурного розвитку характеризувалися тісною залежністю від довкілля, що згодом сформувало сталі традиції, які визначали соціальну динаміку. Проте дестабілізуючі фактори, зокрема війни та колонізаційні процеси, вносили суттєві корективи у розвиток суспільств, змінюючи умови соціальної організації.

Сучасний етап розвитку характеризується зростанням складності соціальних структур і активною інтеграцією інновацій в управління соціокультурним розвитком територіальних громад. Зокрема, після революційних подій 2013–2014 років в Україні спостерігалось суттєве піднесення культурного середовища, що свідчить про нову фазу соціокультурного розвитку. Це стало можливим завдяки державній підтримці новостворених культурних інститутів, які нині відіграють важливу роль у формуванні актуальної гуманітарної політики [344].

Еволюція систем фінансового забезпечення розвитку територіальних громад демонструє важливість впровадження надійних механізмів управління для забезпечення сталого соціокультурного розвитку. Ефективність фінансово-управлінських механізмів значною мірою залежить від взаємодії зацікавлених сторін, серед яких провідну роль відіграють органи місцевого самоврядування. Забезпечення належної фінансової підтримки є необхідною умовою для зміцнення соціальної інфраструктури та реалізації проєктів, орієнтованих на розвиток місцевих громад.

Інститути соціокультурного розвитку, як об'єкти управлінського впливу, розвиваються під впливом не тільки внутрішніх економічних чи політичних чинників, а й глобальних процесів. Зокрема, пандемія COVID-19 виявила суттєві недоліки існуючих міжнародних систем, підкресливши важливість розвинутих політичних і соціальних структур для нейтралізації негативних наслідків глобальних загроз [148, с. 128]. Сучасні умови вимагають інтегративного підходу до управління, що враховує багатовимірність соціокультурних трансформацій та системність суспільних процесів.

Ретроспективний аналіз еволюції соціокультурного розвитку вказує на постійні зміни й виклики, які супроводжували суспільства у різні епохи. Дослідження історичного досвіду дозволяє виявити важливість гармонійної інтеграції традиційних цінностей та інноваційних практик задля забезпечення сталого розвитку територіальних громад. У контексті глобалізаційних процесів саме здатність до швидкої адаптації до нових викликів визначає успішність розвитку соціальних формацій [29].

Соціально-культурний розвиток територіальних громад виступає багатогранним об'єктом дослідження, що знаходиться під впливом численних соціологічних теорій. Однією з ключових концепцій, яка сприяє глибшому розумінню природи соціальних змін, є концепція соціальної солідарності, розроблена Емілем Дюркгеймом. У праці «The Division of Labor in Society» він розглядає передачу соціальної солідарності через традиційні цінності та інституційні структури, що сприяють підтриманню соціального порядку [275]. Ця концепція є надзвичайно важливою для аналізу соціокультурних процесів, зокрема у контексті досягнення рівноваги між індивідуальною свободою та соціальною відповідальністю.

У протиставу цій концепції виступає модель «стадій економічного зростання» В. Ростоу, яка трактує розвиток як лінійний процес поступових стадій - від передумов для стрибка до етапу масового споживання. Незважаючи на те, що дана концепція фокусується переважно на

економічних аспектах, вона істотно впливає також на соціокультурну динаміку, оскільки індустріалізація та модернізація змінюють суспільні норми й цінності [40, с. 14]. Оволодіння цими теоретичними засадами є критично важливим для належного оцінювання та управління соціокультурними трансформаціями в територіальних громадах.

Значущу роль у формуванні інституцій соціокультурного розвитку відіграє Конституція України, яка закладає основи демократичної, правової держави, забезпечуючи механізми захисту прав громадян та визначаючи базові принципи функціонування місцевого самоврядування [90]. Законодавчі та нормативні акти регулюють і підтримують процеси культурних реформ і мають бути втілені через діяльність органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та громадських ініціатив.

Інституційні обмеження також мають вагомий вплив на соціокультурний розвиток територіальних громад. Негнучкі інституції можуть створювати суттєві бар'єри для розвитку, особливо в умовах динамічного соціально-економічного середовища. «Інституційні вакууми» здатні гальмувати процеси адаптації громад до нових викликів, що обумовлює потребу в реформуванні управлінських структур для подолання цих перешкод [367].

У практичному аспекті значну увагу привертає синергетичний підхід до розуміння розвитку, що акцентує на самоорганізації та взаємодії різних елементів соціальної системи. Сутність цього підходу полягає у сприйнятті соціокультурного розвитку як нелінійного процесу, де нові культурні форми виникають у результаті складних, але впорядкованих змін під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [83, с. 1].

Територіальна громада як складна система є елементом суспільних систем вищого ієрархічного порядку — регіональної, національної та глобальної (рис. 1.2).

Одним із важливих чинників трансформаційних процесів у соціокультурній сфері є прагнення держави до європейської інтеграції.

Відповідні інтеграційні механізми «сприяють впровадженню європейських цінностей у внутрішнє середовище України, що позитивно впливає на соціокультурні процеси в громадах» [361, с. 110].

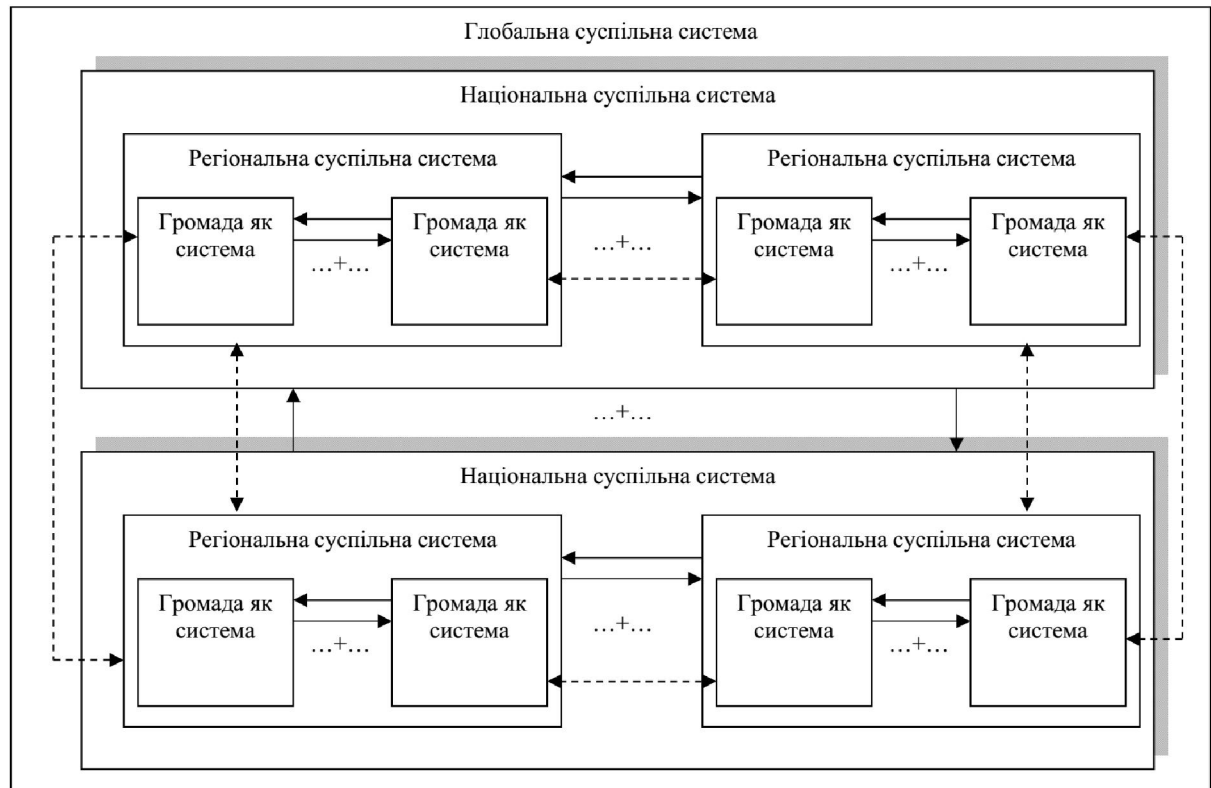


Рис. 1.2. Територіальна громада як елемент суспільних систем вищого рівня

Джерело: власна розробка.

Філософія управління і системне мислення також відіграють значну роль у забезпеченні цілісного підходу до соціокультурного розвитку. Системний підхід акцентує увагу на необхідності врахування як внутрішньої структури соціальної системи, так і зовнішніх впливів, що формують її еволюцію. Усвідомлення розвиненої системності суспільних процесів дає можливість глибше аналізувати, як зміни у певних сегментах суспільства впливають на загальний соціокультурний баланс.

Соціально-культурний розвиток територіальних громад є складною динамікою, у якій публічні управлінці відіграють вирішальну роль,

визначаючи культурну політику та впроваджуючи програми, що впливають на суспільні цінності та норми. «Комунікаційний менеджмент є ключовим чинником підвищення ефективності публічного управління через стимулювання співпраці та взаємодії між учасниками різних процесів» [5, с. 127]. Це особливо важливо у процесі формування та реалізації культурних програм, де результативність може бути досягнута лише через злагоджену роботу всіх зацікавлених сторін.

Модель громадсько-приватного управління в закладах вищої освіти дозволяє інтегрувати аспекти державного та корпоративного управління, сприяючи трансформації суспільства та демократизації управлінських процесів. Подібні підходи можуть бути адаптовані і до управління культурною політикою в територіальних громадах, де важливо забезпечити гармонізацію державних цінностей із локальними культурними особливостями для підтримання сталого розвитку.

Гендерна політика відіграє важливу роль у процесах соціокультурного розвитку. Деякі дослідники акцентують увагу на реалізації державних документів щодо забезпечення гендерної рівності та необхідності їх активного впровадження на регіональному рівні. Це має особливе значення для територіальних громад, де культурні норми формують неформальні суспільні структури і визначають умови взаємодії [453].

Важливість належного ресурсного забезпечення об'єднаних територіальних громад підкреслюють, що «ефективне використання ресурсів сприяє реалізації національних і місцевих цілей розвитку та забезпечує сталий соціокультурний прогрес» [31, с. 3]. Таким чином, впровадження концепції розумного управління та розвиток соціальної інфраструктури є критично необхідними для гармонізації громадсько-управлінських відносин.

Успішність процесів деконцентрації управлінських повноважень і реалізації стратегій сталого розвитку є важливою передумовою для соціокультурного прогресу територіальних громад. Формування

взаємозв'язків між організаційними змінами та соціальними інноваціями сприяє покращенню якості життя в громадах [302].

Межі публічного управління у сфері соціокультурного розвитку не обмежуються лише внутрішніми аспектами. Соціокультурні особливості повинні враховуватися при формуванні екологічної політики, яка безпосередньо впливає на громадське середовище. Подібний підхід підтверджується дослідженнями в інших країнах, де соціокультурні фактори активно інтегруються в процеси формування політичних стратегій.

Наприклад, у Канаді інтереси корінних народів враховуються при розробці екологічної політики [290]; у Новій Зеландії маорі беруть участь у процесах ухвалення екологічних рішень через концепцію «*kaitiakitanga*»; у Норвегії в управлінні природними ресурсами враховуються культурні особливості саамського народу; в Індії традиційні знання місцевих громад інтегруються в екологічні програми, особливо в сільських регіонах [349].

Визнання ролі публічних менеджерів у соціокультурному розвитку територіальних громад підкреслює важливість інтегрованого підходу до управління, що передбачає застосування різноманітних стратегій для забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками суспільних процесів та сталого розвитку відповідно до соціокультурного контексту.

Економічна політика та політична стабільність відіграють важливу роль у формуванні умов для соціокультурного розвитку територіальних громад. Ефективність цих факторів залежить від багатьох елементів, зокрема впливу цифровізації, розвитку малого бізнесу, поширення культури доброчесності — сукупності цінностей, норм, стандартів поведінки та практик, що забезпечують чесність, відкритість, відповідальність та дотримання етичних принципів у діяльності органів влади та посадових осіб — а також інших компонентів, що формують економічне й соціальне середовище.

Цифровізація в Україні спричинила суттєві зміни у підходах до публічного управління, сприяючи відкритості та підвищенню якості

адміністративних послуг. Використання інноваційних технологій, таких як блокчейн, ініціативи «розумних міст» (smart cities) і цифрові паспорти, сприяє сталому розвитку через зменшення бюрократичних бар'єрів та підвищення прозорості управлінських процесів. Водночас обмеження інвестування в цифрову інфраструктуру може стримувати потенціал цифровізації [134].

Економічна роль малого бізнесу є надзвичайно важливою, оскільки він виступає двигуном регіонального розвитку та соціокультурних змін. Підтримка малого підприємництва державою та створення сприятливого середовища для його розвитку є необхідними умовами для забезпечення інноваційного економічного зростання [33]. Зменшення регуляторних бар'єрів і забезпечення правового захисту підприємницької діяльності суттєво прискорює розвиток малих і середніх підприємств [13].

Діяльність внутрішньо переміщених осіб в українських громадах демонструє, як активна участь мігрантів у місцевому житті сприяє зміцненню соціальних зв'язків і розвитку громад. Їхня інтеграція в економічне та соціальне середовище підсилює соціальну згуртованість і підвищує стійкість громад. Соціокультурне переосмислення у відповідь на міграційні процеси слугує прикладом того, як економічна активність може стимулювати соціокультурне збагачення.

Культура доброчесності є базовою основою для забезпечення економічної стабільності та розвитку. Вона створює етичне середовище для ухвалення управлінських рішень, сприяючи зниженню рівня корупції та більш рівномірному розподілу ресурсів. Відповідно, культура доброчесності є невід'ємним компонентом сталого економічного зростання [334].

Політична стабільність має безпосередній вплив на економічну стійкість. Економічне зростання є неможливим без політичної стабільності, яка, у свою чергу, формує умови для розширення ринків і впливає на трансформацію соціальної структури. При цьому індивідуальні економічні

інтереси можуть суперечити суспільному добробуту без належних механізмів контролю й регулювання.

Успішний соціально-культурний розвиток громад залежить від вмілого використання наявних ресурсів та забезпечення надійної і сталої інфраструктури. Критично важливими в цьому процесі є підтримання соціальної солідарності та ефективної взаємодії між усіма зацікавленими сторонами [137]. Вибір перспективних моделей для запозичення та адаптації відповідно до місцевих умов стає невід'ємною частиною сучасного підходу до управління соціокультурним розвитком [238].

Скандинавські країни демонструють одну з найбільш ефективних моделей соціального добробуту, що базується на тісній взаємодії між державними інституціями та громадянським суспільством. Така модель гарантує високий рівень якості життя через доступ до соціальних послуг і формування інклюзивних публічних політик. Інституційне середовище, що характеризується відкритим і прозорим управлінням, забезпечує рівність можливостей для всіх громадян [312]. Наприклад, у Швеції значну увагу приділяють розвитку освіти та інтеграції переселенців, що сприяє культурному збагаченню та соціальному схваленню [226].

Корисний досвід також можна запозичити в країнах Сходу. Урбаністичне планування Сінгапуру слугує яскравим прикладом ефективного управління міським середовищем, інтегруючи екологічні та соціальні аспекти у планування простору. Компактність міста, ефективна транспортна інфраструктура та використання симуляційних технологій разом із системним мисленням сприяють високому рівню життя та вирішенню складних проблем управління [362].

Публічні ініціативи, зокрема залучення зовнішніх зацікавлених сторін, значно підвищують ефективність управлінських процесів. «Залучення різних груп до процесу прийняття рішень сприяє сталості проектів та адаптації інноваційних рішень до локальних умов» [122].

Український досвід також підтверджує важливість врахування економічних, релігійних і культурних особливостей місцевого населення для зміцнення єдності громад, особливо у кризових ситуаціях, таких як війна або стихійні лиха. Таке згуртування сприяє формуванню відчуття приналежності до спільноти, підвищенню взаємної підтримки та спільному вирішенню проблем, що є основою для сталого та гармонійного розвитку громад.

Дослідження успішних соціокультурних моделей, зокрема скандинавської системи соціального добробуту та сінгапурського урбаністичного підходу, надає цінні уроки для розвитку територіальних громад в Україні. Інтеграція елементів цих моделей у національний контекст може значно посилити соціокультурні трансформації, підвищити рівень довіри, сприяти кооперації у громадах та забезпечити сталий розвиток через ефективне управління [143].

Стратегічне планування в контексті соціокультурного розвитку територіальних громад є важливим інструментом для досягнення сталих і комплексних змін. Однією з ключових складових ефективного стратегічного планування є досягнення узгодженості між стратегією, управлінням і управлінням персоналом, що дозволяє забезпечити високу ефективність організацій. Нерідко організації стикаються з труднощами у створенні синергії, оскільки стратегія не сприймається як інтегрований управлінський процес, що призводить до незавершеності ініціатив через відсутність спільного розуміння серед залучених сторін [44].

Важливу роль у соціокультурному розвитку в Україні відіграє процес децентралізації, що дозволяє територіальним громадам сконцентрувати ресурси і зусилля на вирішенні місцевих завдань. Дослідження демонструють, що кількість добровільно об'єднаних територіальних громад значно зросла завдяки впровадженню нових нормативно-правових актів і державній підтримці. Проте значна частина реалізованих проєктів орієнтована переважно на оперативні рішення («швидкі ремонти»), а не на розробку довготривалих стратегій сталого розвитку [323].

Одним із перспективних напрямів у цьому контексті є розвиток міжмуніципального співробітництва. Так, колаборативне управління довело свою ефективність у китайських міських спільнотах, зокрема у проєктах регенерації центральних районів Пекіна. Метою таких ініціатив було не лише відновлення інфраструктури, а й надання нової функціональності занепалим просторам [460, р. 3]. Ці проєкти сприяли залагодженню конфліктів у спільнотах і акумуляції соціального капіталу завдяки ефективному управлінню багатосторонніми взаємодіями та створенню спільних громадських просторів [460, р. 2].

Г. Мінцберг у своїй праці «The Rise and Fall of Strategic Planning» акцентує увагу на необхідності переосмислення традиційних підходів до стратегічного планування. Він підкреслює важливість гнучкості та адаптивності в умовах динамічного соціально-економічного середовища [350]. Це положення є надзвичайно актуальним для процесів стратегічного планування соціокультурного розвитку в територіальних громадах, де участь різних зацікавлених сторін і застосування інноваційних методів стають необхідною умовою успішності.

Адаптація успішних моделей стратегічного планування та інтеграція як традиційних, так і інноваційних підходів створюють підґрунтя для сталого розвитку та зміцнення територіальних громад.

Розробка та імплементація політики у сфері соціокультурного розвитку територіальних громад вимагає синхронізації різноманітних політичних інструментів і регуляторних механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного врядування. У цьому контексті важливе значення мають принципи субсидіарності та децентралізації, що, як зазначають Гришко та інші дослідники, дозволяють адаптувати європейські моделі управління для стимулювання інноваційного розвитку в Україні. Згідно з підходами Європейського Союзу, ці принципи сприяють оптимальному розподілу компетенцій між різними рівнями управління, формують правову базу для забезпечення суспільної стабільності та захисту прав людини [147].

Важливим чинником розвитку територіальних громад є ефективне управління земельними ресурсами. Обмеження у земельному законодавстві можуть стримувати розвиток громад, тоді як передача прав на землю об'єднаним територіальним громадам сприяє їхньому матеріальному укріпленню і соціально-економічному зростанню. Регуляторні зміни, зокрема внесення нових положень до Земельного кодексу, посилюють демократичні засади місцевого самоврядування [22, с. 29].

Ефективність публічного управління також значною мірою залежить від управління людськими ресурсами. Застосування стратегічного підходу до кадрової політики, що передбачає узгодження організаційної стратегії з управлінськими практиками, здатне суттєво посилити продуктивність організацій [54].

Політичні інструменти та регуляторні рамки розвитку міського середовища повинні враховувати соціокультурні особливості громад. Інтеграція питань збереження культурної спадщини в плани урбаністичного відновлення сприяє підтримці ідентичності громад і забезпечує сталість розвитку [48].

Забезпечення громадського порядку та соціальної стабільності також є критично важливим аспектом врядування. Впровадження концепцій динамічного управління, які передбачають прогнозування соціальних конфліктів та інтеграцію заходів забезпечення стабільності, значно посилює ефективність публічної політики у сфері безпеки [149].

Деякі дослідження акцентують свою увагу на ролі адміністративних процедур у зміцненні верховенства права і підвищенні прозорості державного управління. Це підкреслює, що ефективна адміністрація має забезпечувати активну участь громадян у формуванні політики, що є важливою складовою демократичного розвитку [327].

Особливе місце у формуванні соціокультурного розвитку займає інтеграція природного середовища в соціальну структуру. Філософія ландшафту, вказує на важливість географічних умов у формуванні

соціальних практик і культури, де релігія виступає як елемент колективної свідомості, сприяючи соціальній єдності [351].

Нарешті, концептуальна модель політичного аналізу дає змогу краще зрозуміти взаємозв'язки політичної системи з іншими суспільними підсистемами. Вона дозволяє аналізувати механізми вхідних даних, процеси обробки інформації і вироблення рішень, що є важливим для розуміння ролі політичних інструментів у соціокультурному розвитку [52].

Вимірювання та оцінка соціокультурного впливу є важливою складовою управління соціокультурним розвитком територіальних громад. В умовах зростання ролі цифрових технологій та інновацій в управлінні точне вимірювання таких впливів стає критично важливим для забезпечення ефективної та прозорої політики. Індекс розвитку цифрової економіки (EGDI) свідчить про поступову позитивну динаміку цифровізації в Україні, де за останні вісім років спостерігалось зростання на 0,1466 одиниці [134, с. 3–4]. Це підкреслює зростаючий вплив цифрових процесів як на соціокультурне середовище, так і на доступ громадян до публічних послуг.

Основа для якісного вимірювання соціокультурних змін полягає у комплексному вивченні соціального середовища, включаючи аналіз зайнятості, рівня доходів, освіти та стану родинних відносин. Дослідження демонструють, що безробіття та негативні сімейні стосунки корелюють із зростанням рецидивної злочинності, тоді як позитивні соціальні зв'язки сприяють її зменшенню. Логістична регресія у цьому контексті виявила істотну залежність соціальної стабільності від зазначених факторів [57, с. 9].

Ефективним інструментом оцінки соціокультурних процесів виступає модель DPM (Dynamic Performance Management), яка дозволяє виявити та кількісно оцінити ключові важелі впливу на результати розвитку, забезпечуючи можливість прогнозування та коригування політик на основі аналізу різних сценаріїв [41, с. 143].

На управлінські процеси суттєво впливають соціальні та культурні цикли. Дотримання етапності соціального розвитку дозволяє забезпечити

стійкість і ефективність управлінських рішень. Водночас підхід М. Вебера акцентує на балансі між формальною легітимністю адміністративних процедур та економічною раціональністю управління [439].

Вплив громадського середовища можна також оцінювати через моделі колаборативного управління, які сприяють формуванню комунікаційної мережі між державними і приватними структурами, підвищуючи рівень згуртованості громад [145, с. 18]. Це підкреслює важливість створення мікропросторових мереж для ефективної взаємодії і співпраці.

Соціальні інститути, такі як сім'я, релігія та освіта, формують соціальні рамки для оцінки соціокультурних змін. Комплексний підхід до вимірювання соціокультурного впливу вимагає використання індикаторів, що відображають як структурні, так і процесуальні аспекти суспільного розвитку [57, с. 6].

У правовій площині принципи рівності перед законом і права вибору, закріплені у Законі України «Про основи національної безпеки України», є фундаментальними для підтримання соціальної стабільності та правової визначеності. Вони підкреслюють необхідність залучення громадян до формування політики як ключового чинника зміцнення суспільного ладу.

Вважаємо, що саме розуміння складних соціокультурних процесів та їх точне вимірювання вимагають використання різноманітних методик, що поєднують кількісний і якісний аналіз. Це дозволяє забезпечити стійкість і ефективність управлінських стратегій розвитку територіальних громад в умовах динамічного суспільного середовища.

Управління соціокультурними змінами вимагає системного підходу, що поєднує подолання викликів, таких як спротив до змін, із одночасним сприянням впровадженню інновацій, спрямованих на модернізацію суспільства. Одним із ключових викликів є адаптація громад до нових реалій, спричинених зовнішніми чинниками — війною, пандеміями, глобальними безпековими загрозами, що підкреслює необхідність розробки ефективних стратегій кризового управління [59, с. 56].

У контексті світової економічної нестабільності та соціальних трансформацій важливо впроваджувати адаптаційні стратегії, що дозволяють громадам оперативно реагувати на кризи й одночасно підвищувати конкурентоспроможність шляхом інтеграції інноваційних технологій [19]. Наприклад, готельно-ресторанний бізнес потребує активного впровадження міжнародних інформаційних технологій для підвищення операційної ефективності [59].

Досягнення успіху в управлінні соціокультурними змінами вимагає також розуміння економічних бар'єрів: малий бізнес у регіонах стикається з такими викликами, як корупція і монополізація ринку. Одночасно інклюзія та економічне розширення прав жінок виступають важливим чинником зменшення бідності та сприяння рівноправності.

Соціальна солідарність залишається критичною для підтримки єдності громад. Приклад яванських спільнот в Індонезії ілюструє, як механічна солідарність, описана Е. Дюркгеймом, сприяє зміцненню колективної свідомості через спільні цінності й культурні норми [275]. Взаємодія різних культурних груп сприяє формуванню нових соціальних норм та моделей поведінки.

Антикризові програми, такі як MAPs у Канаді, демонструють важливість інтеграції соціальної підтримки й фінансування у стабілізаційні заходи для зниження економічної нерівності та зміцнення добробуту [162]. В умовах повільного економічного відновлення після пандемії COVID-19 актуальним стає врахування соціокультурних особливостей ринків і стимулювання адаптації через впровадження безконтактних технологій. Теорія дифузії інновацій, розроблена Е. Роджерсом, пояснює механізми впровадження нововведень у суспільство та шляхи подолання спротиву змінам. Розуміння місцевого контексту є критичним для успішної адаптації інновацій.

Ключовими елементами управління соціокультурними змінами є впровадження інновацій та адаптаційних стратегій. Комплексний,

інтегрований підхід, орієнтований на стійкість і глибоке розуміння соціальних процесів, є запорукою успішного розвитку громад у сучасному світі.

1.2. Інституційні засади та концепція ієрархічності формування і реалізації гуманітарної політики

Державна гуманітарна політика виступає ключовим чинником у легітимізації публічної влади та може бути втілена через застосування механізмів стратегічних комунікацій. Вона слугує підґрунтям для обґрунтування правомірності управління суспільством і впровадження певних стратегій у контексті національної безпеки. З точки зору змісту, державна гуманітарна політика є комплексом цілей, засад, інструментів і конкретних дій, спрямованих на створення умов для гармонійного гуманітарного розвитку суспільства. Вона забезпечує розкриття та збагачення його інтелектуального потенціалу, сприяє духовному і творчому самовираженню особистості, а також розвитку ключових сфер духовного життя, таких як освіта, наука, мистецтво, література та інші культурні напрями.

Організаційно-правове забезпечення гуманітарної політики передбачає створення правових, адміністративних та інституційних механізмів, які сприяють її ефективному впровадженню. Воно охоплює розробку та ухвалення нормативно-правових актів, що регулюють гуманітарну сферу, визначення чітких повноважень і обов'язків державних органів, залучених до реалізації гуманітарних програм.

Поряд з тим, інституційне забезпечення включає створення спеціалізованих установ, координацію між центральними та місцевими органами влади, а також налагодження взаємодії з громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Це спрямоване на забезпечення прозорості, підзвітності й ефективності у формуванні та

реалізації гуманітарної політики, а також на стимулювання розвитку освітніх, культурних і наукових ініціатив.

Організаційно-правове забезпечення державної гуманітарної політики в Україні ґрунтується на низці законодавчих актів, таких як Закон України "Про гуманітарну допомогу", Закон України "Про благодійну діяльність та благодійні організації", Закон України "Про культуру", Закон України "Про освіту", Закон України "Про наукову і науково-технічну діяльність". Важливу роль відіграє також Концепція гуманітарної стратегії України, яка окреслює ключові напрями розвитку цієї сфери. Інституційне забезпечення має сприяти створенню умов для гуманітарного розвитку суспільства, реалізації його інтелектуального й духовного потенціалу.

Україна стикається з багатьма невирішеними проблемами інституційного забезпечення впровадження гуманітарної політики. Серед них недостатня координація між центральними і місцевими органами влади, фрагментарність нормативно-правової бази, низький рівень інтеграції стратегій розвитку гуманітарної сфери в загальнодержавну політику. Існує проблема недостатнього фінансування та слабкої матеріально-технічної бази установ, які відповідають за реалізацію гуманітарної політики. До того ж, спостерігається відсутність ефективного моніторингу та оцінки результатів реалізації програм у цій сфері. Суттєвим викликом є корупція та недостатня прозорість у розподілі ресурсів, а також низький рівень залучення громадянського суспільства і громад до процесів планування та впровадження політики. В свою чергу, війна посилила ці проблеми, вимагаючи термінових рішень для адаптації інституцій до нових умов.

Постійні бойові дії, руйнування інфраструктури та зростання гуманітарних потреб населення створюють безпрецедентний тиск на державні інституції. Окрім цього, внутрішньо переміщені особи, які залишили свої домівки через війну, потребують підтримки в інтеграції в нові громади, забезпечення житлом, медичними послугами, освітою та соціальним захистом, що перевантажує відповідні установи. Багато

переселенців не мають доступу до стабільного житла, змушені жити в тимчасових центрах розміщення, модульних містечках чи орендованих квартирах за завищеними цінами.

Наприклад, у Львівській області попит на тимчасове житло значно перевищує пропозицію. Лікарні у прифронтових регіонах та західних областях переповнені, а лікарі працюють у складних умовах через збільшення кількості пацієнтів, зокрема тих, хто постраждав від бойових дій чи потребує реабілітації. У Харківській та Дніпропетровській областях реабілітаційні центри для поранених працюють на межі своїх можливостей. Через міграцію дітей із зон бойових дій школи в центральних і західних областях, таких як Київська чи Івано-Франківська, перевантажені, класи часто переповнені. У той же час у регіонах, що постраждали від бойових дій, багато шкіл зруйновані або не функціонують. Органи соціального забезпечення стикаються з труднощами в обробці великої кількості заявок на фінансову допомогу, реєстрацію статусу ВПО та надання соціальних виплат. Приміром, у Запорізькій та Вінницькій областях відзначаються затримки у виплатах через технічні та кадрові обмеження. У багатьох випадках переселенці стикаються із соціальною ізоляцією та труднощами адаптації в нових громадах, що створює додаткові виклики для місцевої влади та громадських організацій. Для прикладу, у деяких громадах Закарпаття виникають конфлікти через недостатню кількість ресурсів для задоволення потреб як місцевого населення, так і внутрішньо-переміщених осіб.

Державна система часто стикається з труднощами у швидкому реагуванні на масштабні гуманітарні кризи, викликані війною, через відсутність чітко налагоджених механізмів міжвідомчої координації. Військові дії ускладнюють доступ до деяких територій, особливо в зонах активного конфлікту, що унеможливорює надання своєчасної допомоги.

Під час активних бойових дій на Донеччині та Луганщині багато людей залишалися заблокованими в містах через відсутність узгодженості між військовими, місцевими органами влади та волонтерськими організаціями.

Зокрема, евакуація з Маріуполя навесні 2022 року відбувалася хаотично через брак безпечних коридорів. У перші місяці повномасштабної війни доставлення гуманітарних вантажів до тимчасово окупованих територій, таких як Херсонщина та Запорізька область, було ускладнене через брак координації між державними структурами та міжнародними організаціями. Це призводило до затримок і нерівномірного розподілу допомоги. На територіях, що перебували під активними обстрілами, як-от Бахмут чи Сєвєродонецьк, були труднощі із забезпеченням медичних послуг через відсутність організованих механізмів евакуації поранених і доставлення ліків. Як випадок, у Лисичанську лікарні були змушені працювати без належного забезпечення, а медичні працівники часто залишалися без координації з боку вищих інстанцій.

Після звільнення таких міст, як Ізюм чи Балаклія, державні органи зіткнулися з проблемою відсутності швидкої оцінки збитків і чітких алгоритмів координації дій для відновлення базової інфраструктури. Це призводило до затримок у відновленні електро- та водопостачання. На початку війни багато внутрішньо переміщених осіб повідомляли про труднощі у подачі заяв на допомогу через перевантаження системи соціального захисту. Зокрема, у Чернігівській області люди чекали кілька місяців, щоб отримати статус ВПО через неузгодженість дій між місцевими управліннями соцзахисту та центральними структурами.

Значна частина ресурсів держави спрямована на оборону, що зменшує можливості фінансування гуманітарних ініціатив. Міжнародна допомога хоча і відіграє важливу роль, але потребує ефективного управління, прозорості та взаємодії з місцевими органами влади, що не завжди реалізується належним чином. У 2022–2023 роках значні бюджетні скорочення торкнулися програм соціального забезпечення, зокрема підтримки внутрішньо переміщених осіб. Наприклад, у деяких областях виплати ВПО затримувалися на кілька місяців через пріоритетність фінансування оборонних потреб. Військові дії призвели до руйнування

численних шкіл, лікарень та житлових будинків. Через обмеженість бюджету значна частина зусиль із відновлення перекладається на міжнародні організації. Варто зазначити, що у звільнених містах, таких як Ірпінь чи Буча, значну частину відновлювальних робіт профінансували міжнародні донори, а державна допомога залишалася мінімальною.

Під час війни фінансування закладів культури й освіти зменшилося, а більшість ініціатив у цій сфері реалізуються за рахунок грантів міжнародних організацій. Як свідчення, музеї та театри в прифронтових регіонах змушені працювати лише завдяки підтримці міжнародних партнерів, таких як ЮНЕСКО чи ЄС. Деякі гуманітарні вантажі або кошти, які надавалися міжнародними організаціями, використовувалися неефективно через відсутність чітких механізмів розподілу. Зокрема, у 2022 році повідомлялося про затримки в доставленні гуманітарної допомоги на деокуповані території через бюрократичні перешкоди. Міжнародна допомога, зокрема фінансова, інколи використовується непрозоро через брак чіткої звітності. До прикладу, деякі проекти відновлення в прифронтових регіонах викликали питання щодо цільового використання коштів, як це було у випадку з будівництвом модульного житла в Київській області.

До того ж, руйнування культурних об'єктів та втрата історичної спадщини через бойові дії створюють виклик для збереження національної ідентичності. Війна також ускладнює реалізацію стратегій довгострокового гуманітарного розвитку, адже значна частина уваги зосереджена на нагальних проблемах виживання та відновлення. Унаслідок бойових дій значні пошкодження зазнали пам'ятки архітектури в таких містах, як Харків, Чернігів, Маріуполь. Наприклад, у Харкові була зруйнована будівля Держпром, яка є важливим зразком конструктивізму. У Маріуполі під час активних обстрілів повністю зруйнували Музей медальєрного мистецтва, де зберігалися унікальні експонати. Також значна частина архівів у прифронтових зонах опинилася під загрозою втрати через пожежі або руйнування будівель.

На тимчасово окупованих територіях, таких як Херсонська чи Луганська області, зафіксовано численні випадки вивезення культурних цінностей, у тому числі картин, історичних документів та артефактів. Через переміщення населення та руйнування традиційних громад війна ставить під загрозу збереження нематеріальної культурної спадщини, зокрема традиційних ремесел, обрядів та народної творчості. На жаль, майстри традиційного гончарства в зоні бойових дій залишили свої домівки, що призвело до зупинки їхньої роботи. Реалізація стратегій збереження культурної спадщини відкладається через необхідність першочергово вирішувати проблеми виживання та відновлення. Як доказ, програми реставрації пам'яток архітектури в Одесі були заморожені через перенаправлення коштів на гуманітарні потреби.

Для вирішення зазначених проблем необхідно впроваджувати комплексний підхід, спрямований на посилення інституційної спроможності, ефективне управління ресурсами та залучення міжнародної підтримки. Пріоритетом має стати створення чітких механізмів міжвідомчої координації, які дозволять оперативно реагувати на гуманітарні виклики. Наприклад, можна запровадити єдину цифрову платформу для управління гуманітарною допомогою, яка забезпечуватиме прозорість її розподілу та ефективне використання.

Важливо також посилити фінансування програм соціального забезпечення за рахунок оптимізації витрат і пошуку нових джерел доходів, наприклад, через міжнародні фінансові інститути. У громадах, де попит на тимчасове житло перевищує пропозицію, доцільно активніше використовувати публічно-приватне партнерство для будівництва доступного житла. Як приклад, у західних областях України успішно реалізуються проекти зі створення модульних містечок за підтримки Європейського Союзу.

Для збереження культурної спадщини слід створити реєстр зруйнованих і пошкоджених об'єктів, що стане основою для планування

відновлювальних робіт. Залучення міжнародних організацій, таких як ЮНЕСКО, може сприяти фінансуванню реставрації важливих пам'яток. Також варто розвивати програми грантів для підтримки майстрів народних ремесел, які втратили можливість працювати через війну.

Для інтеграції внутрішньо переміщених осіб необхідно розвивати соціальні програми, спрямовані на адаптацію в нових громадах, наприклад, курси з перекваліфікації чи навчання місцевої мови. Успішним прикладом може стати програма зайнятості в Закарпатській області, де переселенцям надавали роботу на місцевих підприємствах.

Рішення проблем освіти та медицини потребує мобілізації міжнародної підтримки для відновлення зруйнованих шкіл і лікарень, а також залучення волонтерів та фахівців для роботи у складних умовах. Наприклад, у Дніпропетровській області організовуються мобільні медичні бригади для обслуговування пацієнтів у віддалених районах.

Розвиток гуманітарної політики в Україні був стрімким і складним процесом, позначеним численними змінами та викликами, характерними для пострадянського простору. Однією з ключових причин таких змін стала радянська спадщина, яка істотно вплинула на всі аспекти державного управління, зокрема на гуманітарну сферу. Радянська політика щодо релігії та культури істотно обмежувала свободу совісті та діяльність релігійних організацій, що проявлялося у численних репресіях та вилученні церковного майна. Попри значні зусилля радянської влади, релігія не була повністю викорінена й відродилася з першої можливості після здобуття Україною незалежності [1444].

Після розпаду СРСР Україна розпочала активний розвиток власних моделей державного управління у сфері релігії та гуманітарної політики. Цей процес включав розробку нових законодавчих ініціатив, що сприяли підвищенню рівня соціально-культурного розвитку територіальних громад. Основним завданням реформ стало посилення ролі місцевого

самоврядування в розвитку соціальної сфери, що стало можливим завдяки децентралізаційній реформі, яка набула активної фази у 2014 році [75].

Важливу роль у розвитку гуманітарної політики відіграла концепція співробітництва територіальних громад, що базується на принципах добровільності та взаємної вигоди в обміні ресурсами між громадами. Реалізація цієї концепції сприяла поліпшенню якості надання послуг населенню, підвищенню економічної ефективності місцевих органів влади, а також формуванню більш стійких локальних спільнот.

Збройний конфлікт на сході України та анексія Криму Російською Федерацією у 2014 році стали додатковими викликами для гуманітарної політики держави. В умовах воєнного стану суттєво змінилася система надання гуманітарної допомоги, яка почала активно залучати не лише державні інституції, а й громадські та благодійні організації. Це призвело до активізації громадянського суспільства, що проявилось у створенні численних волонтерських рухів і благодійних фондів, орієнтованих на допомогу як внутрішньо переміщеним особам, так і військовим підрозділам.

Сучасна гуманітарна політика України зазнала впливу глобальних практик, що дало змогу впроваджувати адаптовані моделі управління у кризових умовах. Зокрема, це стосувалося регулювання товарних ринків у період війни, де основним завданням держави було запобігання сплескам цін та забезпечення населених пунктів товарами першої необхідності. Вказані зміни відбувалися на тлі поступової інтеграції України до європейського правового поля, що накладає певні обмеження на механізми внутрішнього регулювання цін.

Історичний розвиток гуманітарної політики України пройшов шлях трансформацій від радянських моделей до сучасних інституційних форм, орієнтованих на децентралізацію, співпрацю територіальних громад та пристосування до глобальних викликів, що істотно впливає на формування стратегічних підходів до гуманітарної політики держави.

Українська гуманітарна політика ґрунтується на розгалуженій системі правових і регуляторних структур, які визначають основи державної політики та стратегічні напрями розвитку. Формування і реалізація гуманітарної політики регулюється численними законами та нормативно-правовими актами. Зокрема, Законом України «Про засади державної регіональної політики» встановлено базові принципи регіональної політики, серед яких: законність, співробітництво та інтегроване управління на регіональному рівні.

Інституційні засади гуманітарної політики доповнюються положеннями Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», яка передбачає всебічні реформи з метою перетворення України на територію гідності та свободи, забезпечення високого рівня життя відповідно до європейських стандартів та гарантування національної безпеки. Важливими елементами цієї стратегії стали удосконалення механізмів правосуддя та боротьба з корупцією.

Суттєвий внесок у розвиток гуманітарної політики забезпечили реформи у сфері місцевого самоврядування, спрямовані на децентралізацію та покращення територіальної організації влади. Відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», започатковано процес добровільного об'єднання громад, що дало змогу підвищити ефективність управління на місцевому рівні [151]. Механізми взаємодії громад визначено окремим законом, що регулює питання співробітництва територіальних громад через укладення договорів і реалізацію спільних проєктів, які фінансуються з місцевих бюджетів.

Для забезпечення ефективності регуляторних структур у сфері місцевого самоврядування у 2019 році Кабінетом Міністрів України було затверджено план заходів із реалізації нового етапу реформування на 2019-2021 роки. Цей документ передбачає розроблення пропозицій щодо змін до Конституції України та інших нормативно-правових актів [76], що сприяє розширенню бюджетної автономії місцевих органів влади й реалізації самостійних проєктів розвитку територій.

Реформа місцевого самоврядування й територіальної організації влади є невід'ємною частиною політики децентралізації, спрямованої на зменшення централізованої залежності регіонів і підвищення їх інвестиційної привабливості. Одним із відчутних результатів стало створення понад тисячі об'єднаних територіальних громад, що істотно активізувало процеси розвитку на місцевому рівні [138].

Крім того, врегулювання питань адміністративно-територіального устрою здійснюється відповідно до положень Закону України «Про порядок вирішення питань адміністративно-територіального устрою», що забезпечує підвищення ефективності гуманітарної політики на місцях, з урахуванням регіональної специфіки та соціально-економічних особливостей.

У структурі гуманітарного політичного управління важливу роль відіграють Міністерство соціальної політики України, Міністерство розвитку громад, а також муніципальні й регіональні органи влади, які відповідають за реалізацію державних політик та забезпечення взаємодії між державними структурами й громадянським суспільством. Ці інституції виступають ключовою ланкою у практичній реалізації положень законодавства в галузі гуманітарної політики.

Вважаємо, що українська система інституційних і регуляторних механізмів у сфері гуманітарної політики є багаторівневою та орієнтованою на адаптацію до нових викликів, включаючи збройні конфлікти, трансформаційні процеси пострадянського простору та необхідність відповідності європейським стандартам.

Українська система гуманітарної політики функціонує на основі складного взаємозв'язку між державними та недержавними інституціями, які спільно забезпечують формування політичних рішень і підтримку населення, особливо в умовах збройного конфлікту та соціально-економічних викликів. Одним із провідних інституційних акторів у цій сфері є Міністерство соціальної політики України, яке визначає політичні рамки, координує

співпрацю з місцевими органами влади та забезпечує реалізацію державної гуманітарної політики [119].

Впровадження процесу децентралізації суттєво змінило архітектуру регіонального управління. Станом на 2020 рік реформа охопила усі 24 області України, де було створено об'єднані територіальні громади (ОТГ), які охоплюють 47 % площі країни і в яких проживає понад 70 % населення [13]. ОТГ отримали розширені повноваження, що дозволило їм ефективніше реалізовувати місцеві гуманітарні ініціативи [56].

Інтернаціоналізація співпраці набула вагомого значення у формуванні та реалізації гуманітарної політики. Зокрема, через механізми єврорегіонів та міст-побратимів Україна активізує транскордонні зв'язки, сприяючи вирішенню спільних соціально-економічних завдань. Така міжнародна взаємодія не лише стимулює економічний і культурний розвиток, а й забезпечує залучення додаткових закордонних ресурсів.

Децентралізаційні процеси, попри спадщину централізованого управління, надали містам і регіонам України ширші можливості для самостійного управління ресурсами. Серед ключових напрямів трансформації системи державного управління виділяються освіта, охорона здоров'я, захист дітей та забезпечення гендерної рівності [117]. Ці реформи сприяють посиленню демократичних практик і залученню громадян до процесів прийняття рішень на місцевому рівні.

Культурна дипломатія виступає важливим інструментом у зміцненні гуманітарної політики України, особливо в умовах війни. Вона слугує платформою для взаємодії з міжнародними партнерами, популяризації культурних досягнень і формування позитивного іміджу держави. Ініціативи в галузі культурної дипломатії сприяють налагодженню культурних зв'язків і поглибленню гуманітарної співпраці.

Співпраця з міжнародними організаціями, зокрема зі структурами ООН, такими як Програма розвитку ООН (UNDP), є ключовою для зміцнення гуманітарної підтримки України. Завдяки участі в розробленні

стратегічних документів і інтеграції міжнародних стандартів у національну гуманітарну політику забезпечується врахування екологічних, соціальних та інституційних аспектів стійкого розвитку [432].

Отже, розвиток гуманітарної політики в Україні ґрунтується на синергії державних, недержавних та міжнародних інституцій, що формують багатовекторний підхід до вирішення гуманітарних викликів в умовах децентралізації, глобалізації та суспільних трансформацій.

Важливість теоретичного осмислення ієрархічного управління в контексті формування гуманітарної політики в Україні набуває особливої актуальності на сучасному етапі розвитку держави. Ієрархічне управління, за своєю суттю, відображає як вертикальні, так і горизонтальні взаємодії, що здійснюються між різними рівнями влади та суспільством. Відповідно до концепцій М. Вебера, ієрархія в управлінні передбачає чіткий розподіл ролей та визначення формальної структури, що забезпечує ефективність реалізації політик. Вебер підкреслював, що ієрархічне управління створює раціональні основи для ухвалення рішень, де влада централізується, а контроль здійснюється через управлінські органи [446].

Дослідження різних моделей демократії, зокрема прямої, представницької та делегованої, акцентують увагу на складнощах побудови ефективної системи управління, яка враховує потреби громадян [221]. Ієрархія демократії передбачає функціонування численних механізмів, що інтегрують громадську думку в управлінські процедури, що є особливо важливим для гуманітарної політики, орієнтованої на оперативне реагування на соціальні потреби.

Комплексність ієрархічних структур обумовлює необхідність збалансованої взаємодії між макро-, мезо- та мікро-рівнями, особливо в умовах децентралізаційних процесів. Незважаючи на передачу частини повноважень на місцевий рівень, ієрархічність зберігається у питаннях розподілу ресурсів та реалізації стратегічних цілей.

Адаптація моделей ієрархічного управління у гуманітарній сфері простежується на прикладі програми нового сільського розвитку у В'єтнамі. Модель базується на вертикальній координації між центральною владою та місцевими адміністраціями, де рішення передаються згори донизу, що є прикладом класичного топ-даун підходу.

Модель багаторівневого управління (MLG), що застосовується у міському брендуванні Саудівської Аравії, демонструє інтеграцію різнорівневих політичних цілей і підтверджує ефективність координації між локальними програмами та національними стратегіями [224].

Проблематика обмеженості агентства на мезо-рівні висвітлює ризики надмірного централізованого контролю. Дослідження вказують, що середні агенти часто стикаються з обмеженнями з боку центральних інституцій, що ускладнює ефективну імплементацію рішень на місцях [125]. Це підкреслює необхідність удосконалення механізмів підтримки агентства на мезорівнях, що є надзвичайно актуальним для гуманітарної політики.

Роль публічно-приватних партнерств у контексті управління надзвичайними ситуаціями і гуманітарними проектами демонструє приклад синергії ієрархічних і децентралізованих моделей. Такі партнерства дозволяють ефективно мобілізувати ресурси шляхом послідовних етапів співпраці, де ініціатива часто виходить із державного сектору.

Таким чином, теоретичні моделі ієрархічного управління дозволяють краще розуміти багаторівневу динаміку взаємодій у гуманітарній політиці, де необхідне врахування як централізованих, так і децентралізованих підходів. Багатогранність цих процесів є критично важливою для адаптації політичних програм до регіональної специфіки та для ефективного реагування на соціальні виклики.

Українська гуманітарна політика постійно балансує між необхідністю централізації та гнучкістю децентралізаційних процесів. Ключовий аспект полягає у виборі між централізованими та децентралізованими моделями управління, кожна з яких має свої переваги та виклики. Централізовані

моделі забезпечують швидке ухвалення рішень, що особливо важливо в умовах кризових ситуацій, таких як природні катастрофи або соціальні потрясіння. Натомість децентралізація дає змогу точніше враховувати місцеві потреби та залучати регіони до формування політики.

Впровадження децентралізаційних підходів у гуманітарну політику України обумовило необхідність пошуку та запровадження інноваційних моделей управління соціально-політичними процесами [122]. Цей підхід відповідає загальноєвропейським тенденціям інтеграції горизонтальних зв'язків між регіонами та вертикальних зв'язків між різними рівнями суспільства [222]. У цьому контексті важливо забезпечити ефективні механізми координації між різними рівнями управління та розвитку співпраці.

Практичний досвід В'єтнаму демонструє, як за допомогою ієрархічних моделей управління можливо ефективно підтримувати домогосподарства у сільській місцевості. Зокрема, використання моделей із фіксованими та випадковими ефектами дозволяє забезпечити відповідність бюджетного планування на різних рівнях влади [423]. Це свідчить про важливість гнучких підходів до управління, орієнтованих на локальні умови та доступні ресурси.

Координація і залучення всіх зацікавлених сторін є критично важливими для ефективного впровадження політики у сфері охорони здоров'я [127]. Місцеві громади та урядові структури, володіючи знаннями про конкретні потреби населення, можуть сприяти розробці обґрунтованих і релевантних політик [127].

Це співвідноситься з принципами Е. Острома, який підкреслював еволюційний розвиток інституцій для забезпечення колективної дії та залучення всіх учасників до прийняття рішень [366]. Дискусії щодо координації у кризових ситуаціях виявляють потребу у нових підходах до розподілу відповідальності між державними та приватними секторами [129]. Дослідження показують, що ефективне реагування на катастрофи часто здійснюється через неформальні мережі організацій, які об'єднуються

навколо спільних цілей, а не через жорстке командування зверху вниз. Така взаємодія свідчить про важливість збалансованої координації між центральною та місцевою владою.

Аналіз моделей публічно-приватних партнерств засвідчує, що децентралізовані моделі управління, що ґрунтуються на послідовному ухваленні рішень, є ефективними в умовах, коли приватний сектор виступає як активний партнер, тоді як централізовані моделі передбачають синхронізовані дії всіх учасників. Це є важливим чинником для формування стійких гуманітарних політик, орієнтованих на оптимізацію розподілу ресурсів.

Українські зусилля щодо вдосконалення децентралізаційних механізмів ієрархічного управління базуються також на запозиченні міжнародного досвіду, зокрема шведської моделі міського брендування, яка підкреслює інтеграцію політичних цілей на різних рівнях управління. Такий підхід дозволяє адаптувати кращі міжнародні практики до національного контексту України.

Багаторівнева система ухвалення рішень у сфері гуманітарної політики дозволяє Україні ефективно вирішувати завдання соціально-економічного розвитку, забезпечуючи баланс між централізованими ініціативами та активним залученням місцевих громад, що є критично важливим для досягнення сталого розвитку та підтримки суспільної стабільності.

Гуманітарна політика є складним феноменом, який вимагає врахування глобальних практик та їх адаптації до національних умов. Інституційні вдосконалення та інноваційні технології врядування, які демонструють різні країни, можуть сприяти ефективному розвитку української гуманітарної політики. Прикладом може бути досвід Чехії у відповідь на масові міграційні потоки, спричинені українською кризою, коли недержавні організації стикалися із викликами управління ресурсами через наявність системних бар'єрів [303].

У сфері багаторівневого управління Саудівська Аравія демонструє інноваційні підходи в міському брендуванні, де політична взаємодія на різних рівнях сприяє формуванню узгоджених стратегічних планів [224]. Інтеграція багат шарового врядування дозволяє долати виклики централізації та досягати консенсусу у формуванні політик, що є надзвичайно важливим для України, де поєднання локальних, національних та міжнародних інтересів є необхідною умовою ефективності гуманітарної політики.

Навчання в контексті міграційної кризи є ключовим чинником інтеграції дітей-біженців у суспільство. Як свідчить досвід Англії та Швеції, освітні політики можуть суттєво впливати на можливості дітей знайти своє місце в новому соціальному середовищі [331]. Шведська практика підтримки багатомовності дозволяє зберігати рідну мову дітей-біженців, що сприяє збереженню їхньої культурної ідентичності. Для України це є важливим орієнтиром у розробці освітніх програм для дітей переселенців.

В'єтнамський досвід ієрархічного управління в межах програми нового сільського розвитку (NRD) акцентує важливість ефективного регулювання місцевих бюджетів задля підвищення добробуту населення [223]. Зокрема, розвиток транспортної інфраструктури відіграє ключову роль у стимулюванні економічного зростання місцевих громад, що є актуальним напрямом і для України в контексті розвитку сільських територій.

Роль агентів середнього рівня у впровадженні мовної політики також заслуговує на увагу. Як свідчить досвід В'єтнаму, реалізація національних освітніх політик через місцеві агенції з акцентом на планування доступу до освіти, кадрової політики та ресурсного забезпечення може значно підвищити ефективність [225]. Такий підхід є перспективним і для України, оскільки сприяє розвитку мовного планування на рівні територіальних громад.

Історико-політична концепція Ф. Фукуями наголошує на важливості стабільних правових та інституційних основ, що формувалися еволюційно,

починаючи з античних часів і до Французької революції [286]. Для України, з огляду на необхідність забезпечення стабільності та поступового розвитку гуманітарної політики, цей підхід має особливу цінність, оскільки стабільні інститути є запорукою успішних соціальних реформ та адаптації до сучасних викликів.

Отже, порівняльний аналіз міжнародних практик дозволяє окреслити перспективні напрями вдосконалення української гуманітарної політики. Адаптація багат шарових управлінських систем, підтримка багатомовності в освіті, інтеграція фінансових і соціальних механізмів на локальному рівні здатні суттєво посилити інноваційність і підвищити ефективність надання гуманітарної підтримки в Україні.

Реалізація гуманітарної політики в Україні в умовах триваючого збройного конфлікту залишається серйозним викликом, що вимагає ефективного управління ресурсами та подолання інституційних бар'єрів. Однією з основних проблем є недостатньо ефективне виявлення реальних потреб ветеранів та членів їхніх родин, а також обмежена інформованість про можливості, які надаються державними структурами, бюджетними установами та міжнародними організаціями [133]. Ці виклики ускладнюються існуванням неефективних адміністративних механізмів підтримки, що потребують реформування задля підвищення якості правового, соціального та психологічного забезпечення ветеранів війни [233].

Додатковим чинником, що погіршує ситуацію, є масові порушення міжнародного гуманітарного права з боку російських збройних сил, зокрема сексуальне та гендерно зумовлене насильство [234]. Ці злочини створюють значні труднощі для українських правоохоронних органів у питаннях виявлення і доведення фактів порушення прав людини [334], водночас вимагаючи розширення соціально-психологічної та юридичної допомоги постраждалим.

Конфлікт також призвів до масштабної гуманітарної кризи, що проявилася у втраті житла і ресурсів великою частиною цивільного

населення. Одним із бар'єрів на шляху до забезпечення належної гуманітарної допомоги є недостатній рівень знань з міжнародного гуманітарного права серед організацій, що здійснюють відповідні заходи].

Вирішення цих проблем потребує впровадження науково обґрунтованих підходів до реалізації гуманітарних програм. Розширення існуючих методологічних практик та впровадження гібридних досліджень дають можливість адаптувати сучасні інструменти соціальних наук до гуманітарного контексту.

Аналіз випадків атак на цивільні об'єкти в Україні свідчить про порушення міжнародного гуманітарного права шляхом невибіркового застосування засобів масового ураження. Це створює потребу у трансформації підходів до надання гуманітарної допомоги, зокрема на тимчасово окупованих територіях.

В умовах обмежених ресурсів традиційні методи доставки гуманітарної допомоги втрачають ефективність. Перспективними стають альтернативні підходи, такі як використання кеш-трансферів і місцевих закупівель, що дозволяє знизити витрати на логістику і підвищити швидкість реагування [38]. Проте такі моделі потребують глибокого аналізу місцевого ринку і інфраструктури.

Підтримка самозабезпечення внутрішньо переміщених осіб також є важливим напрямом розвитку сталих гуманітарних практик. Програми, що сприяють соціальній взаємодії і економічній адаптації переселенців, підвищують ефективність заходів із забезпечення життєздатності населення.

Ефективна реалізація гуманітарної політики вимагає налагодження крос-секторальної співпраці. Досвід голландської програми «Здорові вагітності для всіх» демонструє, що залучення медичних, соціальних та урядових структур у партнерські мережі сприяє виявленню основних бар'єрів і посиленню якості впровадження політики.

Вважаємо, що подолання інституційних бар'єрів і вирішення управлінських викликів у сфері гуманітарної політики України вимагає

комплексного підходу, що базується на врахуванні потреб жертв агресії, посиленні міжсекторальної взаємодії та адаптації міжнародних практик до національного контексту.

Оцінка ефективності гуманітарної політики в Україні є важливим завданням, що вимагає всебічного аналізу на різних рівнях від державного управління до місцевих ініціатив. Важливим аспектом такої оцінки є аналіз не лише оперативної ефективності у вирішенні актуальних проблем, але й перспективного розвитку стратегії на майбутнє.

Дослідження показують, що значна кількість українських біженців отримала підтримку в сусідніх країнах, зокрема в Польщі, де місцеві органи влади та громадські організації відіграли ключову роль у наданні допомоги. Організовано діяльність центрів колективного прийому біженців, у яких підтримку отримали понад 6040 осіб [420].

У Чехії ситуація вказує на обмежене залучення недержавних організацій (НУО) до процесів ефективної реалізації політики допомоги біженцям, що висвітлює проблему стійкості цих організацій у кризових умовах [330]. Незважаючи на виклики, лідери НУО можуть впливати на розвиток громад через активну участь у процесах кризового реагування.

Наукові підходи до підвищення ефективності програм гуманітарної допомоги передбачають впровадження наукових методів реалізації, що враховують гуманітарні фактори, які визначають масштаб, стійкість і справедливість програм. Застосування системного тестування стратегій впровадження дозволяє забезпечити гнучкість і перенесення кращих практик на різні типи надзвичайних ситуацій [36].

Перспективним є використання науки впровадження для підвищення доступності та якості гуманітарної допомоги. Формування доказових пакетів, адаптованих до місцевих умов, сприяє усуненню нерегульованої комунікації та зменшенню витрат ресурсів [142]. Співпраця між організаціями у кризових ситуаціях дозволяє підвищити ефективність розподілу гуманітарної допомоги [229]. Приклад ініціативи Save the Children у Сомалі демонструє,

що зміцнення систем охорони здоров'я позитивно впливає як на національну політику, так і на місцеві координаційні механізми [343].

Іншою важливою сферою є розвиток трудового потенціалу України як складової стратегії державної політики. Реформування трудового законодавства та заходи для зменшення рівня незадекларованої праці сприяють підвищенню стійкості економіки [344].

У сфері економічної політики актуальним залишається питання регулювання товарних ринків в умовах надзвичайних ситуацій і воєнного стану. Забезпечення стабільності ринку є критичним для підтримки соціальної стійкості та реалізації гуманітарних програм. Оскільки Україна прагне досягти цілей сталого розвитку, оптимізація гуманітарної політики має базуватися на ефективному використанні ресурсів, інтеграції міжнародних практик та підвищенні ролі наукового підходу до стратегічного планування. Вважаємо, оцінка існуючих стратегій і виведення нових підходів на основі місцевого та міжнародного досвіду, із акцентом на наукові й оперативні засади, є важливими умовами для підвищення ефективності гуманітарної політики України.

Україна продовжує стикатися з численними викликами у реалізації гуманітарної політики, що потребує нових стратегічних підходів для підвищення її ефективності та практичної імплементації. Одним із ключових напрямів є впровадження комплексної стратегії соціальної підтримки ветеранів війни, спрямованої на підвищення їх соціальної безпеки через інтеграцію нових методів і практик. Важливо забезпечити міцну вертикальну систему управління, яка б змінила суспільне ставлення до ветеранів через ефективну реалізацію державної політики у сфері соціальних гарантій.

Попри активні зусилля з імплементації міжнародного гуманітарного права, виникають серйозні труднощі у підтриманні стійкої міжнародної співпраці. Для підвищення ефективності гуманітарної реакції Україна має зміцнювати співпрацю з міжнародними організаціями, такими як ООН, шляхом розвитку запобіжної дипломатії та миробудівних ініціатив.

Активне залучення зацікавлених сторін підвищує ефективність реалізації політик через зміцнення співпраці і відповідальності. Створення чітких правил взаємодії та стимулювання партнерських відносин забезпечує належну координацію і мотивацію для спільного розв'язання проблем [27].

У контексті інтеграції гендерних питань у кліматичну політику важливою є стратегічна ідентифікація зацікавлених сторін для досягнення рівноправних результатів [247]. Співпраця політиків із дослідниками, які мають досвід у гендерних проєктах, значно підвищує рівень інтеграції гендерної специфіки в державні програми.

Розвиток колективних практик самозабезпечення серед біженців сприяє зміцненню інтердепенденції на рівні домогосподарств, груп та громад. Такий підхід дозволяє підтримувати соціальне і колективне життя, що може задовольнити базові потреби навіть без повної економічної автономії. Ефективна реформа системи охорони здоров'я в Україні вимагає трансформації її структури, культури та практик через підтримку колаборативного мислення і створення єдиного бачення для залучення всіх професіоналів у процес прийняття рішень.

Філософська концепція справедливості Дж. Ролза акцентує увагу на важливості розподілу ресурсів у спосіб, який сприятиме добробуту всіх громадян, з особливим захистом найменш забезпечених і найбільш вразливих груп [381]. Ці принципи повинні бути інтегровані у політики гуманітарної сфери для забезпечення рівноправного доступу до соціальних благ ветеранів, біженців та інших уразливих груп.

Стратегічні підходи повинні враховувати потреби різних соціальних груп і орієнтуватися на подолання існуючих викликів.

1.3. Сутність механізму управління соціально-культурним розвитком територіальної громади в процесі реалізації гуманітарної політики

Соціально-культурний розвиток є фундаментальним аспектом територіального управління, особливо в умовах реалізації гуманітарної політики в Україні. З огляду на актуалізацію процесів децентралізації та демократизації суспільного життя, поняття територіальної громади набуває особливого значення як осередок соціальної інтеграції та культурної взаємодії. У нових умовах громадяни отримують реальні механізми впливу на процеси ухвалення управлінських рішень, що зумовлює необхідність перегляду підходів до соціально-культурного розвитку громад.

Управління соціально-культурним розвитком територіальної громади передбачає застосування комплексного підходу, який інтегрує різні напрями гуманітарної політики. Основними аспектами такого управління є формування і підтримка культурної ідентичності громади, забезпечення доступу до освітніх, культурних та інформаційних ресурсів, а також стимулювання громадянської участі в процесах ухвалення рішень. Значущість цього процесу обумовлюється тим, що він сприяє розвитку громадянської свідомості та активізації місцевих ініціатив, що є невід'ємними складовими сталого соціально-економічного розвитку території.

Ефективна публічна політика у сфері соціально-культурного розвитку територіальних громад має бути зорієнтована на врахування інтересів і потреб різних соціальних груп. Особливе значення в цьому контексті має підтримка культурної спадщини, популяризація місцевої історії, традицій і звичаїв, а також виховання толерантного ставлення до культурного різноманіття. Активне залучення мешканців громади до процесу прийняття управлінських рішень є визначальним чинником підвищення рівня соціальної згуртованості та економічної стабільності громад.

Важливим елементом сучасних підходів до управління соціально-культурним розвитком є застосування інноваційних моделей партнерської взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством. Досвід зарубіжних і вітчизняних практик свідчить про високу ефективність моделей, у яких громади активно беруть участь у формуванні та реалізації місцевої політики. Такий підхід відкриває нові можливості для розв'язання актуальних проблем розвитку територій, забезпечення їх сталості та конкурентоспроможності в умовах глобалізаційних викликів.

Одним із рушіїв соціально-культурного розвитку є громадська активність, яка виступає каталізатором соціальних змін та формування відповідального громадянського суспільства. У цьому контексті важливою є роль освітніх програм, тренінгів, культурних ініціатив, спрямованих на підвищення рівня компетентностей та мотивації громадського сектору. Розвиток людського потенціалу у межах громад створює передумови для виникнення нових лідерів думок, здатних ініціювати позитивні зміни на місцевому рівні.

Звісно, забезпечення високого рівня громадської залученості та підтримки з боку населення стає визначальним чинником ефективного управління соціально-культурним розвитком територіальної громади. Це потребує впровадження інклюзивних стратегій та механізмів діалогу між владними структурами і громадянами, орієнтованих на зміцнення соціальної єдності та формування прогресивного суспільства.

Історичний контекст формування гуманітарної політики в Україні відображає складні соціальні, політичні та економічні процеси, які істотно вплинули на розвиток територіальних громад. Після проголошення незалежності у 1991 році країна зіткнулася з численними викликами, серед яких особливої актуальності набули питання реформування адміністративно-територіального устрою та відновлення економічної стабільності. Успадкована від радянської епохи централізована система управління

створювала істотні перешкоди для впровадження ефективних гуманітарних реформ [132].

Протягом першого десятиліття незалежності основна увага державної політики була зосереджена на політико-економічних реформах, що об'єктивно обмежувало можливості вирішення соціокультурних проблем. Лише із середини 2010-х років в контексті адміністративно-територіальної реформи були окреслені основні напрями розвитку територіальних громад, що вимагали впровадження інноваційних технологій у систему місцевого самоврядування [16].

Прийняття Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» заклало підґрунтя для створення економічно самодостатніх та спроможних до самоврядування громад. Цей процес супроводжувався активною децентралізацією владних повноважень, що було закріплено положеннями Конституції України, де визначено право територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах закону [151].

Водночас реформування супроводжувалося низкою труднощів, зокрема у сферах фінансового забезпечення місцевих органів влади та забезпечення доступності якісних публічних послуг. Незважаючи на існуючі бар'єри, підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом активізувало імплементацію європейських стандартів у національне законодавство та планування, що сприяло модернізації підходів до гуманітарної політики [9].

Актуальні виклики, зокрема повномасштабна агресія Російської Федерації у 2022 році, стали потужним чинником переосмислення гуманітарної політики України. Зусилля держави були спрямовані на зміцнення демократичних засад управління, підвищення рівня соціальної справедливості, розвиток громадської активності та забезпечення рівного доступу до соціокультурних ресурсів у всіх регіонах. Відновлення соціально-

культурного балансу в громадах, постраждалих від воєнних дій, стало одним із головних стратегічних завдань гуманітарної політики держави.

Поступова переорієнтація на децентралізовані моделі управління визначила основні напрями нової гуманітарної політики України. Залучення громад до процесів ухвалення управлінських рішень, інтеграція міжнародного досвіду, розвиток партнерств між освітніми установами та місцевими органами влади стали ключовими чинниками підвищення ефективності державного управління та забезпечення соціальної злагоди [11].

Управління соціально-культурним розвитком в Україні в контексті реалізації гуманітарної політики вимагає інтеграції різних теоретичних підходів і моделей управління, здатних ефективно функціонувати в умовах специфічного соціально-політичного середовища. З огляду на динаміку суспільно-політичних трансформацій, стає очевидним, що традиційні підходи мають бути адаптовані відповідно до реалій українського державотворення.

Одним із фундаментальних підходів у сфері державного управління є модель політичного циклу, розроблена Нахміасом та Фелбінгером ще у 1982 році. Вона описує процес розробки та реалізації політики як послідовність стадій: визначення проблеми, формулювання політики, впровадження рішень та оцінка результатів. Водночас слід зауважити, що в умовах демократій, особливо тих, що перебувають на етапі консолідації, цей підхід може спрощувати складну природу ухвалення рішень, що необхідно враховувати для ефективної імплементації в Україні.

Особливу роль у процесах формулювання та реалізації політики відіграє політична воля, яка є критичним чинником успішного проходження всіх стадій політичного циклу. Недостатність політичної волі часто призводить до зупинки реформ або їх часткової реалізації, що є характерним для українського контексту, де політичні рішення нерідко зазнають впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [13].

Важливим напрямом розвитку управлінських практик є інтеграція методів співпраці громад та університетів, що базуються на концепціях розвитку на основі активів спільноти (ABCD) та дослідження на основі спільноти (CBR). Ці підходи дозволяють враховувати специфічні місцеві умови та активізувати залучення громадськості до процесів управління, що суттєво підвищує ефективність реалізації гуманітарної політики [114].

Інфраструктура інвестицій та стратегічні партнерства також мають важливе значення для стимулювання соціально-культурного розвитку територій. У процесі інтеграції України до Європейського Союзу особливого значення набуває не лише економічна, а й гуманітарна компонента розвитку громад, що сприяє комплексному зростанню добробуту населення.

Класичні теорії адміністративного управління, зокрема концепція Макса Вебера, підкреслюють значущість раціональних бюрократичних структур у забезпеченні прозорості, ефективності та легітимності управлінських процесів. Використання веберівських принципів у реформуванні державних інституцій України є важливим чинником підвищення довіри до органів влади та створення передумов для сталого розвитку територіальних громад [76].

Застосування багатоманітних теоретичних моделей та підходів у поєднанні з адаптацією їх до національних умов створює підґрунтя для формування ефективної системи управління соціально-культурним розвитком в Україні. Незважаючи на численні виклики, інтеграція теоретичних напрацювань та практичного досвіду сприяє розвитку стійких громадських структур та зміцненню демократичних основ суспільства.

Залучення громади та участь громадян у процесах управління виступають ключовими факторами у розвитку територіальних громад, особливо в умовах масштабних реформ, що відбуваються в Україні. Поняття громадської участі охоплює різноманітні форми залучення громадян – від безпосередньої участі у процесах прийняття рішень до співпраці з державними органами у стратегічному плануванні розвитку громад. Згідно з

дослідженнями, процеси реформування системи публічного управління безпосередньо пов'язані зі зростанням ролі громадської участі, яка дедалі більше інтегрується через інститути прямої демократії.

В умовах триваючого конфлікту, а також ускладнень, спричинених пандемією COVID-19, залучення громадян до процесу стратегічного планування набуває особливої важливості для забезпечення стійкого розвитку територій. Використання сучасних онлайн-інструментів, таких як електронні платформи для опитувань, консультацій і збору пропозицій, дозволяє підвищити інклюзивність та адаптивність управлінських процесів до реальних потреб громади [18].

Окрім технологічних засобів, принципи учасницької демократії, викладені в концепції «Драбини участі» Ш. Арнштейн, надають можливість більш глибокого розуміння рівнів громадської участі – від пасивної маніпуляції до активного громадського контролю [229]. Ця модель є дієвим інструментом для розробки стратегій побудови більш демократичних і ефективних структур місцевого самоврядування.

Зарубіжний досвід, зокрема приклади США та Польщі, свідчить, що впровадження стратегій на основі широкого залучення населення до процесів планування та ухвалення рішень забезпечує довгострокову стійкість розвитку громад. У Канаді практика партисипативного культурного менеджменту сприяла створенню сталих мереж співпраці між різними соціальними групами та інституціями, що забезпечило ефективний обмін результатами досліджень і підвищення соціальної згуртованості [420].

Важливим чинником розвитку стало впровадження моделей, орієнтованих на активізацію внутрішніх ресурсів громади, таких як розвиток на основі активів спільноти (ABCD) та дослідження на основі спільноти (CBR). Такі підходи не лише підсилюють взаємодію між науковими установами і громадськими організаціями, а й сприяють розвитку інноваційного потенціалу на місцевому рівні [314].

Довіра до влади та розуміння основних мотиваторів громадської участі є критичними аспектами, що впливають на рівень активності громадян. Досвід польської кризи біженців 2022 року засвідчує, що моральні й нормативні чинники, зокрема волонтерство, стали важливими механізмами підтримки соціальної інтеграції та залучення населення до громадських ініціатив.

Отже, активна участь громадян у процесах управління не лише сприяє підвищенню якості публічних послуг, а й забезпечує формування нових лідерських практик, розвиток громадянської активності та консолідацію соціальних ресурсів на національному та місцевому рівнях. Роль місцевих органів влади в управлінні соціально-культурним розвитком територіальних громад в Україні є невід'ємною складовою децентралізованої системи управління, яка передбачає активну участь громади у процесах прийняття рішень. Важливою складовою такої системи є інтеграція соціокультурних потреб у процеси стратегічного планування та реалізації політики на місцевому рівні.

Місцеве самоврядування в Україні забезпечується адміністративною та правовою автономією, що закріплена на конституційному рівні. Відповідно до положень Конституції України, територіальні громади мають право самостійно вирішувати питання місцевого значення та управляти комунальним майном, що створює інституційні передумови для ефективного розвитку. Реалізація цих повноважень включає формування місцевих бюджетів, ухвалення стратегічних планів розвитку, підвищення фінансової спроможності громад, що безпосередньо сприяє економічному та культурному зростанню територій. Процеси місцевого планування та управління часто вимагають адаптації до сучасних економічних умов, а також інтеграції найкращих практик демократичних суспільств, де місцеве самоврядування виступає одним із механізмів реалізації гуманітарної політики. Зокрема, досвід Великобританії демонструє ефективність залучення громад до формування політики через законодавчі механізми,

визначені Local Government Act 2000, які гарантують участь населення у визначенні напрямів соціального і культурного розвитку [336].

У контексті українських реалій приклад Тернопільської області свідчить про важливість підтримки і розвитку соціокультурної інфраструктури навіть за умов економічних обмежень. За даними досліджень, у регіоні функціонують сотні клубних закладів і бібліотек, що сприяє підтримці соціальної згуртованості, збереженню культурної ідентичності та інтеграції внутрішньо переміщених осіб [162].

Місцеві органи влади виконують також роль координаторів соціально-економічних ініціатив, спрямованих на об'єднання зусиль різних суб'єктів – як економічних, так і громадських. Вони сприяють укладанню угод, наданню консультаційної підтримки та забезпеченню сприятливого середовища для розвитку громадських ініціатив. Відповідно до концепцій територіального розвитку, місцеві органи влади зосереджуються на формуванні сільських та міських стратегічних ініціатив, спрямованих на зростання добробуту населення.

Управління соціально-культурним розвитком громади передбачає не лише матеріальне забезпечення функціонування закладів культури, а й виховання нових лідерів, залучення громадян до процесів управління, активізацію участі у розв'язанні проблемних питань розвитку громад. Децентралізаційні реформи в Україні орієнтовані на створення нової управлінської культури, що ефективно інтегрує інтереси громад та сприяє зміцненню соціальної єдності, особливо в умовах постконфліктного відновлення.

Аналіз сучасної гуманітарної політики в Україні є необхідним для розуміння її впливу на розвиток територіальних громад та забезпечення соціальної інклюзії. Гуманітарна політика відіграє важливу роль у сприянні соціальному згуртуванню, економічній стабільності та культурному зростанню громад, особливо в умовах адаптації до сучасних викликів, спричинених війною та економічними трансформаціями.

Програма «U-LEAD з Європою» наголошує на тому, що політика регіонального розвитку має бути тісно інтегрована з процесами відновлення, при цьому особливу увагу слід приділяти горизонтальній та вертикальній координації дій різних рівнів влади задля досягнення максимальної ефективності управління. Актуальність цього підходу зростає в контексті розширення можливостей місцевого самоврядування та активізації локальних ініціатив.

Управління розвитком територіальних громад передбачає стимулювання підприємницької активності та підвищення конкурентоспроможності територій шляхом інтеграції інвестицій, що є важливою складовою гуманітарної політики. В умовах обмежених державних ресурсів активне залучення приватного сектору та розвиток партнерських відносин між громадським і приватним секторами стають необхідними умовами стійкого економічного розвитку громад [29].

Демократичні механізми реалізації гуманітарної політики на місцевому рівні потребують подальшого розвитку, особливо в частині розширення прямих форм народовладдя та активної взаємодії з консультативними структурами. Це сприяє формуванню ефективної політики у соціально-гуманітарній сфері, що базується на потребах і очікуваннях населення [130].

Фіскальна політика виступає важливим інструментом забезпечення фінансової спроможності місцевих громад. Податкові надходження стають основним джерелом ресурсів для фінансування житлово-комунальних послуг, освіти, охорони здоров'я та інших напрямів соціальної сфери, що безпосередньо впливає на якість життя та рівень соціальної інклюзії.

Сучасна гуманітарна політика в Україні, враховуючи міжнародний досвід та європейські стандарти, орієнтується на поглиблення децентралізації, що передбачає розподіл повноважень і функцій між різними рівнями влади задля більш ефективної реалізації соціокультурних програм. Такий підхід дозволяє краще адаптувати гуманітарні стратегії до

регіональних особливостей та підвищує рівень врахування інтересів місцевих громад.

Особливого значення набуває дотримання принципів Європейської конвенції з прав людини, що гарантує захист основних прав і свобод людини та забезпечує стабільність демократичних інституцій. Гуманітарна політика, орієнтована на особистість, права людини та громадську участь, закладає підвалини для стійкого розвитку демократичного суспільства.

З огляду на це, ефективність сучасної гуманітарної політики в Україні залежить від інтеграції багаторівневих підходів, активного залучення громадян до процесів управління, належної фінансової підтримки та відповідності європейським нормам і стандартам, що у сукупності сприяє сталому розвитку територіальних громад.

Децентралізація в Україні стала однією з ключових реформ, спрямованих на підвищення ефективності місцевого самоврядування та розвиток територіальних громад. Надання громадам ширших повноважень та ресурсів для самостійного управління дозволяє оперативніше реагувати на місцеві потреби й виклики, сприяючи реалізації принципів субсидіарності та демократії на місцях.

Одним із позитивних аспектів децентралізації є підвищення фінансової самостійності громад, що створює можливості для реалізації власних проєктів, спрямованих на покращення соціальної інфраструктури. Передача значних повноважень та бюджетних ресурсів від державних органів до місцевого самоврядування дозволяє здійснювати соціально-економічний розвиток на місцевому рівні з урахуванням регіональних особливостей, що, у свою чергу, сприяє соціально-культурному зміцненню громад.

Однак процес децентралізації супроводжується і певними викликами. Одним із таких є необхідність розробки нових механізмів управління, які б інтегрували наукові підходи з інструментами державного управління для забезпечення сталого розвитку громад. Це потребує урахування динаміки

локального самоврядування, зростання ролі громадянської участі та адаптації до нових управлінських стандартів.

Ключову роль у забезпеченні ефективності процесу децентралізації відіграють політична воля та лідерські якості місцевих керівників. Брак готовності поєднати управлінські функції з лідерськими компетентностями залишається проблемою, однак саме якісне лідерство на місцях визначає успішність формування ефективних систем управління. Соціальна мобілізація громад є важливим чинником розвитку активної громадянської позиції та підвищення рівня самоорганізації населення.

У контексті вирішення кризових ситуацій, зокрема проблем внутрішньо переміщених осіб (ВПО), важливість багаторівневого управління набуває особливого значення. Залучення міжнародних партнерів сприяє створенню більш ефективних систем координації дій, що допомагає долати політичні та соціальні виклики, пов'язані із масштабними переміщеннями населення. Масове внутрішнє переміщення населення унаслідок війни 2022 року підкреслює необхідність адаптації громад до нових соціально-економічних умов. Успішна інтеграція ВПО є критичним завданням для збереження соціальної гармонії, однак на шляху до цього існують перешкоди, зумовлені економічними обмеженнями та бюрократичними труднощами. Відповідно, децентралізація в Україні відкриває значний потенціал для вдосконалення механізмів управління соціально-культурним розвитком громад. Її успішна реалізація залежить від ефективної координації між рівнями влади, активної участі громадян, розвитку місцевого лідерства та підтримки з боку міжнародних партнерів, що в комплексі сприяє формуванню спроможних громад, здатних адаптуватися до сучасних викликів.

Україна перебуває у процесі реалізації соціально-культурних політик, спрямованих на подолання соціально-економічних диспропорцій і політичних динамік, що виникають у ході децентралізації та демократизації.

Упровадження ефективних політик потребує інтегративного та гнучкого підходу для забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Одним із основних викликів є зниження продуктивності, погіршення якості життя населення та загальний стан соціальної інфраструктури, що зумовлено обмеженим фінансуванням та наявними соціально-економічними дисбалансами. Крім того, складність механізмів державного управління регіональним розвитком підкреслює необхідність розробки надійних фінансових інструментів та механізмів оподаткування, які забезпечуватимуть податкову спроможність об'єднаних територіальних громад в умовах фінансової децентралізації.

У сфері громадської взаємодії моделі системного мислення та адаптивного відновлення розглядаються як ефективні інструменти планування проєктів, спрямованих на збереження культурної спадщини та зміцнення соціокультурної стійкості громад. Ці підходи сприяють ефективнішому вирішенню проблем обмеженості ресурсів і нестачі громадських послуг.

Участь громадян у формуванні державної політики є важливою умовою сталого розвитку. Водночас цей процес стикається з бар'єрами політичного, структурного та операційного характеру, які ускладнюють залучення громадян до ухвалення рішень. Недостатній рівень компетентності у сфері публічного управління та брак методологічних інструментів додатково ускладнюють застосування інклюзивних моделей у практиці державного управління.

Моніторинг та оцінка місцевих бюджетів громадянами є важливою складовою прозорості й підзвітності, проте існують проблеми з готовністю муніципалітетів до відкритої взаємодії. Незважаючи на наявні позитивні приклади мережевої участі, питання ефективності цих моделей у довгостроковій перспективі залишається відкритим. Покращення ефективності фіскальної політики можливе через удосконалення методологічної бази та впровадження систем ризик-менеджменту для оцінки

фіскальних ризиків. Сучасні тренди розвитку акцентують важливість підвищення конкурентоспроможності регіонів і збільшення доходів місцевих бюджетів для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Ініціативи приватно-державного партнерства розглядаються як перспектива для стимулювання інновацій у проектах сталого розвитку. Водночас такі партнерства вимагають збалансування інтересів приватного сектору та публічних цінностей, що є необхідною умовою для досягнення ефективності та суспільної користі.

Децентралізація у сфері охорони здоров'я та соціальних послуг демонструє неоднозначні результати. Попри потенційні переваги, посилюється ризик соціально-територіальної нерівності внаслідок нерівномірної доступності послуг. Реалізація децентралізаційних ініціатив потребує урахування контекстуальних факторів для забезпечення рівного доступу до базових послуг. Теорія справедливості Джона Роулза акцентує увагу на важливості рівності можливостей та справедливого розподілу ресурсів, що є критичними засадами для розробки соціально-культурних політик, орієнтованих на інклюзивний розвиток [381]. Таким чином, реалізація соціально-культурних політик в Україні передбачає подолання численних економічних, політичних та соціальних викликів, а також активне використання адаптивних підходів і моделей співпраці, які сприяють формуванню стійких та інклюзивних громад.

В умовах сучасної України, яка переживає масштабні трансформації, спричинені воєнними викликами та реформами децентралізації, постає нагальна потреба у впровадженні ефективних моделей управління розвитком територіальних громад. Інноваційні підходи та найкращі практики, апробовані як в Україні, так і в інших країнах, відіграють ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку громад.

Одним із вагомих аспектів сприятливого розвитку є колективна дія, концепцію якої розробила Елінора Остром. Вона наголошувала на важливості саморегулювання та участі громадян в управлінні спільними

ресурсами [366]. У контексті України ці ідеї набувають особливої актуальності, оскільки саме місцеві громади виконують критичну роль у процесах відновлення інфраструктури та забезпеченні соціальної стабільності.

Є також необхідність підвищення організаційної спроможності місцевої влади для координації заходів з відновлення ушкодженого майна у воєнний період. Інноваційний підхід до вирішення цих завдань передбачає запровадження практик європейських країн у сфері цивільного захисту в рамках децентралізації.

Роль молодіжної участі у відновленні деокупованих територій є також визначальною. Необхідними також є стратегічне партнерство між місцевими органами влади та університетами для залучення молоді до процесів відбудови та збереження її потенціалу в регіонах.

Ефективний розвиток громад передбачає інтеграцію підходів партнерства з навчальними та дослідницькими установами. Деякі дослідники акцентують увагу на важливості спільних досліджень, заснованих на рівноправних відносинах між громадами та академічними інституціями [149]. У галузі охорони здоров'я модель групи залученості до спільноти (CEG), ілюструє приклад того, як залучення громад може підтримувати наукові дослідження на етичних засадах і сприяти досягненню соціальної справедливості. Соціоекономічні фактори залишаються ключовими для розвитку територій. Hussain та ін. показали, що інфраструктурні проєкти у сільських регіонах значно покращують соціально-економічні умови, створюючи можливості для економічного зростання. У сфері молодіжної політики наголошується на «важливості реалізації програм, що сприяють активній участі молоді в громадських процесах, особливо в умовах військових викликів». Бюджетна децентралізація є важливим чинником підвищення фінансової автономії місцевих громад, що позитивно впливає на якість публічних послуг та економічне зростання.

Деякі дослідження акцентують увагу на ролі обміну інформацією та інновацій у проектах розвитку громад, що «сприяє зміцненню соціального капіталу та міжгромадської взаємодії» [455]. Вважаємо, що впровадження інноваційних підходів, заснованих на широкій громадській залученості та міжсекторальному співробітництві, є критичним чинником успішного розвитку та відновлення територіальних громад в Україні. Ці стратегії створюють передумови для сталого зростання, соціальної інтеграції та підвищення якості життя населення у післявоєнний період.

Ми пропонуємо теоретичну концепцію муніципального соціально-культурного розвитку — концепції ієрархічності управління соціально-культурним розвитком територіальної громади (рис. 1.3).

Формування стратегічних напрямків публічного управління в соціально-культурних контекстах є ключовим завданням для сучасної України, особливо в умовах економічної та політичної нестабільності. Однією з основних вимог до моделей управління є забезпечення їх гнучкості й адаптивності до динамічного зовнішнього середовища, що визначається численними викликами і змінами. Стратегічне планування стає важливим інструментом для територіальних громад, дозволяючи організувати ефективне функціонування, визначити конкурентні переваги та пріоритети економічної і соціальної діяльності.

Узгодження різних моделей публічного управління, включаючи неовеберіанські та гібридні моделі, сприяє формуванню демократичного, інтегрованого управлінського підходу, орієнтованого на підвищення ефективності та задоволення потреб громадян. Важливо, щоб такі моделі відповідали одночасно завданням державного управління і потребам розвитку місцевого самоврядування.

Інтегровані рамки прийняття рішень у публічній політиці дозволяють більш ефективно розв'язувати складні соціальні виклики завдяки поєднанню різних концептуальних підходів, що враховують багатогранність акторів і

нормотворчих процесів. Це сприяє забезпеченню більш якісного та послідовного формування і реалізації державної політики.

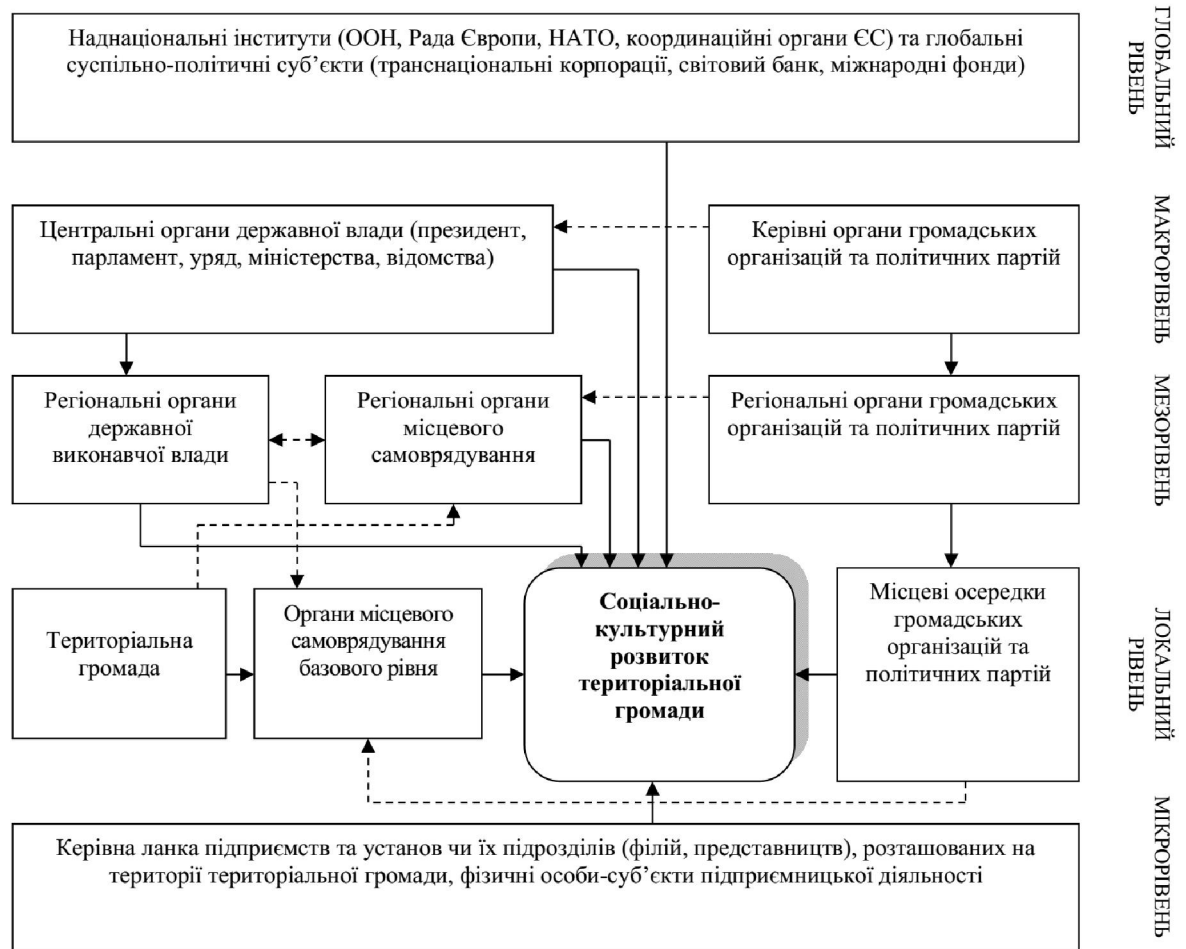


Рис. 1.3. Система суб'єктів управлінського впливу на економічний розвиток територіальної спільноти базового рівня

Джерело: власна розробка.

Інтеграція Цілей сталого розвитку (ЦСР) у стратегічне планування розвитку територіальних громад створює основу для покращення індикаторів сталого розвитку і сприяє відновленню країни в післявоєнний період. Такий підхід вимагає активної міжсекторальної взаємодії між місцевою владою, бізнесом та громадянським суспільством для реалізації цілей сталого розвитку на локальному рівні.

Розвиток цифрової економіки і впровадження цифрової трансформації зміцнюють соціокультурний контекст, стимулюючи економічне і культурне зростання шляхом імплементації європейських стандартів. Розширення цифрових проєктів сприятиме підвищенню продуктивності, розвитку соціальної інклюзії та залученню громад до управлінських процесів.

Приклади партисипативного підходу до управління в біосферних резерватах демонструють можливість створення нових моделей сталого розвитку через активну взаємодію з місцевими громадами. Такі підходи можуть бути адаптовані для планування екосоціального відновлення територій, що постраждали внаслідок війни. Практична участь громадян у реалізації екологічних ініціатив сприяє підвищенню ефективності стратегій сталого розвитку та зеленої трансформації. Участь населення забезпечує прийняття рішень, що базуються на справедливості та враховують інтереси всіх зацікавлених сторін.

Згідно з підходами Мінцберга, стратегічне планування має бути гнучким і передбачати адаптацію до змінних умов [350]. Для України це означає необхідність постійної модернізації стратегічних засад розвитку громад, з урахуванням новітніх інноваційних практик та залученням широкого кола суб'єктів управління для забезпечення ефективності соціально-культурного розвитку в умовах трансформаційних змін.

Висновки до розділу 1

Ретроспективний аналіз еволюції соціокультурного розвитку вказує на постійні зміни й виклики, які супроводжували суспільства у різні епохи. Дослідження історичного досвіду дозволяє виявити важливість гармонійної інтеграції традиційних цінностей та інноваційних практик задля забезпечення сталого розвитку територіальних громад. У контексті глобалізаційних процесів саме здатність до швидкої адаптації до нових викликів визначає успішність розвитку соціальних формацій.

Соціально-культурний розвиток територіальних громад виступає багатогранним об'єктом дослідження, що знаходиться під впливом численних соціологічних теорій. Однією з ключових концепцій, яка сприяє глибшому розумінню природи соціальних змін, є концепція соціальної солідарності, розроблена Емілем Дюркгеймом. Ця концепція є надзвичайно важливою для аналізу соціокультурних процесів, зокрема у контексті досягнення рівноваги між індивідуальною свободою та соціальною відповідальністю.

Соціально-культурний розвиток - це процес змін, трансформацій та вдосконалення у сфері соціального та культурного життя суспільства. Він охоплює розвиток цінностей, традицій, освіти, науки, мистецтва, а також взаємодію різних соціальних груп і культур. Цей процес впливає на формування ідентичності, моделей поведінки, рівня добробуту та якості життя. Соціально-культурний розвиток спрямований на гармонізацію суспільних відносин, збереження культурної спадщини, підтримку інновацій та інтеграцію в глобальний контекст, забезпечуючи доступ до культурних і соціальних благ.

Соціально-культурний розвиток відіграє ключову роль у формуванні стійкого та гармонійного суспільства. Важливими аспектами цього процесу є збереження та примноження культурної спадщини, створення механізмів для підтримки й популяризації історії, мови, традицій і мистецтва певного регіону. Також значущими є формування національної ідентичності, зміцнення суспільної єдності, розвиток освітніх та культурних ініціатив, підтримка діяльності музеїв, театрів і бібліотек, а також організація культурних подій. Усе це сприяє розвитку місцевої ідентичності та культурного багатства суспільства.

Таким чином, соціально-культурний розвиток територіальної громади є ключовим аспектом забезпечення її сталого функціонування та підвищення якості життя мешканців. Науковці розглядають розвиток громади як «процес соціальних змін, що відбуваються в громаді з метою покращення умов життя її членів».

Успішний соціально-культурний розвиток громад залежить від вмілого використання наявних ресурсів та забезпечення надійної і сталої інфраструктури. Критично важливими в цьому процесі є підтримання соціальної солідарності та ефективної взаємодії між усіма зацікавленими сторонами. Вибір перспективних моделей для запозичення та адаптації відповідно до місцевих умов стає невід'ємною частиною сучасного підходу до управління соціокультурним розвитком].

Результати дослідження за даним розділом знайшли своє впровадження в роботах здобувача [2, 6, 13] (додаток А).

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ

2.1. Характеристика ресурсного потенціалу соціально-культурного розвитку територіальних громад та оцінка ефективності його використання

Сучасний етап суспільного розвитку характеризується глобалізаційними процесами, які одночасно сприяють розвитку регіонів та породжують нові виклики, особливо в умовах децентралізації. У цьому контексті територіальні громади виступають як базові суб'єкти місцевого самоврядування, наділені відповідальністю за соціально-економічний і культурний розвиток територій. Ресурсний потенціал громади, який охоплює економічні, соціальні, культурні, природні та інфраструктурні ресурси, є основою для забезпечення сталого розвитку, підвищення рівня життя мешканців та формування конкурентоспроможності території. Законодавчі зміни, зокрема реформа децентралізації в Україні, значно підвищують автономність громад, розширюючи їхні можливості для самостійного визначення пріоритетів розвитку. Проте багато територіальних громад стикаються з проблемами недостатньої оцінки власного ресурсного потенціалу, нераціонального використання ресурсів або обмеженої спроможності в залученні додаткових ресурсів. Це призводить до диспропорцій у розвитку громад, а також до нерівності в доступі населення до соціально-культурних послуг.

Ресурсний потенціал соціально-культурного розвитку територіальних громад включає матеріальні, фінансові, людські та інфраструктурні ресурси, що сприяють розвитку культурної, освітньої та соціальної сфер на локальному рівні. Крім того, ресурсний потенціал соціально-культурного

розвитку включає і нематеріальні складові, зокрема, інституційні можливості, історико-культурне надбання та соціальні зв'язки. Їхній ефективний розвиток і використання створюють умови для досягнення збалансованого зростання громади, забезпечення соціальної згуртованості та підвищення рівня громадянської активності.

Глобальні виклики, такі як демографічна криза, урбанізація, енергетична нестабільність та кліматичні зміни, також впливають на ресурсний потенціал громад. У цих умовах важливо визначити, які ресурси можуть бути мобілізовані для адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін, та як їх раціонально використовувати для підвищення соціально-культурного добробуту. Наприклад, невеликі громади з багатим культурним надбанням можуть активізувати туризм і креативні індустрії, використовуючи цю сферу як основу для економічного зростання та соціальної активізації.

Тернопільщина має одну з найбільших кількості пам'яток та об'єктів культурної спадщини серед регіонів України (включно з археологічними, історичними, монументальними, архітектурними, садово-парковими та науково-технічними) - понад 6395 одиниць станом на 1 січня 2023 року. З них 4089 пам'яток та 2306 об'єктів культурної спадщини.

Сучасна Україна стикається з парадоксом розвитку: володіючи значними природними та людськими ресурсами, держава ще не досягла рівня, який би забезпечив високі стандарти соціально-культурного життя та достатні умови для збереження культурної ідентичності. Вирішення цих викликів можливе через вдосконалення територіального управління, яке має базуватися на реальному зміцненні місцевого самоврядування та підвищенні ефективності регіональної соціокультурної політики. Одночасно реформи у сфері публічного управління повинні зосереджуватися на раціональному використанні культурного, освітнього та людського потенціалу кожного регіону, сприяючи гармонійному розвитку територій та збагаченню національної спадщини.

Термін «ресурси» має французьке походження й означає «допоміжний засіб». У сучасній українській мові ресурси трактуються як наявні запаси чи можливості, які можуть бути залучені для задоволення певних потреб. Наприклад, у Великому тлумачному словнику сучасної української мови це визначається як «запаси, що використовуються за потреби» або «засоби та можливості для вирішення завдань». У методології державного управління ресурси характеризуються як «джерела та обмеження, що визначають можливість здійснення суспільної діяльності». Вікіпедія пояснює цей термін як «усе, що потрібне для задоволення людських потреб», а енциклопедичні словники зазначають, що це «запаси, доступні для використання в разі необхідності».

Розуміння ресурсу передбачає оцінку його корисності у вирішенні конкретних завдань у певних умовах. Це пов'язано з аналізом його ролі в межах існуючих технологій, соціально-економічних відносин та ієрархії цінностей. Таким чином, ресурси - це складові елементи системи, що забезпечують її функціонування та розвиток і є доцільними для досягнення поставлених цілей. Цей підхід дозволяє максимально чітко визначити потенціал системи для задоволення потреб суспільства в найефективніший спосіб.

Поняття "ресурси" охоплює різні підходи до їх розуміння залежно від контексту. У межах економічного підходу ресурси розглядаються як сукупність елементів, що забезпечують виробництво чи надання послуг, зокрема природні, трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні. Їх ефективне використання залежить від економічної оцінки та співвідношення з потребами суспільства. З владної точки зору ресурси є джерелом впливу та управління, що дозволяє суб'єктам досягати своїх цілей шляхом впливу на об'єкти управління. У соціальному аспекті ресурси охоплюють можливості та засоби, що забезпечують функціонування різних сфер суспільного життя, включаючи освіту, культуру та охорону здоров'я. З точки зору об'єктного підходу, ресурси розглядаються як потенціал адміністративно-

територіальних одиниць, яким управляють органи влади для досягнення суспільних цілей. У публічному управлінні ресурси є критично важливим елементом, що включає фінансові, матеріальні, людські й інституційні складові, які використовуються для реалізації державної політики, сталого розвитку та задоволення потреб суспільства, при цьому акцент робиться на прозорості, ефективності та підзвітності їхнього використання.

Поняття "ресурси" часто інтерпретується з різних підходів або перспектив (рис.2.1).

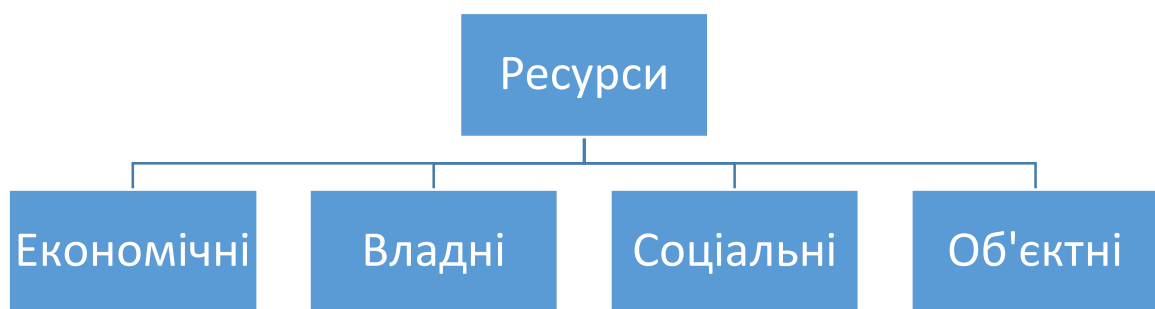


Рис. 2.1. Розуміння поняття "ресурси" через призму їх структурно-функціональних особливостей

Примітка. Складено самостійно

Ресурси соціально-культурного розвитку - це сукупність матеріальних, фінансових, людських, інтелектуальних, інформаційних та організаційних складових, які забезпечують розвиток культурного, освітнього, творчого та соціального потенціалу суспільства. З точки зору структурно-функціонального підходу, вони є основними елементами системи, що формують основу для підтримки та розвитку соціокультурних процесів, зокрема популяризації культурної спадщини, розширення доступу до освіти, сприяння інклюзії та громадській участі.



Рис. 2.2. Динаміка зміни кількості пам'яток та об'єктів культурної спадщини

Примітка. Складено на основі Стратегії регіонального розвитку Тернопільської області

Відомо, що значна кількість проблем у забезпеченні життєдіяльності місцевих громад, нестабільність економічного та соціального середовища, за спостереженнями дослідників, свідчать про недостатню ефективність існуючих підходів до збереження, раціонального використання та оновлення матеріальних і нематеріальних ресурсів об'єднаної громади, а також управління її територіальним розвитком.

У цьому контексті зазначимо, що у із загальної кількості 670014 5003 об'єктів пов'язані з археологією, історією та монументальним мистецтвом, а також 1725 об'єктів архітектури, містобудування і садово-паркового мистецтва (180 з них були національного значення). Лише 1777 об'єктів культурної спадщини мали паспорти об'єктів (1488 з них були розроблені згідно зі старими форматами). Крім того, 2473 об'єкти культурної спадщини були віднесені до категорії «щойно виявлених». Серед них переважали об'єкти археології та історії, пов'язані з національно-визвольною боротьбою, як-от могили Січових Стрільців, бійців Української Галицької Армії та Української Повстанської Армії, а також місця боїв та інші події, які були приховані в радянські часи.

Завдяки розвитку інфраструктури стає можливим не лише підвищення ефективності окремих секторів економіки, але й інтеграція ресурсів для покращення їхнього використання. Вона забезпечує доступ до сучасних засобів комунікації, транспорту, енергопостачання, що сприяє активізації інноваційних ініціатив, зміцненню виробничо-технічного потенціалу та розвитку людських ресурсів.

На кінець 2018 року Тернопільщина займала 4 місце за чисельністю клубних закладів серед регіонів України та 2 місце за кількістю клубних закладів у розрахунку на 100 тис. осіб. У 2022 році в області були створені умови для збереження та розвитку основної мережі закладів культури з невеликим зменшенням їх кількості порівняно з 2020 роком: 884 (88326) клубні заклади, 736 (71827) публічних бібліотек, 31 музей та 54 мистецькі школи.

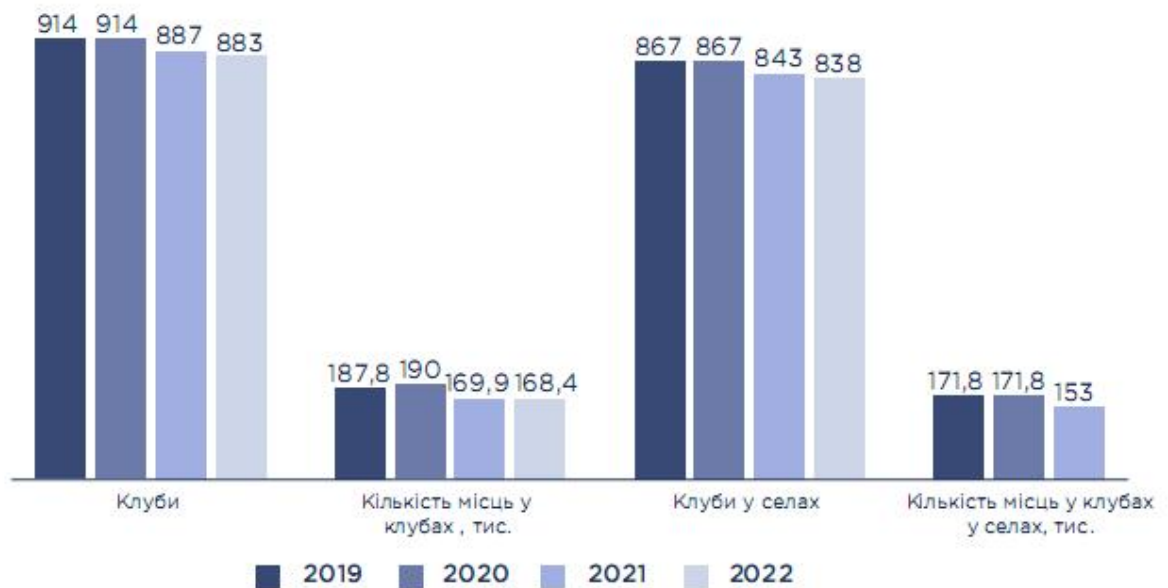


Рис. 2.3. Динаміка зміни кількості клубних закладів та місць

Примітка. Складено за даними Державної служби статистики

В Тернопільській області також продовжують функціонувати 21 заклад культури обласного рівня. За десятиліття мережа закладів культури Тернопільщини зменшилася, особливо у кількості клубних закладів та

бібліотек, натомість трохи зросла кількість музеїв³⁰. Загалом це можна назвати логічним процесом, адже тут спостерігається пряма кореляція з тенденціями зменшення чисельності населення в регіоні, адже саме населення є споживачами культурних послуг. Відповідно: немає населення - немає кому надавати послуги - не потрібні клубні заклади і бібліотеки. Бо це ще й про ефективність використання бюджетних коштів в умовах бюджетної децентралізації. Натомість із музеями історія інша — вони зберігають національну пам'ять.

Інфраструктура також відіграє важливу роль у прогресі соціально-культурних фондів. Наприклад, сучасні заклади культури, освіти, охорони здоров'я та інші соціальні інституції потребують ефективної матеріально-технічної бази, яка забезпечується через інфраструктурний розвиток. Таким чином, інфраструктура стає своєрідним каталізатором змін, який сприяє гармонійному розвитку як економічних, так і соціально-культурних компонентів суспільства.

Із 883 закладів абсолютна більшість (835) потребують ремонту, а 7 капітального ремонту. Загальна кількість місць у клубних закладах області складала у 2022 році 168,4 тис., у 2021 році - 169,9 тис., з яких 153,0 тис. - у сільській місцевості. Із загальної кількості мережі закладів культури області станом на 2020 рік абсолютна більшість функціонує в громадах сільського типу, що також логічно, адже, як уже зазначалось у розділі 1, в Тернопільській області переважають сільські громади. Тому лівова частка споживачі послуг, які надають заклади культури, знаходиться саме в сільській місцевості.

Мережа публічних бібліотек Тернопільської області станом на 01.01.2023 становила 716 закладів. Із загальної кількості бібліотек області 42 потребують капітального ремонту, а 1 перебуває в аварійному стані. Також в області функціонують 17 бібліотек для дітей, які є у досить добромu стані, не є аварійними і не потребують капітального ремонту. У регіоні не функціонують бібліотеки для юнацтва, що, ймовірно, стало наслідком

завершення реформи децентралізації влади та перегляду ролі публічних бібліотек у громадах³⁴. Фактичне навантаження на одну бібліотеку в Тернопільській області становить 372 особи, що є набагато нижчим від усередненого показника по Україні, де фактичне навантаження на одну бібліотеку - 494 особи. Це однозначно свідчить про проблему, але у випадку Тернопільщини її важко вирішити, адже низька навантаженість може бути як наслідком поганої роботи бібліотекарів із залучення населення до практики читання та участі в соціокультурних заходах, так і наслідком низької чисельності жителів у сільських населених пунктах, де знаходиться переважна кількість бібліотек. Щоб ефективно використовувати бюджетні кошти, значну кількість бібліотек треба буде закрити, але це обмежить доступ до якісних послуг для населення, що суперечить іншому напрямку децентралізації. Тому це питання для Тернопільщини потребує ґрунтовного вивчення і зміни підходів до надання населенню якісних і доступних культурних послуг та його залучення до культурних практик.

Сукупність матеріальних, організаційних і людських ресурсів, що забезпечують функціонування та розвиток культурної, освітньої, медичної, спортивної та соціальної сфер життя суспільства – це якраз і є соціально-культурною інфраструктурою. Вона включає заклади культури (музеї, театри, бібліотеки, культурні центри), об'єкти освіти (школи, університети, дитячі садки), заклади охорони здоров'я (лікарні, поліклініки, санаторії), спортивні споруди, а також громадські простори, які сприяють інтеграції та соціальній взаємодії.

Роль соціально-культурної інфраструктури в розвитку суспільства є надзвичайно важливою, оскільки вона сприяє не лише задоволенню базових соціальних потреб, але й забезпечує формування культурної ідентичності, підвищення освітнього рівня населення, розвиток людського капіталу та зміцнення соціальної згуртованості. Від стану цієї інфраструктури залежить доступність послуг, рівень соціальної рівності та якість життя в громадах.

Розвиток соціально-культурної інфраструктури є одним із пріоритетів державної політики, особливо в умовах децентралізації, коли громади отримують більше автономії у розподілі ресурсів. Для сучасної України це актуально в контексті забезпечення доступу до якісних послуг у віддалених регіонах, де інфраструктурні можливості часто є обмеженими.

Важливим аспектом розвитку соціально-культурної інфраструктури є її адаптація до сучасних потреб суспільства. Це включає використання інноваційних технологій, створення інклюзивного середовища, а також інтеграцію громадян у процес управління й розвитку цих об'єктів. Наприклад, впровадження цифрових платформ для доступу до культурних чи освітніх послуг може значно підвищити їх ефективність і доступність.

Науковці активно розробляють інноваційні підходи до збереження, раціонального використання та перспективного накопичення ресурсного потенціалу громад, спрямовані на реалізацію стратегій сталого розвитку об'єднаних територіальних утворень. Серед таких підходів особливу увагу привертає кластерний метод, який демонструє значний потенціал для сприяння галузевому та місцевому розвитку, зокрема у вирішенні нагальних проблем в тому числі і соціально-культурної сфери.

Цей метод передбачає створення територіальних кластерів - мереж взаємопов'язаних організацій, підприємств та установ, що працюють у певній галузі, таких як культура, освіта чи туризм. Взаємодія між учасниками кластеру дозволяє більш ефективно використовувати місцеві ресурси, стимулювати розвиток інновацій, створювати нові робочі місця та підвищувати загальну якість життя населення. У соціально-культурній сфері кластерний підхід може сприяти розвитку креативних індустрій, розширенню доступу до культурних послуг, популяризації культурної спадщини та формуванню туристичної привабливості регіонів.

Ресурсний потенціал соціально-культурної сфери громад є основою їхнього сталого розвитку та забезпечення якісного життя мешканців. Значна увага приділяється розвитку людського капіталу, зокрема залученню

кваліфікованих фахівців до соціально-культурної сфери. Проблемами є нерівномірність розвитку інфраструктури між містами та селами, недостатнє фінансування соціокультурних проектів, низький рівень модернізації об'єктів і технологій, а також відтік молоді через відсутність можливостей для самореалізації.

Територіальні громади є базовими осередками розвитку суспільства, а їхній ресурсний потенціал значною мірою визначає можливості соціально-культурного поступу. Виділення та аналіз ресурсних параметрів, зокрема демографічного складу населення та об'єктів культурної спадщини, становить фундаментальний етап дослідження зазначеної проблематики. Ресурсний потенціал територіальних громад виступає ключовим чинником сталого розвитку регіонів і охоплює різні категорії ресурсів, серед яких слід виділити природні, інфраструктурні, людські та фінансові [21, с. 78]. Комплексний підхід до розуміння та раціонального використання наявних ресурсів у межах територіальних громад є необхідною передумовою забезпечення їхнього сталого соціально-культурного розвитку.

На додаток до природних і фінансових ресурсів, важливе значення для розвитку територіальних громад мають демографічні характеристики. Вони визначають потенціал громад до впровадження інновацій, освоєння нових технологій, а також до збереження та відтворення культурної спадщини. Демографічний склад безпосередньо впливає на формування людського капіталу, що є основою довгострокового та стійкого розвитку територій [102, с. 117].

Культурна спадщина становить невід'ємну складову ресурсного потенціалу територіальних громад, оскільки сприяє підтримці соціальної ідентичності населення та створює економічні переваги шляхом розвитку туризму та креативних індустрій. Збереження культурних традицій, особливо у сільській місцевості, має важливе значення для формування національної ідентичності та зміцнення соціальної згуртованості.

Для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу необхідно орієнтувати планування розвитку територіальних громад на інноваційні підходи до управління та активну участь членів громади в процесах прийняття рішень. Така практика сприяє покращенню стратегічного планування та підвищенню життєздатності громад [54, с. 4].

Важливо зазначити, що фундаментальні економічні концепції, висловлені ще Адамом Смітом, підкреслюють: добробут націй є неможливим без ефективного розвитку та використання наявних ресурсів [409]. Відповідно, раціональне управління демографічними ресурсами та культурною спадщиною є важливим напрямом забезпечення стійкого соціально-культурного розвитку та підвищення конкурентоспроможності територіальних громад.

Аналіз ресурсного потенціалу соціально-культурного розвитку територіальних громад вимагає ґрунтовного розуміння теоретичних засад, що формують основу для його оцінювання. Одними з провідних концепцій у цій площині є теорія, заснована на ресурсах (Resource-Based View, RBV), а також теорія людського капіталу. Теорія Resource-Based View (RBV) акцентує увагу на унікальності та цінності ресурсів як основі сталого розвитку та забезпечення довгострокових конкурентних переваг [207, с. 41]. У цьому контексті розвиток територіальних громад розглядається як процес інтеграції економічних, природних і соціальних ресурсів, що вимагає розкриття їхньої внутрішньої унікальності. Використання не лише фізичних або природних ресурсів, але й соціальних та інтелектуальних резервів дозволяє будувати сталі економічні системи та покращувати якість життя населення.

Теорія людського капіталу, у свою чергу, висуває на перший план людські ресурси як основу економічного зростання та розвитку. Дослідження в цій сфері доводять, що інвестиції в освіту, інноваційні процеси та адаптаційні механізми суттєво підвищують економічну продуктивність та стійкість територіальних громад. Зазначені положення також

підтверджуються у працях, присвячених внутрішньому ресурсному потенціалу органів місцевого самоврядування, де акцентується увага на необхідності ефективного управління фінансовими ресурсами для забезпечення економічної стабільності громад [10, с. 5].

Сучасний підхід до аналізу ресурсного потенціалу також вимагає врахування інноваційних моделей управління. Зокрема, нео-Веберівські моделі, що поєднують традиційні та новаторські управлінські практики, висувують на перший план децентралізацію та адаптивність як ключові чинники ефективного використання ресурсів територіальних громад [211, с. 3]. Такий підхід сприяє гнучкості та оперативності громад у відповідь на соціальні виклики та зміни.

Водночас важливо враховувати ризики, пов'язані із соціальною виключеністю та ексклюзивним регулюванням, які можуть стримувати ефективне використання ресурсного потенціалу громад через створення бар'єрів для соціальної інтеграції. З огляду на це, практики публічного управління повинні орієнтуватися на інклюзивні підходи, що сприяють залученню різних соціальних груп до процесів розвитку громад.

Інтеграція теорії людського капіталу та концепції Resource-Based View у практику управління розвитком територіальних громад передбачає акцентуацію на унікальних ресурсах та людському потенціалі, що забезпечує підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в контексті соціально-культурного поступу.

Оцінка ресурсного потенціалу територіальних громад є критично важливим елементом управління соціально-культурним розвитком. Ефективне оцінювання передбачає застосування різноманітних методологічних підходів, серед яких вагоме місце займають SWOT-аналіз та PESTEL-рамка. Ці методи забезпечують комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток територіальних громад.

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, що супроводжують використання

ресурсного потенціалу громади. Його практичне застосування сприяє підвищенню рівня обґрунтованості управлінських рішень та ефективнішому використанню наявних і залучених ресурсів. У контексті соціально-культурного розвитку це дозволяє громадам більш точно ідентифікувати сфери, у яких слід зосередити зусилля для досягнення максимального результату. Додатково оцінка компонентів ресурсного потенціалу може проводитися за допомогою шестибальної шкали, що дає можливість ранжувати ресурси відповідно до їхнього впливу на розвиток.

Поряд зі SWOT-аналізом, застосування PESTEL-рамки дозволяє здійснювати всебічну оцінку зовнішнього середовища, що має вплив на функціонування територіальних громад. PESTEL-аналіз передбачає вивчення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників, що сприяє підвищенню адаптивності громад у динамічному середовищі. Такий підхід є відображенням системно-діяльнісного методу в оцінці сільського розвитку, який акцентує увагу на комплексності зовнішніх викликів і можливостей.

Інтеграція зазначених методологій дозволяє поглибити розуміння ресурсного потенціалу, одночасно сприяючи активізації участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень. Це співзвучно положенням нової теорії людського капіталу, яка наголошує на значенні навчання упродовж життя для розвитку соціального і культурного капіталу громад [216, с. 2]. Важливо також враховувати роль держави та органів місцевого самоврядування в процесі оцінки та використання ресурсного потенціалу. Залучення місцевих рад і виконавчих комітетів до формування планів соціально-економічного розвитку територій дозволяє підвищити ефективність структуризації економічного потенціалу громад.

Загалом, поєднання SWOT-аналізу, PESTEL-рамки та інших методологічних підходів, таких як кластерний аналіз чи експертні оцінки, забезпечує комплексне бачення ресурсного потенціалу громад і сприяє

прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у напрямі сталого соціально-культурного розвитку.

У сучасному світі взаємодія між органами публічної влади та громадою потребує оновленого підходу до управління ресурсами. Публічне управління виконує ключову роль у забезпеченні ефективного використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів для досягнення соціально-культурного розвитку територіальних громад. Одним із важливих аспектів публічного управління є залучення громади до процесів планування та ухвалення рішень. Дослідження показують, що участь громади сприяє прозорості, підзвітності та інклюзивності урядових процесів, забезпечуючи врахування потреб і очікувань громадян. Це набуває особливого значення в умовах децентралізації влади в Україні, коли місцеві громади отримують більше повноважень для самоуправління, ресурсного забезпечення та розвитку.

Моделі публічного управління, що запозичують практики з приватного сектора, такі як менеджеріалізм і цифрове управління, акцентують увагу на продуктивності публічних бюрократій та ефективному управлінні ресурсами [321, с. 7]. Застосування цифрових технологій інтегрує ресурси громад і підвищує якість публічних послуг, створюючи середовище для інновацій та партнерств між державним, приватним і громадянським секторами.

В Україні поширення інноваційних технологій управління, таких як аутсорсинг і електронне урядування, сприяє підвищенню ефективності надання публічних послуг. Це, у свою чергу, сприяє стійкому розвитку громад, особливо в постконфліктних і депресивних регіонах.

Гармонійне поєднання локальних знань із глобальними практиками дозволяє досягати стійкого розвитку. Дослідження показують, що децентралізація позитивно впливає на розвиток місцевого підприємництва та сприяє формуванню інфраструктури для сучасного управління ресурсами. Реалізація принципів «доброго врядування», таких як прозорість і підзвітність, підсилює громадську участь у процесах управління, що позитивно впливає на якість прийнятих рішень.

Важливою є також оцінка внутрішнього ресурсного потенціалу місцевого самоврядування, особливо щодо бюджетних механізмів та міжбюджетних відносин, які визначають фінансову стабільність громад. Моделі управління, побудовані на принципах відкритості та співпраці, сприяють підвищенню якості життя як у міських, так і в сільських громадах.

Публічне управління, що відповідає принципам «доброго врядування», є запорукою підвищення конкурентоспроможності громад і сприяє оптимізації використання ресурсного потенціалу.

Досвід розвитку територіальних громад у Скандинавії та Південно-Східній Азії є цінним для України. Скандинавські країни досягли високого рівня соціальної справедливості, економічної ефективності та інвестицій у людський капітал, тоді як держави Південно-Східної Азії продемонстрували швидку трансформацію інфраструктури та інноваційний підхід до розвитку територій. У Скандинавії громади відзначаються високою якістю життя завдяки інтегрованим підходам до управління, що базуються на принципах прозорості та активної участі громадян [324, с. 23]. Система місцевих економічних ініціатив у Швеції, орієнтована на підтримку екологічності та соціальної відповідальності, також є взірцем ефективного розвитку [425, с. 200]. У Південно-Східній Азії акцент робиться на інтеграції традицій і сучасних технологій у стратегіях сталого розвитку. Наприклад, у В'єтнамі реалізуються проекти агрокультурного розвитку за підтримки міжнародних донорів, що сприяє економічному зростанню громад [226, с. 8]. В обох регіонах активно залучається громадськість до розробки політик, що забезпечує культурну багатокладність і підвищує ефективність впровадження регіональних проектів. Важливим елементом є створення кластерів, бізнес-інкубаторів і центрів підтримки підприємництва, що сприяє залученню інвестицій і впровадженню інновацій [329, с. 15].

В Україні також спостерігаються позитивні зрушення завдяки реалізації міжрегіональних проектів, спрямованих на вирішення спільних проблем через кооперацію громад [24]. Політичні, соціальні та економічні

фактори формують контекст використання ресурсного потенціалу громад. Важливу роль у цьому відіграють інституціональні умови, зокрема управління та регулювання. Однак, у сучасних умовах залишаються актуальними проблеми роздробленості політик та слабкої координації між секторами, що ускладнює інтегроване використання ресурсів. Підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу сприяють також ініціативи створення культурних центрів для активізації громадянської участі та збереження культурної спадщини. Управління спільними ресурсами потребує запобігання ефекту «трагедії спільного» через інституціоналізацію механізмів колективної відповідальності [33].

Врахування регіональної специфіки соціокультурного середовища є необхідною умовою формування ефективних стратегій розвитку територій. Нарощування потенціалу територіальних громад передбачає створення місцевих цільових програм, інтегрованих у систему управління, із забезпеченням відповідності між планами розвитку та фінансовими можливостями.

Нарощування потенціалу в територіальних громадах може здійснюватися шляхом максимізації використання культурних ресурсів. Дослідження показують, що просторове розміщення нематеріальних культурних ресурсів є нерівномірним, що впливає на їхню доступність і рівень використання. Для підвищення ефективності реалізації культурних програм доцільно спрямовувати фінансові інвестиції в цю сферу, активно впроваджувати інтернет-технології для популяризації культурної спадщини, а також стимулювати локальні ініціативи, орієнтовані на інновації у сфері нематеріальної культурної спадщини.

Інновації є ключовим аспектом у розвитку територіальних громад. Залучення громади до процесів планування і розвитку забезпечує ко-креацію інноваційних сервісів та сприяє формуванню стійких соціально-економічних систем. Активна участь громадськості у створенні розумних міст дозволяє

забезпечити соціальну інклюзивність, резилієнтність і технологічну орієнтацію урбаністичних просторів.

Важливу роль у розвитку економічного потенціалу територіальних громад відіграють малі, середні та мікропідприємства (МСМЕ), які стимулюють створення робочих місць та забезпечують стійке економічне зростання. Інновації у сфері продуктів і послуг дозволяють МСМЕ підвищувати конкурентоспроможність, залучати нових споживачів і розширювати ринки збуту. Інвестування в наукові дослідження та розробки є стратегічно важливим напрямом підтримки інноваційної діяльності МСМЕ [37, с. 166].

Динамічна інституційна система, що оперативно реагує на нові виклики та підтримує інноваційний розвиток, є фундаментом ефективного управління територіальними громадами. Теорія економічного розвитку Й. Шумпетера підкреслює, що інновації виступають рушієм економічного розвитку, оскільки вони змінюють споживчі звички та підходи до ведення господарської діяльності. Сучасні умови глобалізації лише підсилюють актуальність концепції інноваційного розвитку, що базується на стратегіях трансформації суспільних і економічних процесів.

Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу в територіальних громадах потребує проведення точного і комплексного аналізу, який охоплює широкий спектр метрик та індикаторів успіху, включаючи економічні, екологічні та соціальні параметри. Визначення таких індикаторів дає змогу не лише оцінити поточний стан розвитку громади, а й окреслити перспективи її сталого зростання.

Важливу роль у цьому процесі відіграють регіональні стратегії розвитку, які слугують базисом для стратегічного планування та управління розвитком територіальних громад, забезпечуючи інтеграцію різних аспектів сталого розвитку. Зокрема, на прикладі Закарпатської області України можна відзначити, що стратегія розвитку регіону передбачає впровадження операційних цілей, орієнтованих на збереження та розвиток людського

капіталу, збалансоване природокористування та забезпечення екологічної безпеки. Зазначені стратегії містять завдання, спрямовані на гармонійний просторовий розвиток і підвищення рівня екологічної безпеки на території таких громад, як Ужгородська та Тячівська територіальні громади [39, с. 35]. Це свідчить про вагомість екологічних індикаторів у процесі оцінювання успішності реалізації стратегічних завдань сталого розвитку.

У контексті Європейського Союзу розвиток сільських територій базується на використанні як ендегенних, так і екзогенних ресурсів, що забезпечує комплексний підхід до сталого розвитку громад. Одним із центральних підходів у програмах розвитку ЄС, починаючи з кінця 1980-х років, є територіальна модель розвитку, що інтегрує всі наявні ресурси території. Основою цієї моделі є концепція неоендегенності, яка передбачає гармонійне поєднання внутрішніх можливостей із зовнішніми чинниками, такими як процеси глобалізації та міжнародної співпраці, сприяючи досягненню як локального, так і глобального успіху громад.

Інноваційні інструменти планування спрямовані на підтримку стратегічного розвитку територіальних громад через упровадження сучасних підходів до просторового планування та діагностики розвитку територій. Використання методів, що інтегрують економічні індикатори та соціокультурні метрики у процес стратегічного планування, дозволяє громадам реалізувати свій потенціал як економічні "локомотиви" регіонального розвитку.

Сучасні підходи до управління ресурсним потенціалом регіонів вимагають використання актуальних методів аналізу, спрямованих на забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень. Це передбачає як оцінку стану ресурсного потенціалу, так і розроблення методичних рекомендацій щодо його раціонального використання [41, с. 3]. Визначення функцій і завдань органів публічної влади у сфері реалізації ресурсного потенціалу сприяє комплексному підходу до його збереження та примноження у територіальних громадах.

У цілому застосування метрик та індикаторів успіху в межах інтегрованої системи стратегічного планування дозволяє забезпечити гнучкість у реалізації найкращих практик розвитку громад. Такий підхід сприяє гармонійному поєднанню локальних ініціатив із глобальними тенденціями сталого розвитку.

Ефективність використання ресурсів у територіальних громадах є критичним чинником забезпечення стійкого соціокультурного розвитку. В умовах обмеженості ресурсів необхідне застосування комплексних методик оцінки, зокрема аналізу витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis, CBA) та оцінки впливу (Impact Assessment, IA). Застосування CBA дозволяє оцінити економічні, соціальні й екологічні ефекти реалізації різних альтернатив управління ресурсами, зокрема у сфері поводження з відходами [242, с. 1]. Оцінка впливу (IA) дає змогу визначити соціально-економічний вплив проектів на розвиток громад та якість життя мешканців, що стимулює використання інтегративних і підзвітних управлінських стратегій [343]. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій істотно впливає на процес оцінки ефективності ресурсного управління. Використання цифрових технологій розширює можливості доступу до інформації, полегшує аналіз даних і сприяє розвитку електронного урядування в громадах [44].

Оцінка ефективності в контексті використання методів DEA (Data Envelopment Analysis) та індексу продуктивності Мальквіста (Malmquist Productivity Index) дозволяє досліджувати продуктивність і ефективність використання ресурсів у різних секторах, зокрема у сфері охорони здоров'я [45, с. 6–8]. Розуміння мультифакторної вразливості ресурсних систем є важливою передумовою забезпечення стійкості територіальних громад. Адекватна оцінка ризиків та інтегративне управління ресурсами сприяють підвищенню адаптивності громад до змін середовища. Крім того, практика належного врядування, що базується на принципах прозорості та підзвітності, істотно покращує якість ухвалення управлінських рішень, забезпечуючи ефективніше використання ресурсів.

Політичні наслідки управління ресурсним потенціалом для соціально-культурного розвитку територіальних громад є багатограним процесом, що потребує інтеграції різноманітних підходів і активного залучення всіх зацікавлених сторін. В умовах сучасних викликів, таких як обмеженість фінансових і природних ресурсів, зміна клімату та урбанізація, управління ресурсами вимагає нових та ефективних політичних рішень.

Розвиток місцевих програм є важливою складовою ефективного управління ресурсами. Формування і використання місцевих бюджетів в умовах воєнного стану вимагає встановлення чітких правил на рівні громад, що передбачає комплексний підхід до використання коштів для забезпечення соціального розвитку. Затвердження програм місцевого самоврядування, які поєднують різні напрями фінансової підтримки соціального сектору, сприяє зміцненню ресурсного потенціалу громад.

Збереження та популяризація культурної спадщини може бути значно підсилена впровадженням XR-технологій, що забезпечують інтерактивні віртуальні досвіди й роблять культурне надбання доступнішим для широких верств населення.

У сфері екологічного політичного каркасу Європейська зелена угода акцентує увагу на підтримці сталого урбанізму та впровадженні природоорієнтованих рішень (NBS). Інтеграція таких підходів у міські середовища є важливим завданням сучасних політичних стратегій для забезпечення адаптації до змін клімату. Подолання бар'єрів для сталого підприємництва є ще одним важливим політичним напрямом. Основними перешкодами на шляху до сталого розвитку бізнесу виступають обмеженість фінансів та доступ до кваліфікованої робочої сили. Використання теорії ресурсної бази дозволяє формувати синергію між урядовими структурами та підприємцями для забезпечення інноваційної діяльності.

Поняття колективного нарощування потенціалу відіграє важливу роль у сталому управлінні ресурсами, оскільки узгодження освітніх і соціальних

процесів сприяє довгостроковому розвитку громад через залучення різних груп інтересів.

Приватні та державні партнери повинні адаптувати свої стратегії, орієнтуючись на інновації та співпрацю, що дозволяє забезпечити як економічне, так і соціально-культурне зростання громад. У сучасних умовах інтеграція політичних стратегій із екологічними, соціальними та економічними підходами стає критично важливою для досягнення глобальних і локальних цілей сталого розвитку.

2.2. Тенденції та чинники соціально-культурного розвитку територіальних громад

Соціально-культурний розвиток територіальних громад є важливою складовою у формуванні сучасних суспільних структур в Україні. Це поняття охоплює широкий спектр аспектів суспільного життя, які визначають культурні, соціальні та економічні трансформації в межах окремих громад. Саме через соціально-культурний розвиток відбувається інтеграція громад у загальнонаціональний і глобальний контекст.

Теоретичні основи соціально-культурного розвитку передбачають використання різних концептуальних підходів, зокрема модернізаційної теорії, яка підкреслює важливість впровадження новаторських і технологічних змін у суспільне життя. Разом із тим збереження традиційних цінностей та культурних особливостей окремих територій виступає необхідною умовою для формування унікальної ідентичності громад. Поєднання інноваційного та традиційного елементів стає каталізатором розвитку, спрямованого на забезпечення стабільного та сталого майбутнього.

Практичні наслідки соціально-культурного розвитку виявляються у підвищенні рівня життя населення, розширенні доступу до культурних та освітніх ресурсів, створенні можливостей для особистісної та громадської самореалізації. Державні та локальні ініціативи, що спрямовані на підтримку

таких процесів, відіграють ключову роль у стимулюванні соціально-культурного потенціалу територіальних громад. Зокрема, децентралізаційні реформи, що були проведені в Україні, заклали основи для посилення місцевого самоврядування та підвищення спроможності громад самостійно вирішувати питання розвитку.

У практичній площині територіальні громади в Україні демонструють певні досягнення у соціально-культурному розвитку завдяки впровадженню новітніх моделей управління, зокрема концепції «нового державного менеджменту». Цей підхід орієнтований на забезпечення підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості ухвалення рішень та зростання рівня довіри населення до місцевої влади.

Важливим чинником розвитку територіальних громад виступає впровадження цифрових технологій, що змінюють форми взаємодії між громадянами, державними структурами та інституціями. Використання цифрових платформ створює нові можливості для культурного обміну, неформальної освіти та спільної діяльності, що виходить за межі традиційних уявлень про локальний розвиток. Цифровізація сприяє підвищенню доступності інформаційних ресурсів та активізації культурного діалогу, що позитивно впливає на загальний рівень культурного розвитку територій.

Соціально-культурний розвиток територіальних громад визначає їхню здатність до інтеграції у ширший соціоекономічний простір із одночасним збереженням власної культурної ідентичності. Територіальні громади, які здатні адаптуватися до викликів сучасності, мають значні перспективи стати осередками інновацій та культурного збагачення, що сприятиме сталому розвитку держави.

Трансформаційні зміни, які відбулися в Україні в пострадянський період, суттєво вплинули на розвиток територіальних громад, сформувавши сучасний контекст їх еволюції. Процес становлення громад проходив через різні етапи політичної та економічної динаміки, що вимагало адаптації до нових реалій управління та організації місцевого життя.

Після здобуття незалежності Україна зіткнулася із завданням реформування адміністративних структур і створення передумов для демократичного врядування. Цей період характеризувався поступовим переходом від централізованої системи управління до моделі децентралізації, що передбачала зміцнення ролі місцевого самоврядування через впровадження інноваційних технологій управління. Важливою складовою цих змін стала аграрна реформа, яка вплинула на структуру сільськогосподарського землекористування, одночасно створивши як можливості для розвитку, так і нові соціально-економічні ризики.

Децентралізаційні реформи, що були започатковані у 2014 році, стали важливою віхою у розвитку територіальних громад. Вони сприяли утворенню об'єднаних територіальних громад, що дозволило ефективніше використовувати місцеві ресурси та розкривати потенціал для соціально-економічного зростання. Регіональна політика, що базувалася на принципах децентралізації та субсидіарності, сприяла змінам у розподілі повноважень та активізації господарської діяльності на місцевому рівні.

Водночас процес децентралізації не був позбавлений труднощів. Серед основних проблем залишаються недостатня фінансова база громад, а також соціально-економічні виклики, що обмежують їхні можливості для сталого розвитку. Зокрема, у Львівській області спостерігаються суттєві диспропорції між умовами життя міських і сільських мешканців, що вимагає підвищення ефективності реалізації урядових ініціатив у сфері сільського розвитку.

Інтеграція міжнародного досвіду стала важливою складовою реформування територіального самоврядування в Україні. Вивчення прикладів країн Центральної та Східної Європи дозволяє окреслити довгострокові напрями розвитку, орієнтовані на впровадження найкращих практик і підвищення ефективності управління на місцях [14]. Адаптація міжнародних моделей до українських реалій сприяє зміцненню конкурентних позицій громад і створює передумови для їх економічного зростання.

Управління державними справами виступає ключовим чинником у реалізації стратегій соціально-культурного розвитку територіальних громад в Україні. Державне управління не лише забезпечує належне функціонування місцевих урядів, а й формує національні стратегії, що сприяють згуртованості суспільства та культурному розвитку регіонів.

Стратегічне планування є важливим інструментом у процесах територіального розвитку, орієнтованого на демократичне вирішення місцевих викликів. Формування стратегій передбачає оцінку ресурсного потенціалу спільнот, ідентифікацію актуальних проблем і визначення пріоритетів розвитку [16]. Активне залучення громад до планування сприяє підвищенню ефективності реалізації локальних ініціатив.

Стратегії розвитку також підтримують функціонування системи місцевого самоврядування, що є однією з основних цілей децентралізаційних реформ. Кооперація між територіальними громадами сприяє розширенню ресурсних можливостей та застосуванню інноваційних підходів до забезпечення сталого розвитку.

Успішність соціально-культурного розвитку громад значною мірою залежить від ефективності державного регулювання. Забезпечення балансу між державним контролем та ринковою автономією особливо важливе в умовах воєнного конфлікту, коли необхідно підтримувати культурне і соціальне зростання територіальних громад.

На міжнародному рівні політика згуртованості в Лісабонському регіоні демонструє приклади того, як фінансування ЄС сприяє впровадженню інновацій серед зацікавлених сторін та формує сталість у розвитку місцевих громад [219]. Практики партнерської співпраці стимулюють інтеграцію різних акторів місцевого врядування задля забезпечення інклюзивного зростання.

Забезпечення ефективної співпраці через бюджетний моніторинг і оцінку реалізації прав громадян на участь у муніципальному управлінні є важливим чинником підвищення прозорості та підзвітності місцевих органів

влади. Це сприяє зростанню довіри громадян і поліпшенню якості надання публічних послуг.

Сучасна культурна політика дедалі більше орієнтується на розвиток демографічної культурної демократії, що підживлюється практиками учасницького управління. Реалізація демократичного підходу в культурних практиках сприяє посиленню соціальної згуртованості та розвитку локальних ідентичностей. Запровадження підприємницьких підходів у сферу державного управління сприяє впровадженню економічних механізмів, які стимулюють розвиток територіальних громад. Такі підходи дозволяють посилити ефективність державного сектору та забезпечити органічний розвиток місцевих соціально-культурних процесів.

На сучасному етапі цифровізація та глобалізація виступають основними рушійними силами соціально-культурного розвитку територіальних громад, кардинально змінюючи ландшафт суспільного управління в Україні. Поширення інформаційних технологій створює нові можливості для удосконалення управлінських процесів та підвищення якості життя на місцевому рівні. Цифровізація стає ключовим елементом ефективного управління та формування нової соціальної структури громад. Впровадження цифрових платформ і інструментів сприяє підвищенню прозорості, забезпечує відкритий доступ до процесів ухвалення рішень та активізує громадську участь. Зокрема, розвиток цифрового уряду забезпечує більш оперативну комунікацію між громадянами та органами влади, підвищуючи ефективність місцевого управління.

Глобалізація, у свою чергу, вимагає інтеграції міжнародного досвіду та практик у процеси розвитку громад. Розвиток туризму, як зазначають дослідники, виступає одним із механізмів зміцнення культурного капіталу, стимулювання економічної активності та збереження культурної спадщини. Туризм як стратегія інтеграції сприяє міжнародному культурному обміну та посиленню економічної конкурентоспроможності регіонів.

Глобальні тенденції також акцентують увагу на необхідності міжнародної співпраці в умовах реалізації стратегічних завдань сталого розвитку. Мережеві структури співпраці створюють можливості для залучення ресурсів глобальних економік до процесів відновлення і розвитку місцевих громад після кризових ситуацій.

Цифровізація також обумовлює трансформацію системи державного управління, забезпечуючи ефективніше надання послуг на місцевому рівні та створюючи передумови для підвищення рівня соціалізації економічних процесів. Розвинене культурне середовище сприяє відтворенню продуктивних сил і забезпечує основу для соціально-культурного зростання громад.

Імплементація сучасних технологій і адаптація міжнародних практик стають базисом забезпечення сталого розвитку на місцевому та глобальному рівнях. Цифровізація і глобалізація відкривають нові горизонти для формування ефективних стратегій зростання, інтеграції та культурного розвитку територіальних громад. У контексті соціально-культурного розвитку територіальних громад в Україні важливу роль відіграють соціально-економічні чинники. Економічна політика, що визначає напрями розвитку громад, базується на взаємодії економічних і соціальних структур, які забезпечують сталість та адаптивність у динамічних умовах змін. Особливо важливою є державна підтримка сільських територіальних громад шляхом диверсифікації підприємницької діяльності, що сприяє зниженню рівня безробіття та запобіганню обезлюдненню територій.

Одним із ключових механізмів забезпечення економічної стійкості громад є проведення ефективної бюджетної політики, яка дає можливість оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Забезпечення резильєнтності територіальних громад набуває особливого значення в умовах війни, яка стала вирішальним фактором для багатьох регіонів України.

Глобалізація економіки та інтернаціоналізація суспільних відносин призвели до перерозподілу зобов'язань між учасниками суспільного процесу, що безпосередньо вплинуло на підвищення ефективності місцевого самоврядування. Водночас зберігаються проблеми, пов'язані з неефективністю адміністративно-територіального устрою та дефіцитом кваліфікованих кадрів у місцевих органах влади, що вимагає комплексного вирішення. Особливе значення має розвиток людського капіталу та інфраструктури як основи економічного зростання територіальних громад в умовах посиленої регіональної та міжнародної конкуренції. Інвестиції в освіту і розвиток інфраструктури стають стратегічною умовою забезпечення виробничого потенціалу та підвищення рівня життя населення.

Зміцнення економічної опірності територіальних громад виступає стратегічним завданням у контексті підвищення національної стійкості в умовах військових викликів. Різноманітність економічної структури та посилення конкурентоспроможності громад на внутрішньому і глобальному ринках є визначальними умовами для їх сталого розвитку.

Розвиток людського потенціалу має безпосередній зв'язок із загальним економічним прогресом, що вимагає акценту на людський фактор у процесі стратегічного планування місцевого розвитку.

Органічне поєднання ринкових і державних механізмів регулювання виступає запорукою сталого економічного та соціального розвитку країни, що забезпечує ефективну взаємодію громад з різними рівнями влади. Роль держави у цьому контексті узгоджується із принципами економічної теорії, закладеними Адамом Смітом, що підкреслюють важливість справедливого та ефективного регулювання економічних процесів [408]. Культурна динаміка територіальних громад в Україні є важливим чинником формування національної ідентичності та розуміння ролі етнічного різноманіття. В умовах сучасності багатокультурність суспільства постає не лише викликом, а й значною можливістю для соціально-культурного розвитку громад. Культурна спадщина, що накопичена в окремих регіонах України, зокрема у

Тернопільській області, виступає вагомим ресурсом для підтримання ідентичності та забезпечення соціального згуртування.

Одним із значущих викликів багатокультурного розвитку громад є етнічна маргіналізація, яка проявляється через історичні нерівності, економічні розриви та культурні упередження, що обмежують доступ маргіналізованих груп до ресурсів і можливостей. Це явище актуальне і для України, де забезпечення рівності доступу для представників різних етнічних спільнот є важливою умовою стабільності суспільного розвитку.

Формування інтеграційної політики відіграє провідну роль у подоланні маргіналізації та розвитку національної ідентичності. Залучення досвіду інших країн щодо реалізації інклюзивних підходів сприяє підвищенню ефективності гуманітарної політики в Україні. Взаємодія культур у процесі багатостороннього обміну знаннями забезпечує збагачення культурного середовища та сприяє подоланню бар'єрів. Розвиток організації знання у громадах через інтеграцію культурної та природної спадщини підтримує формування стійкого культурного середовища та активізує потенціал сільських регіонів. Це сприяє соціальній інтеграції, посиленню згуртованості громад та розширенню можливостей для їхнього розвитку.

У специфічних умовах України важливою є роль православної церкви як чинника формування національної ідентичності, особливо в контексті соціальних трансформацій та конфлікту. Релігія виступає каталізатором процесів культурної ідентифікації, що сприяє зміцненню національної єдності. Збереження культурної спадщини потребує застосування партисипативних моделей управління, що забезпечують залучення громадськості до охорони та використання культурних активів. Такий підхід сприяє розширенню участі громадян у проектах розвитку та підтримці локальної ідентичності.

Етнічне різноманіття є одним із базових елементів культурної динаміки, який сприяє формуванню національної ідентичності та міжетнічної гармонії. Концепція етнічного багатоголосся дозволяє зрозуміти, як

взаємодія між різними цивілізаційними блоками може вести як до конфліктів, так і до конструктивної співпраці.

Ефективні управлінські та політичні рамки є важливою передумовою підтримки сталого розвитку територіальних громад в Україні. У процесі децентралізації зростає роль місцевого самоврядування у формуванні стратегій розвитку, що супроводжується необхідністю вдосконалення механізмів забезпечення законності у діяльності органів місцевої влади.

Одним із важливих напрямів розвитку є модернізація культурних інституцій, що визначено серед пріоритетів Програми розвитку культури і мистецтв Тернопільської міської територіальної громади на 2024–2026 роки. Особливу увагу приділено інтеграції внутрішньо переміщених осіб у соціокультурне середовище громад [155]. Зміцнення матеріально-технічної бази сприяє розширенню доступу до культурних послуг для всіх категорій населення, що є важливим чинником соціальної інтеграції в умовах воєнних та економічних викликів.

Реалізація державних і місцевих програм, орієнтованих на соціально-економічний розвиток, базується на стратегічному плануванні, активному залученні зацікавлених сторін і використанні різноманітних інструментів для підтримки сталого зростання. Програми розвитку формуються на основі політичних, економічних та культурних цінностей українського суспільств.

Одним із ефективних механізмів забезпечення розвитку є партнерство між державним і приватним секторами, яке сприяє фінансуванню соціальної інфраструктури, зокрема житлових проєктів. Залучення ресурсів приватного сектору разом із впровадженням інноваційних підходів дозволяє ефективно вирішувати проблеми інфраструктурного розвитку навіть в умовах обмежених бюджетних можливостей.

Реалізація реформ у сфері місцевого самоврядування вимагає перегляду законодавчих основ і впровадження інноваційних моделей управління. Досвід Польщі та Франції у впровадженні децентралізаційних

реформ демонструє можливості створення ефективних органів виконавчої влади на місцях та забезпечення широкого громадського залучення [314].

Фундаментальне значення має забезпечення демократичності управлінських процесів. Як зазначає Роберт Дал, прозорість і підзвітність влади, а також активна участь громадян у прийнятті рішень є основою функціонування ефективних демократичних систем [262].

Таким чином, управлінські і політичні рамки, що підтримують розвиток місцевих громад, повинні інтегрувати інноваційні підходи, стратегічне планування та демократичні принципи задля створення спроможних громад, здатних адаптуватися до сучасних викликів і забезпечувати сталий розвиток.

В умовах сучасної України територіальні громади стикаються з численними викликами, що стримують їх соціально-культурний розвиток. Одним із основних викликів є недоліки у наданні соціальних послуг, зокрема через обмеженість ресурсів і недостатню кваліфікацію кадрів. Відсутність єдиного національного підходу до організації соціальних послуг призводить до розбалансованості та фрагментарності в їх наданні, що особливо гостро проявляється в умовах збройного конфлікту.

Проблема доступності послуг для осіб з інвалідністю також залишається актуальною. Незважаючи на окремі позитивні приклади покращення інфраструктури, доступність послуг у сільських районах все ще істотно відстає, що негативно впливає на процеси соціальної інтеграції населення. У кризові періоди, такі як пандемія COVID-19, ці проблеми стають ще більш вираженими, поглиблюючи соціальну нерівність.

Економічні бар'єри, пов'язані з обмеженими бюджетами, недостатнім розвитком інфраструктури, наявністю бюрократичних перешкод та дефіцитом кваліфікованої робочої сили, значною мірою стримують ефективну реалізацію проектів місцевого розвитку. Це обмежує економічне зростання та можливості для соціального процвітання громад.

Ефективне управління соціальною сталістю громад потребує подолання бар'єрів у взаємодії між громадянами та владою. Низький рівень довіри до органів влади, слабкість "вертикальних" зв'язків і відсутність належного громадянського залучення знижують здатність громад діяти колективно. Для подолання існуючих бар'єрів необхідним є впровадження мультидисциплінарного і комплексного підходу, який включає розвиток механізмів оцінки якості соціальних послуг і підвищення кваліфікації кадрів. Важливо орієнтуватися на принципи справедливості, відповідно до концепції рівності можливостей, розробленої Джоном Ролзом [381].

Інтеграція соціальних, екологічних і культурних факторів в економічний розвиток може слугувати основою для зміцнення громад. Стратегічні ініціативи, спрямовані на залучення інвестицій, підтримку підприємництва та модернізацію інфраструктури, є важливими для подолання економічних бар'єрів та зміцнення соціальної згуртованості.

Стратегічний підхід до управління розвитком територіальних громад має враховувати весь спектр соціальних, економічних і культурних факторів. Це дозволяє формувати дієві рішення, спрямовані на забезпечення сталого розвитку українських територіальних громад, підвищення якості життя населення та зміцнення соціальної єдності.

Розвиток територіальних громад в Україні потребує активного запозичення та адаптації міжнародного досвіду. При цьому важливо враховувати специфіку кожної країни та відповідно трансформувати успішні практики для українських реалій. Зокрема, у Португалії політики були змінені таким чином, щоб стимулювати взаємодію між зацікавленими сторонами на субнаціональному рівні та підтримати інтеграцію територіальних інвестицій, що може стати корисною практикою для України в умовах децентралізації.

Корисним орієнтиром є також польський досвід стратегічного планування розвитку сільських територій. Польща продемонструвала ефективність багатофункціонального підходу до розвитку територій, що є

надзвичайно важливим для України на етапі становлення системи стратегічного управління.

Адаптація міжнародних моделей має базуватися на врахуванні особливостей національного розвитку, з акцентом на людський капітал. Розвиток стратегій, орієнтованих на розбудову людських ресурсів і підвищення ефективності управління на місцевому рівні, є визначальним чинником для успішного розвитку громад. На соціальному рівні інтеграція досвіду вдосконалення системи соціальних послуг, зокрема польської практики професіоналізації соціальної роботи, може сприяти зміцненню громадянського суспільства в Україні. Це особливо актуально в умовах військових викликів та соціальної трансформації, що переживає країна.

Таким чином, адаптація міжнародного досвіду в управлінні територіальними громадами є необхідною умовою для забезпечення ефективного розвитку місцевого самоврядування в Україні. Інтеграція стратегічного планування, оптимізація управління та розвиток соціальних сервісів сприятимуть підвищенню якості життя в громадах і забезпеченню їх стійкого зростання у складних соціально-економічних умовах.

В умовах війни в Україні стратегічне планування виступає ключовим елементом забезпечення сталого соціально-культурного розвитку територіальних громад. Після завершення військових дій країна стикається з необхідністю відновлення інфраструктури, створення нових робочих місць та забезпечення умов для повернення біженців з подальшим включенням їх до економічних процесів.

Відбудова має базуватися не лише на економічних аспектах, але й на інтеграції екологічних вимог. Особливо важливим є розвиток секторів, що сприяють зеленому переходу, таких як відновлювальна енергетика та низьковуглецевий транспорт, що дозволить підвищити стійкість економіки до глобальних викликів.

Значну увагу слід приділити зміцненню національної ідентичності, яка в умовах війни стала потужним об'єднуювальним фактором українського

суспільства. Відновлення має спиратися на підтримку національних і культурних особливостей, що сприятиме підвищенню психологічної стійкості громадян та відновленню соціального капіталу.

На міжнародному рівні доцільним є вивчення підходів до відновлення та розвитку громад, зокрема врахування екологічних та культурних імперативів, що можуть бути адаптовані для українських реалій. Це дозволить забезпечити комплексність програм реконструкції, спрямованих на довгострокове процвітання.

Інтеграція України до європейських структур вимагає адаптації до нових ринкових умов та запровадження сучасних механізмів управління, орієнтованих на стійкий розвиток місцевих громад. Поглиблення інтеграції з європейськими ринками має стати одним із пріоритетних напрямів відновлення. Особливу роль у стратегічному плануванні має відігравати підхід, заснований на принципах свободи, що їх сформулював А. Сен. Розвиток як свобода передбачає не лише економічне зростання, але й розширення можливостей для самореалізації, автономії та громадянської участі [399].

Багатовимірний підхід до стратегічного планування, який поєднує економічну стабільність, зміцнення національної ідентичності, екологічну адаптацію та європейську інтеграцію, формує основу для сталого розвитку територіальних громад у поствоєнній Україні.

2.3. Функції і повноваження органів місцевого самоврядування в сфері соціально-культурного розвитку територіальних громад та проблеми їх реалізації

На початку XXI століття Україна пережила значні зміни у системі управління, що були зосереджені на реформуванні місцевого самоврядування. Історичний розвиток цієї системи спочатку визначався радянською спадщиною, проте із здобуттям незалежності у 1991 році країна

розпочала активну політику децентралізації. Метою цього процесу стало не лише перенесення окремих повноважень і функцій на місцевий рівень, але й поступове наближення управлінських процесів до громадян для підвищення рівня громадської участі.

Радянський період характеризувався високим рівнем централізації влади, що обмежувало можливості локальних громад у самостійному прийнятті рішень та управлінні власними ресурсами. З моменту проголошення незалежності України виникла потреба у врегулюванні відносин між державою та суспільством, що стало основою для ухвалення Конституції України у 1996 році. У цьому документі територіальним громадам надано право самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України.

У подальшому процес децентралізації отримав новий імпульс через впровадження реформ, спрямованих на посилення автономії територіальних громад. Було здійснено перерозподіл фінансових ресурсів, утворено нові адміністративно-територіальні одиниці та посилено роль місцевих рад у прийнятті управлінських рішень. Такі зміни сприяли формуванню демократичного і прозорого управління, яке орієнтується на задоволення законних потреб і інтересів громадян.

Водночас реформування місцевого самоврядування супроводжувалося рядом проблем, насамперед у правовій площині, де виникала необхідність гармонізації нових норм із загальнонаціональним законодавством. Прийняття та реалізація нових законодавчих актів щодо місцевого самоврядування вимагали значних зусиль від усіх учасників управлінських процесів [3, с. 5]. Крім того, гостро відчувався дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері місцевого управління, що обмежувало ефективність реалізації делегованих повноважень.

Незважаючи на існуючі виклики, місцеве самоврядування в Україні продовжує відігравати провідну роль у зміцненні демократичних інституцій та поглибленні громадської участі у процесах прийняття рішень. Досвід

багатьох територіальних громад демонструє активне використання таких механізмів громадської участі, як місцеві референдуми та громадські слухання для вирішення актуальних питань розвитку громад.

Таким чином, реформи децентралізації виступають важливим чинником у становленні ефективної системи місцевого самоврядування, орієнтованої на сталий розвиток територіальних громад, що водночас стимулює розбудову громадянського суспільства. Питання функціонування та розвитку місцевого самоврядування активно обговорюються у наукових і практичних колах, що свідчить про їхню стратегічну значущість для подальшого суспільного прогресу.

Соціально-культурний розвиток України зазнав суттєвого впливу радянської спадщини, яка залишила глибокий відбиток на формуванні політичних, економічних і культурних відносин. Упродовж радянського періоду країна перебувала в умовах суворої централізації влади та контрольованої культури, що обмежувало можливості прояву національної ідентичності та культурної самобутності. Проголошення незалежності України у 1991 році стало початком процесу відновлення культурної ідентичності та інтеграції у світовий культурний простір.

Перехідний період після здобуття незалежності супроводжувався масштабними викликами, серед яких постала необхідність перебудови системи культури, що залишалася під впливом радянських стереотипів. Прийняття Конституції України у 1996 році заклало основи для утвердження нових принципів культурної політики, підтримки місцевого самоврядування та розширення громадської участі у процесах управління. Поступово відбувалося зміцнення ролі громадськості у прийнятті рішень на місцевому рівні та активна інтеграція України у міжнародні європейські структури.

Одним із пріоритетних напрямів стало забезпечення децентралізації влади, що дозволило поліпшити якість управління соціально-культурним розвитком громад, підвищити ефективність використання ресурсів і розширити можливості місцевих ініціатив.

Після подій Євромайдану в Україні спостерігається зростання суспільно-культурних ініціатив, що свідчить про активний пошук нових форм культурного самовираження. У цей період були створені нові державні інституції, зокрема Український культурний фонд та Український інститут книги, які відіграють важливу роль у розвитку національних традицій і збереженні культурної спадщини.

Попри позитивні зрушення, фінансування культурних проєктів залишається одним із найбільших викликів, що обмежує можливості розвитку як на національному, так і на місцевому рівнях. Особливого значення набули нові підходи до забезпечення освітнього і культурного розвитку, серед яких використання онлайн-платформ для доступу до навчальних матеріалів у період воєнного стану.

Формування сучасної соціально-культурної палітри України відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, а історична спадщина попередніх періодів залишається важливим чинником сучасних трансформацій. Незважаючи на виклики, Україна активно здійснює кроки до зміцнення власної культурної ідентичності та інтеграції європейських цінностей.

Розуміння впливу радянської спадщини та аналіз процесів постінституційної трансформації є необхідною передумовою для оцінки сучасного стану соціально-культурного розвитку та визначення пріоритетних напрямів реформ у сфері місцевого самоврядування.

Правова основа місцевого самоврядування в Україні становить складний комплекс нормативно-правових актів, що регламентують повноваження, структуру і функції органів влади на місцевому рівні. Базовими документами виступають Конституція України та спеціалізовані закони, серед яких провідне місце займає Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Важливість цього закону полягає у чіткому визначенні територіальних громад як суб'єктів, здатних самотійно вирішувати питання місцевого

значення або через представницькі органи місцевого самоврядування. Гарантії державної підтримки цих прав роблять місцеве самоврядування в Україні однією з ключових засад демократичного державного управління.

Конституція України в статті 143 закріплює основні компетенції органів місцевого самоврядування, зокрема право управляти комунальним майном, затверджувати місцеві бюджети, встановлювати місцеві податки і збори, що забезпечує економічну незалежність громад. Особливе значення у процесі формування правової бази мало приєднання України у 1997 році до Європейської хартії місцевого самоврядування. У цьому документі акцентується увага на принципах верховенства права, прозорості та громадської участі як фундаментальних елементах якісного публічного управління.

Децентралізаційні реформи, розпочаті в Україні відповідно до рішення Кабінету Міністрів України у 2014 році, передбачали створення уніфікованої територіальної основи для діяльності органів місцевого самоврядування, що мало на меті підвищення доступності та якості публічних послуг.

Окрему увагу законодавці приділили фінансовій децентралізації, яка полягала у посиленні бюджетного потенціалу місцевих фінансів. Це мало сприяти балансу між доходами і видатками місцевих бюджетів та підвищенню фінансової автономії територіальних громад.

Попри створення належної нормативно-правової бази, виклики в реалізації децентралізаційних положень залишаються актуальними. Необхідним є забезпечення більшої синхронізації між різними рівнями влади, аби забезпечити відповідність децентралізаційних процесів як національним, так і місцевим інтересам.

Проте функціональні можливості органів місцевого самоврядування в реалізації завдань соціально-культурного розвитку часто обмежуються фінансово-економічними, кадровими та організаційними чинниками. Для ефективного управління важливим є не лише наявність правових і ресурсних

умов, але й здатність органів місцевого самоврядування застосовувати сучасні інструменти стратегічного планування і проектного менеджменту.

Актуальною залишається проблема недостатнього кадрового потенціалу, що ускладнює реалізацію соціально-культурних проєктів на місцях. Низький рівень підготовки персоналу, який займається управлінням соціально-культурною сферою, негативно впливає на якість управлінських рішень і гальмує розвиток територіальних громад.

Однією з важливих функцій місцевого самоврядування у сфері соціально-культурного розвитку є організація діяльності культурно-освітніх закладів, таких як клуби, бібліотеки, мистецькі школи. Проте фінансування їхньої діяльності залишається обмеженим, що знижує ефективність використання їх потенціалу для розвитку громади. Дослідження засвідчують, що без стабільної бюджетної підтримки культурні ініціативи втрачають сталість і не мають довгострокового ефекту [12].

Крім того, важливою є інтеграція принципів партисипативного управління у сферу культури. Сучасна практика показує, що залучення громадян до розробки і реалізації культурних програм сприяє підвищенню їх ефективності та актуальності для місцевого населення. Прикладом успішного застосування партисипативного підходу можна вважати рекомендації UNESCO щодо участі громадян у розробці політик культурного розвитку.

У контексті європейської інтеграції Україна активно впроваджує механізми, що базуються на принципах Європейської хартії місцевого самоврядування, зокрема принципи субсидіарності, відкритості управління та залучення громадськості до ухвалення рішень. «Реалізація цих принципів потребує не лише нормативної імплементації, а й зміни управлінської культури в органах місцевого самоврядування».

Унаслідок цього, ефективність виконання функцій органами місцевого самоврядування у сфері соціально-культурного розвитку територіальних громад залежить від належної організації роботи, підвищення кваліфікації

кадрів, вдосконалення механізмів фінансування та активізації громадської участі.

Повноваження органів місцевого самоврядування в Україні є важливим елементом у вирішенні питань місцевого значення та забезпеченні сталого розвитку громад. Зокрема, роль цих органів полягає у здійсненні як власних, так і делегованих повноважень, що дозволяють їм активно виконувати завдання місцевого значення.

Законодавством України визначено спектр компетенцій, що складається з питань, які органи місцевого самоврядування вирішують на пленарних засіданнях, під час яких обговорюються та приймаються стратегічні рішення для територіальних одиниць.

Фінансова автономія є ключовим аспектом, що дозволяє органам місцевого самоврядування ефективно управляти ресурсами. Стратегічне планування в умовах децентралізації включає прийняття програмно-цільового бюджету, що сприяє вдосконаленню управління результативністю та орієнтації на досягнення конкретних цілей. Така система управління вже впроваджена в низці країн, зокрема в Словаччині, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та активізувати громадську участь. У межах децентралізаційної реформи в Україні значного перетворення зазнали повноваження об'єднаних територіальних громад. Вони отримали можливість розширити земельні повноваження на всій території громади, що підвищило рівень самостійності і дозволило краще управляти місцевими потребами.

Основний принцип, закладений у Європейській хартії місцевого самоврядування, передбачає широке самоврядування та участь громадян у прийнятті рішень, що формує позитивне правове середовище для подальшого розвитку місцевого самоврядування [281].

Делеговані повноваження, що передаються від органів виконавчої влади, розширюють можливості органів місцевого самоврядування у виконанні адміністративних функцій, які раніше здійснювалися виключно

державними структурами. Така децентралізаційна модель дає змогу оперативніше реагувати на виклики місцевого розвитку, враховуючи специфічні потреби територій та забезпечуючи економічну безпеку [56, с. 161]. Разом із тим органи місцевого самоврядування стикаються з численними викликами, серед яких — питання фінансової стійкості, обмежена професійна підготовка кадрів та недостатні ресурси [43, с. 27]. Вирішення цих проблем потребує впровадження систематичних програм навчання, розвитку інноваційних методів управління та активного використання сучасних інформаційних технологій.

Адміністративна автономія органів місцевого самоврядування в Україні сприяє забезпеченню ефективного та прозорого управління. Передача частини повноважень на місцевий рівень підвищує відповідальність громад і розширює їхню спроможність впливати на власний розвиток, узгоджуючи місцеві ініціативи з загальнонаціональними цілями.

Органи місцевого самоврядування в Україні в процесі своєї діяльності стикаються з важливим завданням забезпечення ефективного управління, що часто вимагає перегляду та модернізації існуючих інституційних структур. Це включає як ради, так і виконавчі органи, котрі утворюють основу для реалізації виконавчих функцій місцевих органів влади [17, с. 330]. У межах інституційної структури існують різні моделі управління, що охоплюють аспекти прийняття рішень та залучення громадян до процесу самоврядування.

Ради відіграють вирішальну роль у місцевому самоврядуванні, оскільки вони здійснюють представництво територіальних громад і визначають основні напрямки соціально-економічного та культурного розвитку на місцевому рівні [28, с. 158]. Вони є ключовими суб'єктами у вирішенні проблем децентралізації та забезпечують виконання делегованих функцій. Голови міських, селищних і районних рад при цьому здійснюють автономні управлінські функції, що часто стає предметом дискусій у контексті взаємодії з державними органами.

В Україні було вжито заходів для підвищення ефективності місцевих рад через створення асоціацій місцевого самоврядування, що дозволяє координувати інтереси на різних рівнях - від національного до регіонального. Асоціації сприяють усуненню конфліктів і посилюють результативність місцевого урядування через використання колективних представницьких інструментів.

Щодо виконавчих органів місцевого самоврядування, їхня діяльність спрямована на виконання конкретних завдань, що мають як національне, так і місцеве значення. Завдяки правовому регулюванню взаємодії між виконавчими органами та місцевими радами, їх діяльність і реалізація делегованих повноважень здійснюється у координованій та скоординованій формі.

Особливо важливою є участь громадян в управлінських процесах. Механізми участі - консультації, пропозиції та рекомендації - дозволяють громадам висловлювати свої позиції з питань, які є суттєвими для ідентичності та розвитку територій. Це відповідає сучасним демократичним тенденціям і закладає основу для подальшого розвитку інновацій у місцевому самоврядуванні.

Інституційна структура місцевого самоврядування в Україні є багаторівневою і враховує як внутрішні умови, так і міжнародні стандарти, що забезпечують відповідність європейській практиці. Зокрема, розширення кооперації між органами влади сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і запобігає дублюванню функцій.

Органи місцевого самоврядування в Україні стикаються з численними перешкодами при реалізації політики соціально-культурного розвитку. Однією з основних проблем є фінансові обмеження, які впливають на виконання широкого спектра послуг, що надаються населенню. Іншою проблемою є дефіцит кваліфікованих людських ресурсів, що ускладнює ефективне управління на місцевому рівні.

Фінансові обмеження виникають через недостатнє фінансування з державного бюджету, що більше не задовольняє потреби територіальних громад. «В Державному бюджеті України не передбачено коштів на компенсацію витрат органів місцевого самоврядування, які виникають внаслідок рішень органів державної влади, зокрема надання пільг на послуги зв'язку» [174, с. 14]. Такі економічні ускладнення обмежують можливість реалізації проєктів, спрямованих на соціально-культурний розвиток громад.

Відсутність достатнього фінансування поглиблюється також неефективністю управління комунальним майном та ресурсами, що додатково знижує фінансову ефективність органів місцевого самоврядування. Недосконалість у програмному забезпеченні та відсутність інтеграції інформаційних систем обмежують можливості з планування і оцінки потреб населених пунктів.

З іншого боку, брак кваліфікованих кадрів виступає ще однією суттєвою перешкодою для реалізації ефективної управлінської політики. Найбільша кількість працівників місцевого самоврядування має досвід роботи від 5 до 20 років, однак зміни в законодавстві і зростаюча складність завдань вимагають від працівників нових навичок і знань. Проблема нестачі кадрів ускладнюється негативними політичними явищами, такими як політичні конфлікти на місцевому рівні.

Разом із тим, потенціал реформування діяльності місцевих органів залежить від організаційних факторів, серед яких масштаб муніципалітетів, політико-адміністративні відносини та якість персоналу. Ці чинники можуть стати підґрунтям для підвищення ефективності місцевого управління. Крім того, позитивним напрямом розвитку є децентралізація засобів масової інформації, що підтримує культурну різноманітність і плюралізм через розвиток локальних медіа. Це сприяє розширенню можливостей культурного самовираження громад.

Також необхідно звернути увагу на забезпечення соціально-культурної стійкості публічних послуг. Стратегії, спрямовані на залучення

різноманітних громад, розвиток культурної компетентності і побудову партнерств, здатні значно підвищити якість управління і підтримку громадянської активності.

Вирішення існуючих викликів вимагає впровадження комплексної стратегії, що охоплює фінансову підтримку, розвиток професійного потенціалу кадрів та покращення управлінської і фінансової прозорості.

В Україні спостерігаються численні приклади успішної реалізації соціально-культурних проєктів, що стали результатом консолідації зусиль різних стейкхолдерів. Зокрема, у Тернопільській області впроваджено проєкт створення віртуальних 3D-турів оборонними об'єктами, підтриманий Українським культурним фондом, що дозволяє оцифрувати значущі об'єкти культурної спадщини та забезпечити їх широку доступність для громадськості. Позитивним прикладом локальної співпраці є ініціатива Тербовлянської міської територіальної громади Тернопільської області, де в межах проєкту реорганізовано 22 будинки культури та клуби у 5 Центрів культури і дозвілля, що сприяло збільшенню кількості працівників у сфері культури та підвищенню якості надання культурних послуг.

Іншим напрямом розвитку є локальні ініціативи ревіталізації в польських муніципалітетах, орієнтовані на створення згуртованих спільнот через інвестування у людський капітал, удосконалення інфраструктури та стимулювання місцевої економіки, хоча деякі посадові особи й надалі недооцінюють соціальні аспекти ревіталізаційних проєктів.

Інтеграційні процеси, пов'язані із внутрішньо переміщеними особами (ВПО) в Україні, також відкривають перспективи розвитку територіальних громад. Дослідження засвідчують високий потенціал ВПО щодо участі у проєктній діяльності та економічному житті нових громад, а також важливу роль засобів масової інформації у формуванні позитивного образу ВПО як агентів регіонального розвитку.

Цифровізація соціокультурної сфери знаходить втілення у впровадженні відеоеккурсій як складової професійної підготовки

менеджерів соціокультурної діяльності, що сприяє популяризації визначних місць та розширенню доступу до культурної спадщини завдяки сучасним технологіям.

У контексті повоєнної відбудови особливої актуальності набуває розвиток партнерств між університетами та місцевими громадами, що дозволяє комплексно вирішувати завдання відновлення інфраструктури, соціальної інтеграції та формування людського капіталу через освітні програми та передачу знань. Фінансова підтримка таких проєктів здійснюється, зокрема, за рахунок фондів Коезійної політики Європейського Союзу, спрямованих на зменшення соціально-економічних дисбалансів та стимулювання регіонального розвитку [80].

Україна перебуває на етапі активного реформування системи місцевого самоврядування, орієнтуючись на досвід країн, які вже впровадили успішні децентралізаційні зміни. Значний інтерес становлять моделі Польщі, Франції та Угорщини, аналіз яких дозволяє виявити переваги та ризики для українських трансформацій [261]. Досвід Польщі свідчить про важливість активізації місцевого самоврядування через зміцнення муніципального рівня. Зменшення кількості воєводств за рахунок укрупнення адміністративних одиниць базового рівня забезпечило підвищення ролі громадян у процесах прийняття рішень та створило платформу для посилення взаємодії з центральною владою [302].

Франція, незважаючи на історичну традицію централізації, демонструє приклад поступової передачі повноважень на місцевий рівень. Реформи останніх десятиліть, орієнтовані на розвиток локальної адміністрації, сприяли зменшенню міжрегіональних диспропорцій та підтримці економічного зростання шляхом створення регіональних кластерів, зокрема у Ліоні. Угорський досвід вказує на необхідність обережного підходу до реформування місцевого самоврядування. Попри значні досягнення у розвитку локальної демократії у 1990–2011 роках, надмірний контроль

центральної влади залишив реформу незавершеною, що є вагомим застереженням для України [361].

Аналізуючи загальні теоретичні підходи до розвитку місцевого самоврядування, слід врахувати концепції щодо балансу між централізацією та автономією місцевих органів влади. У праці "Демократія в Америці" автор наголошував на тому, що місцеве самоврядування є основою для стійкості демократичної держави, оскільки безпосередньо пов'язане з активною участю громадян у політичному житті [264].

Інтеграція інституційних моделей із досвіду демократичних держав дозволяє Україні адаптувати інноваційні підходи до власних реалій, зокрема в контексті впровадження інституту префектів, що забезпечить координацію діяльності місцевих органів влади та ефективний контроль за виконанням їхніх повноважень. Водночас актуальною залишається проблема недостатньої фінансової автономії муніципалітетів і слабкої кооперації між ними, що вимагає удосконалення механізмів партнерства та ефективного використання ресурсів для підвищення якості надання суспільних послуг.

Ефективність місцевого самоврядування є ключовим аспектом демократичного розвитку України. Серед різноманіття підходів до підвищення цієї ефективності стратегічне планування та розвиток потенціалу посідають чільне місце. Перспективні зміни в цій сфері охоплюють низку заходів, що базуються на новітніх дослідженнях, серед яких посилення нормативно-правової бази, удосконалення внутрішніх контрольних механізмів та залучення громадянського суспільства. Оптимізація нормативно-правової бази є одним із пріоритетних напрямів реформування. Чинне законодавство містить окремі прогалини, які можуть бути усунені шляхом встановлення чіткіших визначень і принципів стосовно повноважень та прав місцевого самоврядування. Удосконалення правового регулювання здатне сприяти підвищенню прозорості та демократичності процесів місцевого управління.

Не менш важливим завданням є вдосконалення внутрішніх контрольних механізмів. Впровадження системи внутрішнього аудиту та дотримання професійних стандартів можуть суттєво знизити рівень корупції й підвищити економічний розвиток територіальних громад. Досвід Греції демонструє, що посилений контроль у місцевих органах влади суттєво знижує корупційні ризики [368, с. 1, 15]. Залучення громадян до процесів самоврядування є важливим чинником легітимації управлінських рішень і підвищення якості управління. Активна участь мешканців у розробці та реалізації місцевих політик сприяє зростанню довіри до влади і посиленню соціальної згуртованості. Особливе значення має підвищення професійного рівня працівників місцевого самоврядування. Забезпечення доступу до якісних освітніх програм та підвищення кваліфікації дозволяє працівникам ефективно адаптуватися до змін суспільних запитів в умовах децентралізації.

Важливим елементом стратегії розвитку є підвищення фінансової спроможності громад через удосконалення системи місцевих податків і зборів. Як свідчать дослідження, розширення фіскальної бази громад позитивно впливає на якість надання публічних послуг і розвиток інфраструктури.

Комплексний підхід до підвищення ефективності місцевого самоврядування, що поєднує правові, управлінські, фінансові та соціальні аспекти, відповідає сучасним вимогам сталого розвитку. Стратегічне планування і розвиток потенціалу територіальних громад є запорукою підвищення їхньої спроможності реагувати на сучасні виклики. Імплементація таких стратегічних підходів дозволить забезпечити гармонійний розподіл повноважень, прозорість процесів управління та сприятиме підвищенню якості життя в територіальних громадах.

Висновки до розділу 2

Ресурсний потенціал соціально-культурного розвитку територіальних громад включає матеріальні, фінансові, людські та інфраструктурні ресурси, що сприяють розвитку культурної, освітньої та соціальної сфер на локальному рівні. Крім того, ресурсний потенціал соціально-культурного розвитку включає і нематеріальні складові, зокрема, інституційні можливості, історико-культурне надбання та соціальні зв'язки. Їхній ефективний розвиток і використання створюють умови для досягнення збалансованого зростання громади, забезпечення соціальної згуртованості та підвищення рівня громадянської активності.

Глобальні виклики, такі як демографічна криза, урбанізація, енергетична нестабільність та кліматичні зміни, також впливають на ресурсний потенціал громад. У цих умовах важливо визначити, які ресурси можуть бути мобілізовані для адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін, та як їх раціонально використовувати для підвищення соціально-культурного добробуту. Наприклад, невеликі громади з багатим культурним надбанням можуть активізувати туризм і креативні індустрії, використовуючи цю сферу як основу для економічного зростання та соціальної активізації.

підвищенні рівня життя населення, розширенні доступу до культурних та освітніх ресурсів, створенні можливостей для особистісної та громадської самореалізації. Державні та локальні ініціативи, що спрямовані на підтримку таких процесів, відіграють ключову роль у стимулюванні соціально-культурного потенціалу територіальних громад. Зокрема, децентралізаційні реформи, що були проведені в Україні, заклали основи для посилення місцевого самоврядування та підвищення спроможності громад самостійно вирішувати питання розвитку.

У практичній площині територіальні громади в Україні демонструють певні досягнення у соціально-культурному розвитку завдяки впровадженню новітніх моделей управління, зокрема концепції «нового державного

менеджменту». Цей підхід орієнтований на забезпечення підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості ухвалення рішень та зростання рівня довіри населення до місцевої влади.

Важливим чинником розвитку територіальних громад виступає впровадження цифрових технологій, що змінюють форми взаємодії між громадянами, державними структурами та інституціями. Використання цифрових платформ створює нові можливості для культурного обміну, неформальної освіти та спільної діяльності, що виходить за межі традиційних уявлень про локальний розвиток. Цифровізація сприяє підвищенню доступності інформаційних ресурсів та активізації культурного діалогу, що позитивно впливає на загальний рівень культурного розвитку територій.

Соціально-культурний розвиток територіальних громад визначає їхню здатність до інтеграції у ширший соціоекономічний простір із одночасним збереженням власної культурної ідентичності. Територіальні громади, які здатні адаптуватися до викликів сучасності, мають значні перспективи стати осередками інновацій та культурного збагачення, що сприятиме сталому розвитку держави.

Соціально-культурний розвиток України зазнав суттєвого впливу радянської спадщини, яка залишила глибокий відбиток на формуванні політичних, економічних і культурних відносин. Упродовж радянського періоду країна перебувала в умовах суворої централізації влади та контрольованої культури, що обмежувало можливості прояву національної ідентичності та культурної самобутності. Проголошення незалежності України у 1991 році стало початком процесу відновлення культурної ідентичності та інтеграції у світовий культурний простір.

Перехідний період після здобуття незалежності супроводжувався масштабними викликами, серед яких постала необхідність перебудови системи культури, що залишалася під впливом радянських стереотипів. Прийняття Конституції України у 1996 році заклало основи для утвердження нових принципів культурної політики, підтримки місцевого самоврядування

та розширення громадської участі у процесах управління. Поступово відбувалося зміцнення ролі громадськості у прийнятті рішень на місцевому рівні та активна інтеграція України у міжнародні європейські структури.

Одним із пріоритетних напрямів стало забезпечення децентралізації влади, що дозволило поліпшити якість управління соціально-культурним розвитком громад, підвищити ефективність використання ресурсів і розширити можливості місцевих ініціатив.

Результати дослідження за даним розділом знайшли своє впровадження в роботах здобувача [1, 3, 5, 8, 9] (додаток А).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ

3.1. Концептуальні засади муніципальної гуманітарної політики як інструменту реалізації та доповнення державної гуманітарної політики з урахуванням ситуаційного підходу

Одним із ключових аспектів розвитку місцевого самоврядування в Україні є процес децентралізації, що забезпечує розширення повноважень і відповідальності органів місцевої влади у вирішенні соціально-економічних і гуманітарних питань. Відповідно до деяких досліджень, «реформи децентралізації базуються на принципах субсидіарності, фінансової самодостатності та спроможності громад до самостійного прийняття управлінських рішень» [13, с. 5]. Це вимагає створення ефективної системи фінансового управління на місцевому рівні, що повинна забезпечувати стабільне ресурсне забезпечення громад для належної реалізації їхніх повноважень.

Для вдосконалення управлінської діяльності органів місцевого самоврядування доцільним є застосування досвіду країн Європейського Союзу, де децентралізаційні процеси довели свою ефективність. Зокрема, у Польщі та Франції було успішно реалізовано системні структурні зміни, що супроводжувалися вдосконаленням законодавчої бази та формуванням спроможних територіальних громад [102]. Врахування цих підходів дозволяє визначити напрями удосконалення правового регулювання місцевого самоврядування в Україні.

Особливу увагу в системі підвищення ефективності управління слід приділити модернізації фінансових інструментів місцевої влади. Впровадження сучасних механізмів фінансового менеджменту на місцях є

необхідною передумовою для забезпечення соціально-культурного розвитку громад. Йдеться про такі заходи, як: оптимізація системи місцевих податків і зборів; активізація залучення грантових та інвестиційних ресурсів; підвищення прозорості бюджетного процесу за допомогою відкритих даних і публічної звітності. Також, відповідно до новітніх досліджень, ефективне управління територіальними громадами має спиратися на громадську участь, стратегічне планування та впровадження цифрових технологій, що підвищують відкритість і підзвітність управлінських рішень.

З огляду на це, пропонується запровадження наступних методів удосконалення управлінської діяльності: створення та реалізація стратегій розвитку громад із залученням широких верств населення; запровадження системи регулярного незалежного моніторингу ефективності управління; розвиток електронних сервісів взаємодії населення з органами місцевої влади. Інтеграція історичних, правових та фінансово-економічних аспектів місцевого управління є необхідною умовою для формування спроможних територіальних громад, що здатні забезпечувати високий рівень соціально-культурного розвитку у відповідь на виклики глобалізації та євроінтеграції.

Органи місцевого самоврядування виступають важливим суб'єктом підтримки та розвитку соціокультурних ініціатив, що є каталізатором взаємодії громади, збереження культурної спадщини та стимулювання економічного зростання. Сучасні проєкти у цій сфері передбачають активне залучення інструментів державно-приватного партнерства та співпраці з громадянським суспільством, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень у соціокультурній площині.

Національна практика підтверджує значення локальних ініціатив у зміцненні культурної ідентичності громад. Наприклад, у Тернопільській області активно впроваджуються культурні проєкти, зокрема організація фестивалів, виставок, мистецьких заходів, що сприяють популяризації місцевих традицій та посиленню соціальної згуртованості [161, с. 21-22]. Окремо варто відзначити роль проведення регулярних культурних подій як

чинника розвитку внутрішнього туризму, що має мультиплікативний економічний ефект.

Одним із дієвих механізмів реалізації культурних ініціатив є державно-приватне партнерство, що дозволяє оновлювати інфраструктуру, залучати додаткове фінансування та стимулювати розвиток креативних індустрій на місцевому рівні. Згідно з положеннями Стратегії розвитку культури України до 2030 року, затвердженої Кабінетом Міністрів України, особливий акцент робиться на інтеграції культурної політики у систему національної безпеки та розвитку креативних економік [77, с. 3].

Реформа децентралізації, що активно триває в Україні з 2014 року, створила передумови для активізації управлінської діяльності на місцевому рівні. Формування 1469 територіальних громад дало змогу перенести центр прийняття рішень ближче до громадян, що сприяє підвищенню якості надання публічних послуг та посиленню громадської участі. Зміцнення місцевого самоврядування також є важливим інструментом у протидії зовнішнім загрозам та утвердженні демократичних цінностей.

Досвід Польщі в реформуванні місцевого самоврядування є цінним прикладом для України. Стратегічне управління стало ключовим фактором успішного підвищення ефективності органів влади на місцях через прозорість, підзвітність та активне залучення громадськості [309]. У свою чергу, відповідно до досліджень, українські громади можуть удосконалювати власні управлінські практики через впровадження стратегічного менеджменту, орієнтованого на сталий соціокультурний розвиток.

Йдеться про те, що для успішної реалізації соціокультурних ініціатив на місцевому рівні рекомендується впровадження інноваційних підходів в управлінні, активізація державно-приватного партнерства та цілеспрямоване використання міжнародного досвіду. Це сприятиме не лише підвищенню ефективності управління в умовах обмежених ресурсів, а й забезпечить стійкий розвиток громад та укріплення національної культурної ідентичності.

Серед основних викликів, що стоять перед органами місцевого самоврядування в Україні у процесі забезпечення соціально-культурного розвитку, вирізняються недосконалий розподіл ресурсів та корупція, які значно обмежують потенціал громад щодо сталого розвитку. Одним із критичних питань є неефективність системи управління бюджетними ресурсами територіальних громад. Раціональне використання бюджетних коштів має вирішальне значення для забезпечення якісних публічних послуг, однак розподіл фінансів часто залишається нераціональним, що ускладнює реалізацію соціокультурних програм. З огляду на обмеженість фінансових ресурсів, особливо в умовах воєнного стану, необхідною є модернізація підходів до управління доходами та витратами.

Надмірна централізація влади, яка була характерною для попередніх етапів розвитку системи управління, також стала суттєвим стримуючим чинником розвитку громад. Недостатня автономія у прийнятті рішень призводила до затримок у розподілі бюджетних коштів та ускладнювала процес стратегічного планування розвитку територій. У цьому контексті децентралізація виступає необхідною умовою для формування спроможних громад, здатних самостійно визначати пріоритети свого розвитку.

Корупція залишається однією з найбільших загроз ефективності місцевого самоврядування. Вона охоплює практично всі сфери державного управління та суттєво стримує процес реформ. Зростання тіньової економіки, пов'язаної із корупційними схемами, негативно впливає на економічну безпеку держави та знижує інвестиційну привабливість України.

Подолання цих викликів потребує активного застосування міжнародного досвіду реформування публічного управління, орієнтованого на принципи відкритості уряду, прозорості прийняття рішень та створення ефективних антикорупційних механізмів. Одним із базових нормативних документів, що регулюють антикорупційну діяльність в Україні, є Закон України «Про запобігання корупції», однак для забезпечення його

ефективності необхідними є регулярний моніторинг та об'єктивна оцінка впровадження норм законодавства.

У сфері управління публічними фінансами особливої уваги потребує модернізація фінансової системи, що має враховувати виклики, пов'язані з руйнуванням економічного потенціалу країни та зростаючими соціальними потребами громад. Реформування підходів до управління фінансами на місцевому рівні сприятиме підвищенню якості державних послуг та створенню стабільних умов для соціально-культурного розвитку територіальних громад.

Оптимізація фінансових механізмів розподілу ресурсів, запровадження прозорих процедур управління, а також активне вивчення та адаптація міжнародного досвіду є критично важливими напрямками удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні. Реалізація цих підходів сприятиме подоланню негативного впливу корупції, забезпеченню ефективності управління та зміцненню довіри громадян до системи місцевого самоврядування.

В умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в українському суспільстві та економіці, виникає необхідність переосмислення підходів до управління територіальними громадами. Особливої актуальності набуває застосування сучасних теоретичних моделей публічного адміністрування, серед яких важливе місце займають теорія раціонального вибору та мережева теорія.

Теорія раціонального вибору виходить з припущення, що індивіди приймають рішення, орієнтуючись на максимізацію власної вигоди при раціональному використанні наявної інформації та ресурсів. У контексті публічного управління ця теорія дає змогу краще зрозуміти мотивацію поведінки посадових осіб місцевого самоврядування та інших учасників управлінських процесів. Застосування принципів раціонального вибору у діяльності органів місцевого самоврядування може забезпечити оптимізацію

процедур ухвалення рішень, ефективніше використання бюджетних ресурсів та підвищення якості надання послуг громадянам.

Раціоналізація процесів прийняття рішень також дозволяє формувати умови для стійкого розвитку територіальних громад шляхом пріоритетизації інвестиційних проектів, стратегічного планування та запровадження механізмів результативного бюджетування. Відповідно, запропоновані заходи можуть стати базою для формування нової моделі ефективного управління на місцевому рівні.

Подальше підвищення ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування в Україні можливе через інтеграцію ринкових механізмів у систему публічного управління. Зокрема, впровадження принципів конкуренції, ефективного використання ресурсів та підзвітності сприяє підвищенню ефективності розподілу бюджетних коштів, що є особливо актуальним в умовах обмеженого фінансування та необхідності боротьби з корупцією.

Іншою важливою концептуальною перспективою є мережева теорія, яка розглядає управління як систему взаємодії між різними учасниками, де мережі формуються на основі горизонтальних зв'язків та спільної відповідальності. Мережевий підхід дозволяє покращити координацію між різними рівнями влади, громадськими організаціями, бізнесом і громадянами, що сприяє зменшенню бюрократичних бар'єрів та підвищенню прозорості процедур. Формування стабільних і ефективних мереж забезпечує платформу для вироблення колективних рішень, що особливо важливо для успішного здійснення децентралізаційних реформ в Україні.

Досвід країн Європейського Союзу, зокрема Польщі та Франції, свідчить, що використання мережевих підходів у місцевому управлінні сприяє посиленню регіональної автономії, інтеграції місцевих громад в загальнодержавні процеси та залученню громадян до прийняття управлінських рішень.

Комплексне використання теорії раціонального вибору, мережевої теорії та концепцій державно-приватного партнерства може стати основою для побудови інноваційної моделі управління, що сприятиме оптимізації діяльності органів місцевого самоврядування та забезпечить сталий соціально-культурний розвиток територіальних громад.

Особливого значення набуває інтеграція цифрових технологій у публічне управління, що дозволяє покращити якість послуг, оптимізувати процеси комунікації з громадськістю та забезпечити більшу прозорість діяльності місцевої влади. Поєднання теоретичних основ сучасного управління з інноваційними технологіями створює умови для формування ефективної, адаптивної та прозорої системи місцевого самоврядування в Україні.

Значущу роль у цьому процесі також відіграє «концепція колективної дії» Еліно́р Остро́м, яка підкреслює «важливість самоорганізації громад для вирішення спільних проблем без надмірної залежності від централізованих структур управління». Її підходи до розбудови інституцій, заснованих на довірі, взаємній відповідальності та співпраці, можуть бути інтегровані в існуючу систему місцевого самоврядування для досягнення стійкого розвитку. Ефективність управлінської діяльності органів місцевого самоврядування є ключовим показником успішності реалізації реформ та соціально-економічного розвитку територіальних громад. Оцінювання цієї ефективності потребує комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу, адаптовані до специфіки місцевих умов та міжнародних стандартів.

Одним із найбільш ефективних методологічних інструментів виступає програмно-цільовий метод (ПЦМ), який забезпечує встановлення прямого взаємозв'язку між витраченими ресурсами та досягнутими соціально-економічними результатами. Використання ПЦМ дає змогу об'єктивно обґрунтовувати управлінські рішення, здійснювати стратегічне планування

та запроваджувати моніторинг ефективності бюджетних програм на місцевому рівні.

Для оцінювання специфічних ініціатив, таких як реалізація соціокультурних проєктів чи реформа системи охорони здоров'я, важливим є інтеграція соціальних аспектів. Наприклад, оцінка інституційних перетворень у системі охорони здоров'я вимагає аналізу створення умов для фінансової автономії закладів та впровадження інноваційних практик через кількісні показники якості медичних послуг.

Інтегрованим інструментом для оцінювання соціальної стабільності є Соціальний індекс конфліктів (SCI), який поєднує соціальні, економічні та інституційні індикатори для визначення рівня соціальної напруженості в об'єднаних територіальних громадах. Застосування SCI дозволяє своєчасно ідентифікувати вразливі групи населення та розробляти ефективні програми зниження конфліктності, що є важливою складовою забезпечення стабільності на місцевому рівні.

Сучасний досвід управління також демонструє ефективність використання цифрових систем самооцінки інституційної спроможності, яка передбачає онлайн-моніторинг діяльності місцевих органів влади [29]. Для імплементації подібних практик в Україні важливим є розвиток ІТ-інфраструктури, забезпечення якості даних та навчання персоналу.

В українському контексті особливу роль відіграє подальша реалізація реформи децентралізації, що вимагає оптимізації процедур управління, підвищення прозорості діяльності місцевих органів влади та імплементації сучасних методик оцінювання ефективності відповідно до вимог Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Запровадження системи управління ефективністю у діяльності органів місцевого самоврядування сприяє раціональному розподілу ресурсів та підвищенню прозорості управлінських процесів. Проте, як засвідчує практика, існують виклики, пов'язані з інституційною слабкістю та політичними втручаннями, які уповільнюють впровадження таких систем.

Оптимізація методів оцінювання управлінської ефективності через поєднання кількісних і якісних підходів є необхідною умовою для досягнення стійкого соціально-економічного розвитку громад. Використання інноваційних інструментів, таких як облік ефективності витрат або соціальні індекси, надає можливість суттєво вдосконалити управлінські процеси та сприяти підвищенню якості життя громадян.

Для підвищення ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування в Україні важливу роль відіграють стратегії розбудови потенціалу, що включають навчальні та освітні програми. Такі стратегії спрямовані на зміцнення спроможності організацій та їхніх працівників задля покращення не лише поточного адміністрування, але й стратегічного планування майбутнього розвитку територіальних громад.

Значущість стратегічного планування місцевого розвитку підкреслює важливість залучення різних суб'єктів місцевого розвитку до процесу планування для структурування й організації територіальних. Широке залучення громадськості до розроблення стратегій сприяє формуванню консенсусу у прийнятті рішень, активізації спільнот та підвищенню якості реалізації місцевих ініціатив.

Прозорість є невід'ємною складовою успішного управління розвитком територіальних громад. Прозорість має супроводжуватися встановленням зрозумілих стандартів та ефективних механізмів відповідальності. Забезпечення доступу громадськості до інформації про використання ресурсів є основою для формування довіри та підтримки зі сторони всіх зацікавлених сторін [34, с. 6].

Управління потенціалом фінансових органів ефективно доповнюється використанням SWOT-аналізу, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів шляхом ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Це забезпечує розроблення ефективних стратегій розвитку та підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Ефективність фінансового управління значною мірою залежить від впровадження систем внутрішнього контролю. Високий рівень внутрішнього контролю сприяє стабільності й прозорості у фінансових операціях на місцевому рівні, що, в свою чергу, забезпечує дотримання стандартів управління та підтримку ефективності внутрішніх процесів.

Інновації у сфері бізнес-освіти також мають позитивний вплив на розвиток місцевих економік. Співпраця університетів, промисловості та урядових структур дозволяє впроваджувати актуальні й інноваційні освітні програми, що сприяє створенню нових економічних можливостей на місцевому рівні.

Підвищення спроможності громад може також відбуватися через розвиток туризму, з урахуванням місцевої мудрості та традицій. Як показує дослідження Ішака, навчальні програми для малих і середніх підприємств, орієнтовані на підвищення обізнаності про можливості у сфері туризму, сприяють економічному та соціальному збагаченню спільнот.

Теоретичні основи побудови ефективних управлінських структур закладені ще у працях Арістотеля, який наголошував на необхідності чіткого розподілу обов'язків і ролей для забезпечення гармонії у суспільств [10]. Цей підхід залишається актуальним у сучасних умовах і має бути врахований при розробці моделей управління на місцевому рівні. Як результат, розбудова потенціалу органів місцевого самоврядування через навчальні програми, інституційні інновації, стратегічне планування, прозорість управління і міжсекторальну співпрацю є необхідною передумовою сталого розвитку територіальних громад в Україні. Інтеграція цих елементів здатна забезпечити зміцнення адміністративної спроможності та конкурентоспроможності громад у сучасному глобалізованому середовищі.

Партисипативне управління, орієнтоване на залучення громади до процесів планування та прийняття рішень, є основою для забезпечення ефективного і сталого місцевого розвитку. Успішне впровадження моделей

партисипації дозволяє громадянам стати активними учасниками формування політики, що відповідає їхнім потребам і очікуванням.

Оцінка рівня громадської участі може здійснюватися через аналіз різних форм взаємодії, таких як консультування, співпраця та делегування повноважень. Партисипативні підходи сприяють не лише підвищенню прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування, а й розвитку інноваційних рішень завдяки залученню різних точок зору та ідей.

Одним із дієвих методів є концепція розвитку громад, заснованого на активах (ABCD), яка фокусується на використанні внутрішнього потенціалу громади для забезпечення позитивних соціальних і економічних змін. Методика ABCD демонструє гнучкість і здатність адаптуватися до місцевих викликів, надаючи громаді роль активного агента змін.

Ключовим аспектом залучення громадян є подолання інформаційних бар'єрів, які можуть спричиняти апатію або недовіру до органів влади. Ефективна комунікація та забезпечення доступу до інформації через організацію публічних кампаній і воркшопів є важливими передумовами для підвищення рівня участі населення.

Інноваційні технології також відкривають нові можливості для посилення громадської участі. Використання інструментів штучного інтелекту в містобудуванні сприяє розробці сталих стратегій розвитку та мінімізації негативних наслідків урбанізації, з особливою увагою до потреб соціально вразливих груп населення.

Громадянська участь підвищує легітимність державних рішень, сприяє ідентифікації проблем на ранніх етапах та забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів. У цьому контексті важливо застосовувати принципи комунікативної дії, сформульовані Юргеном Габермасом, які акцентують увагу на необхідності прозорості та інклюзивної взаємодії між учасниками суспільного діалогу [41]. З огляду на це, розширення практик залучення громадян у процеси місцевого управління є ключовим чинником побудови демократичного, інклюзивного і справедливого суспільства. Для цього

необхідні узгоджені дії органів влади, громадських організацій та міжнародних партнерів, спрямовані на розвиток громадської активності та зміцнення місцевого самоврядування.

Ефективне місцеве врядування є однією з основ соціально-культурного та економічного розвитку територіальних громад в Україні. Міста Полтава та Івано-Франківськ демонструють приклади успішного управління, що базується на впровадженні світових практик та концепцій децентралізації, які сприяють зміцненню територіальних громад та розвитку соціальної інфраструктури. Полтава є прикладом міста, що активно використало переваги децентралізації для розвитку екологічних ініціатив. Реформи децентралізації, спрямовані на покращення ефективності управління природними ресурсами, надали можливість місцевій владі впроваджувати стратегії ефективного ресурсокористування та екологічного управління. Окрім того, адміністративно-фінансова децентралізація дозволила Полтаві реорганізувати систему надання медичних послуг, що надало громаді можливість самостійно визначати пріоритети в межах власних бюджетних ресурсів.

Івано-Франківськ, натомість, акцентував розвиток на економічному пожвавленні через розбудову культурно-туристичного потенціалу, що відповідає світовим рекомендаціям щодо використання культурного туризму як джерела місцевого економічного зростання. Створення синергії між культурною спадщиною та туристичною привабливістю дозволяє місту не лише зберігати унікальність свого історико-культурного середовища, а й стимулювати зростання доходів міського бюджету.

Історичний досвід управління в південній Україні засвідчує, що муніципалітети, використовуючи активну співпрацю з інституціями влади та бізнесом, можуть ефективно модернізувати економічний потенціал територій. Актуалізація історичного досвіду сприяє швидшому прийняттю рішень та формуванню інфраструктури, що відповідають міжнародним стандартам розвитку.

Фінансова автономія, здобута завдяки реформі децентралізації, дозволила Полтаві та Івано-Франківську ефективніше управляти фінансовими потоками, удосконалити місцеві податкові механізми та залучати додаткові доходи. Це зумовлює необхідність прозорості бюджетних процесів і залучення громадськості до обговорення та моніторингу фінансової політики, що позитивно впливає на якість управління.

Теоретичні засади важливості громадської участі, розроблені Алексісом де Токвілем, залишаються надзвичайно актуальними для сучасних процесів місцевого врядування. Його підхід підкреслює, що суспільна активність, волонтерство та самоорганізація є фундаментом для розвитку демократичного врядування [260]. Випадки Полтави та Івано-Франківська доводять, що активне залучення громадян і партнерські відносини між владою та громадськістю створюють сприятливі умови для реалізації значущих проєктів та забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Як результат, приклади Полтави та Івано-Франківська демонструють, як місцеве самоврядування може стати ефективною платформою для соціально-економічного розвитку територій через інноваційні підходи до управління ресурсами, активне залучення громадськості та використання світового досвіду для зміцнення місцевого потенціалу.

У контексті розвитку сучасного управління в Україні інтеграція до європейських структур висуває необхідність адаптації до міжнародних стандартів ефективності. Це потребує не лише теоретичного переосмислення, але й розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управлінських практик на місцевому рівні.

Одним із пріоритетних напрямів є впровадження цифрових технологій для підвищення прозорості та підзвітності бюджетних процесів. Розвиток GovTech сприяє підвищенню якості публічних послуг, розширенню доступу громадян до процесів ухвалення рішень та зміцненню громадської участі.

Перехід до цифровізації публічного управління передбачає також інтеграцію великих даних та штучного інтелекту для підвищення точності

прогнозування бюджетних потоків і забезпечення прозорості фінансових процесів.

Досвід Європейського Союзу, зокрема положення Маастрихтського договору, наголошує на важливості економічної стабільності та регіональної політики як основи для забезпечення збалансованого розвитку. Дотримання фіскальних правил, контроль бюджетного дефіциту та підтримання стійкої державної заборгованості є критичними умовами економічної інтеграції.

У системі стратегічного планування місцевого розвитку доцільно застосовувати збалансований підхід, що інтегрує економічні, екологічні та соціальні компоненти. Забезпечення участі зацікавлених сторін на всіх етапах планування дозволяє формувати стійкі моделі розвитку, орієнтовані на довгострокове підвищення добробуту населення. Ефективність впровадження європейських стандартів у сфері державного фінансового контролю підтверджується застосуванням міжнародно визнаних методик, таких як GTMI (Government Transparency Measurement Index), що сприяють формуванню прозорості системи управління публічними фінансами. Комплексність і послідовність процедур фінансового контролю виступає запорукою ефективного використання бюджетних ресурсів [54, с. 45].

Особливо важливим є створення інтегрованого інформаційного простору, що дозволяє підвищити ефективність управління на всіх рівнях влади. Використання уніфікованих цифрових рішень у сфері контролю діяльності державних органів сприятиме гармонізації та підвищенню якості державного управління. В умовах внутрішніх і зовнішніх викликів особливої актуальності набуває забезпечення фінансової стійкості територіальних громад. Це передбачає оптимізацію бюджетних процедур, активізацію громадської участі у процесах фінансового планування та підвищення рівня обізнаності громадян щодо фінансової політики.

Сучасний контекст розвитку державного управління в Україні вимагає постійного моніторингу новітніх трендів та технологічних інновацій, здатних суттєво підвищити ефективність діяльності місцевого самоврядування.

Досвід останніх років підтверджує, що цифрові технології та інноваційні підходи до управління відкривають нові можливості для вирішення наявних викликів та удосконалення публічного управління.

Однією з провідних глобальних тенденцій є перехід до концепції смарт-міст, яка передбачає управління міськими територіями на основі інформаційно-комунікаційних технологій. Основні елементи такого підходу включають розумне управління інфраструктурою, ефективне використання ресурсів та забезпечення високої якості життя мешканців через інтеграцію Інтернету речей, штучного інтелекту та великих даних. Впровадження подібних технологій у сферу місцевого самоврядування може докорінно змінити спосіб організації управлінських процесів.

В умовах децентралізації цифрові технології стають необхідним інструментом для забезпечення прозорості, швидкості та відкритості адміністративних процедур. Розвиток електронного врядування сприяє підвищенню рівня довіри громадян до органів місцевої влади, розширює доступ до інформації та робить процеси ухвалення рішень більш зрозумілими та підзвітними. Інтерактивні цифрові платформи, орієнтовані на залучення громадян до процесів управління, розширюють можливості для партисипативного управління. Залучення громадськості до обговорення важливих питань місцевого значення підсилює демократичні процеси та сприяє врахуванню широкого спектра інтересів різних соціальних груп.

Важливого значення набуває також розвиток соціальних інновацій, зокрема соціального підприємництва, яке може стати інструментом подолання безробіття, зменшення соціальної нерівності та підвищення економічної самодостатності громад. Підтримка соціального підприємництва сприяє створенню нових робочих місць та соціальній інтеграції вразливих груп населення.

Інтеграція екологічних принципів до стратегій місцевого розвитку стає ще одним важливим напрямом удосконалення управління. Використання відновлюваних джерел енергії, впровадження енергоефективних технологій

та екологічно безпечних практик сприяє підвищенню конкурентоспроможності територій і відповідає глобальним трендам сталого розвитку.

Починаючи з 1990-х років, сталий розвиток отримав широке визнання як парадигма розвитку як на глобальному, так і на місцевому рівнях. Однак, якщо спочатку вирішальними вважалися його екологічні аспекти, то у ХХІ столітті більший акцент робиться на територіальні та соціальні аспекти, а увага до ендогенних чинників розвитку дозволила акцентувати специфіку та особливості окремих адміністративно-територіальних одиниць та територій. Одним із ключових ендогенних чинників розвитку, що визначає специфіку та особливості територіальних громад, є культурна спадщина, тобто культурні, наукові та мистецькі надбання, залишені попередніми поколіннями. Хоча культурна спадщина складається з творінь попередніх поколінь, сучасна інтерпретація робить її продуктом сьогодення, впливаючи на відносини (культурні, ідентифікаційні, соціальні та економічні) людини з місцем, в якому вона функціонує.

У межах культурної спадщини ми можемо виокремити: матеріальні елементи, до яких належать: нерухомі пам'ятки, рухомі пам'ятки, музеї, архіви та бібліотечні ресурси, а також культурний ландшафт, нематеріальна спадщина, або «звичаї, усні перекази, знання та навички, а також пов'язані з ними культурні об'єкти і простір, які визнаються частиною власної спадщини спільноти, групи чи окремої особи.

Спадщина має суб'єктів, які її бережуть, тобто спільноти, громади (іноді цілі суспільства), які визнають певну спадщину як джерело знань, вірувань, традицій, а також цінностей, які вони визнають.

Управління спадщиною є частиною управління розвитком, яке визначається як комплекс скоординованих заходів, що здійснюються органами територіального самоврядування для досягнення заздалегідь визначених цілей. Основою управління місцевим розвитком є стратегічні документи (програми, плани, політики, стратегії), які складають стратегію

дій даної територіальної одиниці самоврядування. Таким чином, спадщина стає важливим чинником розвитку, вона перестає бути лише об'єктом діяльності зі збереження, а стає основою для творчої діяльності, сталого (тобто збереження її цінностей для майбутніх поколінь) використання спадщини для розвитку. Спадщина є суспільним благом і невідновлюваним ресурсом, рішення про використання якого в процесах розвитку повинні зацікавлені сторони. Таким чином, спадщина сьогодні - це не стільки пережиток минулого (колекція пам'яток), скільки соціальний конструкт і ринковий продукт, пов'язаний з її інтерпретацією. За такого підходу спадщина стає об'єктом управління в процесах місцевого сталого розвитку, на етапі стратегічного планування, формування цілей та їх реалізації, а також моніторингу та оцінки.

Виходячи з цих передумов, у метою статті є постановка та вирішення проблеми, пов'язаної з управлінням культурною спадщиною у формуванні місцевої політики сталого розвитку. Цілями статті є пошук відповідей на дослідницькі питання, які сформульовані наступним чином: яким є сучасне місце культурної спадщини в концепції сталого розвитку; як можна врахувати культурну спадщину в процесах програмування сталого розвитку; які є практичні приклади діяльності, пов'язаної зі спадщиною, для впровадження сталого розвитку на місцевому рівні?

Аналізуючи еволюцію літератури на цю тему, міжнародні документи, а також діяльність на місцевому рівні, стає зрозуміло, що культура (включно з культурною спадщиною) почала сприйматися як така, що відіграє значну роль у соціально-економічному розвитку і як один з аспектів сталого розвитку. Таким чином, можна виокремити елементи, пов'язані зі спадщиною, у класичній тріаді складових сталого розвитку (екологічний, соціальний та економічний аспекти розвитку) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Проникнення питань культурної спадщини у складові (аспекти) сталого розвитку

Складові сталого розвитку	Елементи/вплив спадщини
Суспільство	• врахування спадщини в політиці місцевого розвитку - малі батьківщини; • створення ідентичності місця; • створення та зміцнення соціального капіталу через діяльність, пов'язану зі спадщиною (нерядові організації, співпраця, участь, волонтерство у сфері спадщини); • діяльність закладів культури у сфері освіти, зокрема громадянської освіти; • інтерес ЗМІ (особливо місцевих) до спадщини
Навколишнє середовище	• культурний ландшафт, включаючи зв'язки між природними та культурними ресурсами (наприклад, культурні парки, ландшафтні парки); • підхід до спадщини (особливо матеріальної) як до невідновлюваного ресурсу
Економіка	• спадщина як частина місцевої економіки (місцеві продукти, бренд спадщини, бренд місця); • спадщина як основа місцевого розвитку (наприклад, туризм спадщини, традиційні ремесла чи культури); • підприємницька діяльність на основі ресурсів спадщини; • ринок історичної нерухомості

Джерело: власне дослідження.

Процес управління спадщиною є частиною сучасного погляду на управління місцевим розвитком, що підкреслює важливість територіальних капіталів, інновацій, інтеграції та соціальної участі. За такого підходу досягнення головної мети сталого розвитку — високої якості життя — досягається через економічне зростання при одночасному досягненні просторово-природного та соціокультурного порядку.

Слід зазначити, що управління спадщиною враховує основні принципи сталого розвитку, а саме:

- принцип внутрішньо- та міжпоколінної справедливості, оскільки ми зобов'язані зберігати нашу спадщину як свідчення попередніх поколінь також і для нащадків. Спадщина, з огляду на її соціальний вплив (наприклад, вплив на почуття національної ідентичності), має бути доступною для всіх, а

також може виконувати функцію протидії відчуженню (наприклад, через заходи з ревіталізації або соціальні економічні підприємства);

- принцип участі, який передбачає комунікацію, соціальний діалог навколо спадщини, спільне визначення щодо спадщини в дусі врядування, а також спільну відповідальність за місцеву спадщину;

- принцип комплексного підходу до спадщини — спадщині приписуються різні цінності (базові, тобто: наукові, історичні, мистецькі та інші, а саме: естетичні, соціальні, освітні, культурні, економічні) і їх ідентифікація має важливе значення для процесу управління спадщиною: естетичні, соціальні, освітні, культурні та економічні), і їх ідентифікація має вирішальне значення в процесі управління спадщиною. Базові цінності об'єктивно вкорінені в окремих елементах спадщини, але соціальні цінності, які включають, наприклад, носій соціальних рольових моделей, посилення почуття спільноти, почуття гордості за місце, де живеш, підвищення задоволеності якістю життя, також мають важливе місце в місцевому розвитку. У рамках сталого розвитку до спадщини та її цінностей підходять цілісно, пам'ятаючи про її основоположні цінності, але не лише зберігаючи спадщину, а й інноваційно використовуючи її в соціальних та економічних процесах.

Управління спадщиною - це процес, вбудований в управління місцевим розвитком, він може бути або його частиною, або окремою підсистемою в рамках управління. Особливо важливо включити питання спадщини в процес програмування, який є основою для подальшої діяльності з реалізації. Посилаючись на обов'язки органів місцевого самоврядування територіальних громад згідно з нормативно-правовими актами, можна виділити три основні підходи до включення спадщини у процес програмування сталого розвитку (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Можливе включення спадщини до програм розвитку

Примітка. Складено автором

У кожному із запропонованих підходів можна визначити переваги, а також певні ризики для управління спадщиною, як представлено в табл. 3.2.

Муніципалітети можуть здійснювати низку заходів, пов'язаних зі культурною спадщиною, які є частиною впровадження сталого розвитку, наприклад:

- ревіталізація історичних будівель та їх використання в громадських цілях (в т.ч. створення гостинних громадських просторів);
- налагодження співпраці з іншими муніципалітетами та зацікавленими сторонами на основі ресурсів та активів спадщини;
- брендинг місць на основі спадщини;
- збереження слідів минулого, в тому числі нематеріальної спадщини (традицій, звичаїв, кулінарної спадщини) для майбутніх поколінь;

- підтримка діяльності громадських організацій зі збереження культурної спадщини;
- пошук нових функцій для історичних будівель.

Таблиця 3.2

Переваги та ризики культурної спадщини залежно від прийнятої моделі програмування

Включення спадщини в програмні документи	Переваги	Можливі ризики	Додаткові зауваження / коментарі
Обов'язкова модель (на основі програми збереження)	• виконання юридичних зобов'язань органів місцевого самоврядування; • інвентаризація об'єктів спадщини	• маргіналізація спадщини в процесах розвитку, суто консервативний підхід; • часте звуження спадщини до пам'яток архітектури	Беручи до уваги рекомендації, що містяться в Методичному посібнику з розробки комунальної програми догляду за пам'ятками [13], можна вважати, що належним чином розроблена програма може стати основою управління спадщиною.
На основі стратегії сталого розвитку	• спадщина розглядається як фактор розвитку; • врахування специфіки певної територіальної одиниці або території в процесах розвитку; • врахування спадщини на різних рівнях планування (залежно від рангу спадщини, важливості для місцевої громади тощо); • інтеграція соціокультурних аспектів у розвиток; • спільна розробка із зацікавленими сторонами спадщини шляхів використання цього ресурсу для розвитку	• ставлення до спадщини переважно як до ринкового продукту та фактору розвитку; • надмірне втручання в ресурс спадщини, нехтування базовими та історичними цінностями, можливість незворотної втрати автентичності; фрагментація цілей у сфері спадщини (труднощі з операціоналізацією)	Це найбільш бажана модель з точки зору впровадження елементів місцевої спадщини в процеси програмування сталого розвитку. Модель враховує природу місцевого самоврядування, умови його розвитку, а також потреби і прагнення всіх зацікавлених сторін у цьому процесі. Залежно від цих умов можна: • виділити окрему стратегічну ціль щодо спадщини та закріплення за нею операційних цілей, заходів, індикаторів; • забезпечити проникнення питань спадщини в різні елементи стратегії

Продовження таблиці 3.2

На основі стратегії управління культурною спадщиною	• організація цілей управління спадщиною в єдиному документі; • професіоналізація процесу управління спадщиною; • ;іміджеві переваги	• відокремлення управління спадщиною від управління розвитком • ускладнюється будівництвом та реалізацією проектів інтегрованого розвитку, в яких спадщина стає основою або натхненням для досягнення соціальних та економічних переваг	Застосування цього підходу часто вимагає залучення додаткового персоналу (з відповідною освітою). Цей підхід буде особливо ефективним у великих громадах, де, крім того, ресурс спадщини є значним.
---	--	--	---

Джерело: власне дослідження.

Згідно з постійними соціальними дослідженнями, спадщина набуває все більшого значення - 86% респондентів вважають культурну спадщину дуже важливою або скоріше важливою; 88,4% вважають, що спадщина змушує їх пишатися своїм місцем проживання [315]. Водночас дедалі частіше наголошується, що спадщина як ресурс потребує ефективного управління. Як зазначено в цій статті, управління спадщиною вписується в контекст управління розвитком і побудови стратегії сталого розвитку. Муніципалітет сам вирішує, яку модель управління та програмування він обирає, важливо, щоб підхід до спадщини враховував її основні цінності, соціальний та економічний контекст.

Відповідно, удосконалення управлінських практик шляхом інтеграції цифрових технологій, розвитку соціальних інновацій та екологічної модернізації вимагає комплексного стратегічного підходу.

3.2. Шляхи підвищення ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування в процесі забезпечення соціально-культурного розвитку територіальної громади

Муніципальна гуманітарна політика в Україні розвивається на основі визнання ключової ролі місцевого самоврядування у забезпеченні суспільного добробуту та сталого розвитку територій. Особливістю сучасної української соціально-економічної системи є необхідність постійної адаптації до глобальних викликів і локальних проблем, серед яких особливе місце займають наслідки воєнного конфлікту, процеси децентралізації, реформи у сфері публічного управління та розбудова спроможних територіальних громад.

У цьому контексті муніципалітети виступають вагомими учасниками у здійсненні гуманітарної політики, спрямованої на підвищення якості життя громадян через забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та культурного розвитку. Враховуючи складність сучасних умов, необхідною є інтеграція ситуаційного підходу, що передбачає гнучкість управлінських рішень відповідно до мінливих обставин та специфіки місцевих потреб.

Інституційна структура місцевого самоврядування зазнала суттєвих змін у межах реформи децентралізації, започаткованої у 2014-2015 роках, яка стала каталізатором зміцнення автономії територіальних громад та їхньої адміністративної спроможності. Розширення повноважень органів місцевого самоврядування дозволяє ефективніше використовувати місцеві ресурси та реалізовувати цільові програми, орієнтовані на гуманітарний розвиток.

Особливо важливою стає участь громадськості у процесах планування, реалізації та моніторингу гуманітарних програм. Залучення громадян до управлінських процесів сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню відповідальності місцевої влади та є ключовим чинником сталого розвитку громад у післявоєнний період].

Одним з основних принципів сучасної муніципальної гуманітарної політики є впровадження інноваційних підходів до надання послуг. Актуальні дослідження доводять необхідність розвитку цифрових платформ для обслуговування населення, електронних сервісів у сфері освіти, культури та охорони здоров'я. Такий підхід сприяє подоланню локальних бар'єрів та забезпеченню ширшого доступу громадян до послуг незалежно від географічних чи соціально-економічних обмежень.

Крім того, адаптація муніципальної гуманітарної політики до багатогранної національної ідентичності та політичних змін вимагає формування інклюзивних стратегій розвитку культурного середовища громад. Цей процес передбачає активне використання ресурсів місцевої історичної спадщини, розвитку міжкультурного діалогу та підтримки ініціатив місцевих активістів і неурядових організацій.

Ефективна реалізація муніципальної гуманітарної політики передбачає активну взаємодію між державними та недержавними структурами. У цьому контексті важливим є залучення міжнародної технічної допомоги, участь у грантових програмах та розбудова міжмуніципального співробітництва.

Досвід міжнародної практики свідчить, що саме кооперація між урядами різних рівнів з чітко окресленими спільними цілями є найбільш результативною стратегією.

Запровадження концепції ситуаційного підходу в управлінні гуманітарною політикою територіальних громад передбачає:

- постійний моніторинг зовнішнього середовища з метою виявлення змін, що впливають на соціально-культурний розвиток громади;
- гнучкість стратегічного планування з урахуванням локальної специфіки та реальних можливостей муніципалітетів;
- формування мережевої взаємодії між органами влади, бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними партнерами;
- використання інструментів партисипативного управління для залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

З огляду на зазначене, доцільним є розроблення на рівні кожної територіальної громади власних концепцій гуманітарної політики, що ґрунтуватимуться на принципах інклюзивності, ситуаційної гнучкості та стійкості розвитку.

Історичний розвиток гуманітарної політики в українських муніципалітетах є складним процесом, який відображає еволюцію від радянських централізованих імперативів до сучасних інноваційних підходів управління. Протягом радянського періоду державна політика у сфері гуманітарних питань характеризувалася високим рівнем централізації, що обмежувало автономію локальних адміністрацій. Органи місцевого самоврядування виконували переважно розпорядчі функції в межах жорсткої вертикалі влади, що значно гальмувало розвиток локальних ініціатив.

Зі здобуттям незалежності України та переходом до ринкової економіки постала необхідність розробки нових механізмів управління гуманітарною сферою, які б відповідали новим суспільно-політичним умовам. Модернізація гуманітарних політик стала ключовим напрямом регіонального стратегічного планування, орієнтованого на підвищення якості життя населення шляхом оптимізації використання ресурсів та залучення громадськості до процесів управління.

Починаючи з 2015 року, із впровадженням реформи децентралізації, муніципалітети отримали реальні інструменти для самостійного визначення пріоритетів у галузі освіти, культури, охорони здоров'я та соціального захисту. При цьому важливим викликом залишалась проблема нерівномірності ресурсного забезпечення міських та сільських громад, а також необхідність подолання соціально-економічної диференціації.

Реформа децентралізації дозволила створити горизонтальні управлінські структури, які зміцнили автономію місцевого самоврядування, що особливо важливо для впровадження гуманітарних інновацій. Успішність цих процесів залежить від здатності муніципалітетів забезпечити ефективний

розподіл ресурсів, стимулювати місцеві ініціативи та сприяти залученню громадян до участі в управлінні.

У цьому контексті зростає значення культурної політики як інструменту підтримки національної ідентичності, соціальної згуртованості та інтеграції культурного компонента у системи національної безпеки. Відповідно до Стратегії розвитку культури України до 2030 року, серед основних пріоритетів виділяється модернізація інфраструктури закладів культури, розвиток креативних індустрій та розширення доступу громадян до культурних послуг через підтримку локальних проектів [77].

Ефективне управління муніципальними гуманітарними ресурсами вимагає врахування принципів колективної дії, що ґрунтуються на теорії Е. Остром щодо еволюції інститутів спільного використання ресурсів. Це передбачає побудову системи врядування, орієнтованої на участь усіх зацікавлених сторін, прозорість процесів та довгострокову сталість.

Запропоновані підходи свідчать про важливість інтеграції історичного досвіду, сучасних викликів і стратегічного планування у розвиток муніципальної гуманітарної політики, яка має стати дієвим інструментом забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Теоретичні підходи до розробки гуманітарних політик у сфері публічного управління потребують комплексного розуміння концепцій раціонального вибору та інституційних теорій як базових структур для прийняття ефективних рішень на місцевому рівні. У контексті сучасних українських реформ, орієнтованих на побудову демократичного суспільства та розширення можливостей громадянської участі, концепція раціонального вибору набуває особливої актуальності. Це пов'язано з необхідністю врахування інтересів та дій різноманітних суб'єктів, включаючи державні установи, громадські організації та приватний сектор.

Раціональний вибір як теоретична парадигма передбачає прийняття рішень, спрямованих на максимізацію корисності та досягнення ефективності

у використанні ресурсів. У реаліях українського суспільства це означає потребу у формуванні гуманітарних політик, які сприяють не лише відновленню інфраструктури, а й зміцненню духовної єдності суспільства. Гуманітарні аспекти національної безпеки потребують переосмислення ролі інституцій у забезпеченні стійкого розвитку суспільства.

Інтеграція громадянських організацій у процеси розробки гуманітарних політик вимагає гнучкого використання механізмів раціонального вибору для підвищення легітимності та ефективності прийнятих рішень. Особливо важливою є побудова системи публічного врядування, що передбачає широку участь громадськості на всіх етапах циклу політики.

З іншого боку, інституційна теорія акцентує увагу на ролі структурних рамок, формальних і неформальних норм, які визначають поведінку акторів у системі публічного управління. Інституційний підхід в українських реаліях є необхідним для побудови ефективної системи врядування, яка враховує історичні особливості, культурні традиції та сучасні виклики глобалізації. Інтеграція системного, ситуаційного, функціонального та процесного підходів до управління дозволяє досягти оптимізації функціонування муніципальних структур через адаптивність та оперативність прийняття рішень.

При розробці гуманітарних політик важливо також орієнтуватися на європейські стандарти публічного управління, які передбачають дотримання принципів відкритості, підзвітності, ефективності та субсидіарності. Практична реалізація інституційних реформ в Україні свідчить про складність процесів адаптації, зокрема щодо забезпечення фінансової автономії територіальних громад та формування дієздатних місцевих органів влади. Раціональний вибір у взаємозв'язку з інституційним підходом створює умови для розробки адаптивних стратегій муніципального управління, що враховують конкретні локальні обставини та потреби громад. При цьому ситуаційні теорії управління стають важливим інструментом для підвищення

організаційної гнучкості та адаптивності, особливо в умовах швидких змін та впливу зовнішніх чинників.

У процесі інтеграції України до європейського правового та управлінського простору особливої ваги набуває оцінювання ефективності впровадження гуманітарних політик через методи імпакт-аналізу, що широко використовуються в Європейському Союзі при розподілі структурних фондів. Це дає можливість не лише здійснювати об'єктивну оцінку досягнень муніципалітетів, але й удосконалювати механізми стратегічного планування.

Таким чином, поєднання теорій раціонального вибору та інституційного підходу у формуванні гуманітарної політики сприяє підвищенню ефективності місцевого врядування, забезпеченню стійкого розвитку територіальних громад та реалізації стратегічних цілей гуманітарної політики в умовах сучасних глобальних викликів.

Інтеграція ситуаційних підходів у формулювання гуманітарної політики є важливим аспектом адаптивного управління, що набуває особливої актуальності в умовах кризових ситуацій, які виникають у локальних контекстах. Принцип ситуаційного управління передбачає здатність організації або системи гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати свої дії відповідно до конкретних умов, що впливають на ухвалення рішень. Ситуаційний підхід дозволяє здійснювати аналіз специфічних умов, визначати пріоритети та оцінювати наслідки впливу окремих чинників на процеси прийняття рішень. Особливе значення має можливість реального часу управління кризовими ситуаціями через суб'єктивний аналіз та урахування локальних особливостей, що сприяє створенню більш ефективних управлінських моделей.

Важливою складовою ситуаційного підходу є розробка процедур культурної адаптації. Гуманітарні інтервенції повинні враховувати місцеві соціокультурні особливості для підвищення прийнятності та ефективності психологічної і соціальної допомоги. Такий підхід дозволяє краще

інтегрувати гуманітарні стратегії у локальні системи, забезпечуючи відповідність цінностям та потребам місцевого населення.

Ключові компоненти ситуаційного підходу включають аналіз впливових факторів, розвиток творчих здібностей персоналу, що є критичним для ефективного прийняття рішень в умовах невизначеності. Перерва наголошує на тому, що успішність управлінських заходів великою мірою залежить від здатності організацій оперативно змінювати управлінські процеси відповідно до нових викликів.

Приклад структурно-прагматично-ситуаційного підходу (SPS) демонструє, що поєднання демократичного лідерства, структурної гнучкості та ситуативного аналізу значно підвищує ефективність політичних рішень та дозволяє оперативно реагувати на виклики.

Інтеграція ситуаційного підходу в практики муніципального управління гуманітарною політикою є ключовою для оптимізації кризового менеджменту та підвищення стійкості систем гуманітарної допомоги. Особливої ваги набуває здатність органів місцевого самоврядування адаптувати прийняті рішення до конфліктних та кризових ситуацій, формуючи відповідні стратегії професійної відповідальності.

В умовах сучасної глобальної нестабільності важливим є також розвиток якісних інформаційних систем підтримки управлінських рішень, що забезпечують оперативність, зменшення витрат і підвищення ефективності. Інформаційно-аналітичні платформи мають стати обов'язковим інструментом для муніципалітетів при реалізації гуманітарних стратегій у складних умовах.

Таким чином, застосування ситуаційного підходу у формуванні гуманітарної політики сприяє створенню адаптивних стратегій, здатних ефективно управляти ресурсами, інформаційними потоками та організаційними процесами в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Порівняльний аналіз гуманітарних політик у різних муніципалітетах України, таких як Київ, Львів і Харків, демонструє суттєві відмінності у

підходах до реалізації політик залежно від географічної локалізації, історичних передумов, рівня адміністративно-фінансових ресурсів та суспільної структури громад.

Інтелектуальне і ресурсне забезпечення є критично важливими детермінантами ефективності гуманітарної політики на місцевому рівні. Вони тісно пов'язані як із ситуаційними аспектами національної безпеки, так і із загальнодержавною стратегією розвитку.

Київ, як столиця України та найбільш економічно розвинене місто, демонструє підходи до реалізації гуманітарної політики, орієнтовані на забезпечення стабільності через високоефективні інституційні механізми. Місто активно застосовує інтегровані стратегії регулювання соціальних процесів, що дозволяє ефективно поєднувати інтереси різних суспільних груп. Високий рівень фінансового забезпечення та політичної ваги сприяє впровадженню складних програм підтримки освіти, охорони здоров'я, культурного розвитку і соціальної інтеграції. Натомість Львів відзначається ефективною моделлю децентралізованого управління, яка базується на активному залученні всіх рівнів місцевої влади та громадськості до процесу реалізації гуманітарних політик. Досвід Львова демонструє переваги розмежування повноважень і відповідальності, що дозволяє гнучко адаптувати стратегії до реальних потреб громади. Завдяки цьому місто є прикладом ефективної комунікації між органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадськими організаціями у гуманітарній сфері. У Харкові гуманітарна політика набуває особливої важливості у контексті подолання міжрегіональних соціально-економічних диспропорцій, які посилюються внаслідок військових дій та економічних викликів. Гуманітарні ініціативи у Харкові зорієнтовані на забезпечення базових потреб населення, підтримку внутрішньо переміщених осіб та розбудову нової інфраструктури соціальних послуг. Таким чином, гуманітарна політика тут має кризовий і реабілітаційний характер. Усі три випадки демонструють важливість розвитку синергетичних рішень на локальному рівні, спрямованих на

поліпшення якості життя громадян. Окрім того, розвиток міжмуніципальних партнерств є ще одним інструментом посилення гуманітарної політики. Міжмуніципальна співпраця дозволяє об'єднати зусилля для залучення міжнародної допомоги та оптимізації використання локальних ресурсів.

У свою чергу, «концепція соціального капіталу», акцентує увагу на необхідності «формування довіри, взаємопідтримки та громадської участі як базових чинників стійкого розвитку територіальних громад» [331]. Український досвід гуманітарного управління підтверджує важливість соціального капіталу у відновленні соціальної тканини суспільства.

Тому, досвід Києва, Львова та Харкова в реалізації гуманітарної політики підкреслює необхідність гнучкого підходу, адаптованого до конкретних умов розвитку громади, і демонструє різні траєкторії досягнення сталого розвитку через гуманітарні інструменти.

Реалізація муніципальної гуманітарної політики в Україні стикається з численними викликами, серед яких найактуальнішими є проблеми розподілу ресурсів, забезпечення прозорості, організаційні дисфункції, а також складна міжурядова динаміка. Управління бюджетними ресурсами вимагає високого рівня ефективності та відкритості. Згідно з дослідженням Зубенка, запровадження програмно-цільового методу бюджетування демонструє значний потенціал для підвищення прозорості використання коштів і покращення результативності місцевого врядування [70]. Це є особливо актуальним в умовах жорсткої конкуренції за обмежені бюджетні ресурси, коли кожен платник податків має право знати, на що витрачаються зібрані кошти.

Разом із тим, в умовах економічної нестабільності дедалі більшого значення набуває застосування антикризового управління в публічній сфері. Як вказується у звіті з фінансового регулювання економіки України, кризи можуть призводити до збоїв у роботі муніципальних підприємств, що ставить під загрозу життєстійкість громад. У зв'язку з цим вкрай важливо розробляти

оптимальні моделі антикризового управління з урахуванням ситуаційних особливостей регіонального розвитку.

Гуманітарна політика децентралізації в Україні залишається під впливом тягаря централізованої системи, успадкованої від радянського минулого. Ігнорування регіональної специфіки в процесі реалізації гуманітарної політики продовжує негативно впливати на ефективність локального врядування.

Важливим напрямом подолання викликів муніципальної гуманітарної політики є використання кластерних підходів до ревіталізації зруйнованої інфраструктури. Деградація міських територій вимагає комплексних заходів не лише щодо фізичного відновлення, а й щодо відродження підприємницької активності та соціальної згуртованості шляхом створення спеціалізованих відновлювальних кластерів.

Європейський досвід також пропонує важливі орієнтири для вирішення гуманітарних викликів. Програма Next Generation EU спрямована на прискорення зеленого та цифрового переходу, підтримку зайнятості та сприяння гендерній і регіональній рівності. Адаптація подібних стратегій до українського контексту може значно підвищити ефективність реалізації місцевих гуманітарних ініціатив.

В Україні муніципальні гуманітарні ініціативи часто виступають прикладом ефективного впровадження стратегій, спрямованих на підвищення рівня суспільного добробуту. Освітні та медичні програми, що реалізуються у малих містах, демонструють інноваційний підхід до використання ресурсів та розвитку співпраці з місцевими громадами. Як зазначено у звіті щодо інноваційного розвитку об'єднаних територіальних громад, модернізація органів місцевого самоврядування, підвищення якості публічних послуг та активізація громадської участі є ключовими елементами ефективної гуманітарної політики на місцях.

На прикладі Львова та Львівського регіону простежується ефективна взаємодія культурно-мистецької сфери та туристичного сектору. Розробка

регіональних туристичних стратегій до 2027 року дозволяє створювати додаткові можливості для синергії та підсилення місцевої економіки через культурні та гуманітарні ініціативи.

Освітні ініціативи в малих містах спрямовані на підвищення рівня громадянської компетентності, що є фундаментом активного громадянства та відповідальності місцевої влади. Значущим елементом цих програм є освіта дорослих, яка сприяє формуванню навичок громадянської участі в умовах децентралізації та соціально-економічних трансформацій.

Приклади успішних проектів включають залучення грантових коштів на модернізацію освітньої інфраструктури. Питання системного підходу до реалізації гуманітарних проектів пропонує наскрізну концепцію державної гуманітарної політики, орієнтовану на розвиток людського потенціалу. Узгодження інституційних рамок з конкретними стратегічними завданнями забезпечує ефективність впровадження соціальних програм. Активне залучення громадськості у процес формування освітніх програм дозволяє підвищити релевантність та ефективність публічних послуг. Крім того, гуманітарні проекти, фінансовані за рахунок місцевих ініціатив, сприяють зміцненню економічної стійкості громад через налагодження партнерств з місцевим бізнесом, що дозволяє не лише зменшувати навантаження на бюджет, але й підвищувати соціальну згуртованість.

В умовах війни в Україні особливого значення набули проекти підтримки дітей, які постраждали від збройного конфлікту. Є важливим впровадження психологічної та педагогічної підтримки для дітей у кризових умовах, а також потребу підготовки фахівців для роботи у надзвичайних ситуаціях.

Загалом досвід муніципальних гуманітарних ініціатив в Україні доводить, що за умов раціонального управління, інтеграції гуманітарної допомоги, розвитку та миру у трисекторний підхід можна досягти значного підвищення рівня соціального добробуту громад. Такий підхід дозволяє ефективно вирішувати комплексні кризові ситуації. Додатково, концепція

справедливості Джона Ролза може слугувати регулятивною основою для формування гуманітарної політики, орієнтованої на рівність можливостей і стійкий розвиток.

Стратегічні партнерства між державними та місцевими органами влади у сфері гуманітарної політики є важливою складовою забезпечення ефективності гуманітарних заходів, особливо в умовах кризових викликів і трансформаційних змін. Така співпраця, посилена залученням неурядових організацій та міжнародної допомоги, може суттєво підвищити спроможність системи швидко реагувати на гуманітарні потреби населення і сприяти сталому розвитку територіальних громад. Неурядові організації виступають об'єднуючою ланкою між громадою, місцевою владою та міжнародними донорами. На місцевому рівні стратегічні партнерства набувають форми інтермуніципального та міжурядового співробітництва, що дозволяє більш ефективно залучати міжнародну допомогу. Активізація таких співробітництв сприяє істотному зростанню обсягів міжнародної підтримки, що направляється через муніципальні канали.

Використання сучасних інформаційних технологій у психокомунікативній діяльності публічного управління дозволяє підвищити якість взаємодії з громадськістю, що є особливо важливим у контексті демократичних перетворень. Водночас свобода засобів масової інформації та цифрові інструменти є факторами, що формують соціальну пам'ять і сприяють підвищенню громадянської активності. Демократизація механізмів формування соціальної та гуманітарної політики також є важливим чинником успіху стратегічних партнерств. Ефективність місцевого управління гуманітарними проектами значною мірою залежить від рівня залучення громадян до процесів прийняття рішень та організації використання міжнародної допомоги.

У концептуальному плані ідеї, викладені у праці де Токвіля, залишаються актуальними для сучасного розуміння взаємозв'язків між державними та місцевими структурами в умовах демократії. Забезпечення

стійкості демократії вимагає чіткого управління всіма секторами суспільного життя, включаючи сферу гуманітарної політики.

Оцінка впливу гуманітарних політик на муніципальному рівні є важливим аспектом розвитку суспільного добробуту, інституційного зміцнення та формування стійкого соціально-економічного середовища. Ефективна система оцінки передбачає використання валідних метрик і індикаторів, які дозволяють вимірювати довгострокові результати реалізації політик і коригувати управлінські рішення відповідно до локальних особливостей.

Формування концептуальних основ гуманітарної політики в Україні має передбачати інтеграцію питань соціального захисту, розвитку людського потенціалу та захисту прав людини в межах ширшої парадигми соціогуманітарної безпеки.

Сучасні ефективні методи оцінки впливу політик, рекомендовані Світовим банком, включають квазіекспериментальні підходи, такі як оцінювання на основі відповідності шансів (propensity score matching) та метод різниці у різницях (difference-in-differences). Застосування таких методик дозволяє отримати достовірні каузальні оцінки та адекватно оцінити ефективність програм шляхом аналізу результатів у порівнянних групах муніципалітетів.

Інтеграція елементів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) до гуманітарних стратегій на муніципальному рівні також може мати суттєвий позитивний ефект на добробут громад. Як показують дослідження, програми КСВ сприяють зменшенню рівня бідності, створенню робочих місць і покращенню житлових умов [353]. Включення таких практик у місцеві стратегії гуманітарного розвитку сприяє зміцненню соціальної згуртованості.

В українському контексті важливим є також розвиток нових індикаторів оцінки рівня життя та ефективності послуг на місцевому рівні. Моделі місцевого управління типу "Рада - Менеджер" сприяють підвищенню

ефективності надання соціальних послуг через партнерство з громадськими організаціями [254]. Такий підхід дозволяє активніше залучати громадянське суспільство до процесів прийняття рішень.

Сучасні моделі оцінки добробуту включають економічні, соціальні та екологічні чинники, що забезпечує комплексне розуміння якості життя громадян. Вимірювання добробуту допомагає муніципальній владі краще ідентифікувати проблеми та ефективно формулювати відповідні політичні рішення. Майбутній розвиток муніципальних гуманітарних ініціатив значною мірою залежить від інтеграції інноваційних технологій та стратегій інклюзивного управління, які забезпечують сталість, адаптивність та сприяють загальному розвитку громад. Стратегічне планування місцевого розвитку повинно включати комплексний підхід з акцентом на моніторинг, оцінку та постійну корекцію стратегічних рішень. Застосування механізмів моніторингу та оцінки у стратегічному плануванні дозволяє своєчасно коригувати політики та підвищувати ефективність реалізації муніципальних програм. Важливим елементом цього процесу є залучення громадськості до ухвалення рішень, що сприяє покращенню якості комунальних послуг та розвитку місцевої інфраструктури.

Інноваційні підходи у розвитку сільського господарства також демонструють потенціал підвищення стійкості громад у відповідь на глобальні виклики. Міністерство освіти і науки України підкреслює, що інтеграція академічних досліджень та університетської інноваційної діяльності сприяє розвитку територій, формуючи міцну основу для реалізації місцевих стратегій гуманітарної політики.

Національна стійкість в умовах невизначеного безпекового середовища вимагає адаптивності, гнучкості та здатності трансформувати негативні результати в позитивні рішення за допомогою інновацій. Спроможність муніципалітетів адаптуватися до нових викликів через впровадження інноваційних технологій та управлінських рішень є одним із критичних чинників забезпечення соціогуманітарної безпеки.

Інтеграція соціальних детермінант здоров'я у муніципальні політики підвищує якість життя населення. Ефективна координація між соціальними службами та медичними закладами дозволяє вирішувати основні соціальні проблеми та забезпечувати стале місцеве середовище.

Рекомендованим напрямом розвитку є впровадження сучасних інформаційних систем для управління муніципальними процесами та інтеграція механізмів громадської участі у щоденні управлінські процедури. Це дозволить підвищити результативність взаємодії між різними рівнями влади та громадою, стимулюючи інклюзивний розвиток територій.

3.3. Програмно-цільовий підхід в процесі управління соціально-культурним розвитком територіальної громади

Програмно-цільовий підхід (ПЦП) є однією з ключових концепцій сучасного публічного управління, що дозволяє ефективно досягати стратегічних цілей через реалізацію чітко структурованих програм. Його суть полягає у визначенні кінцевих результатів, які мають бути досягнуті, і у концентрації ресурсів на досягнення конкретних суспільно значущих цілей.

Програмно-цільовий підхід виник у 1960-х роках у США як елемент реформування системи управління оборонними ресурсами в рамках програми «Planning-Programming-Budgeting System» (PPBS), яку впровадив міністр оборони США Роберт Макнамара. Поступово концепція поширилася у сферу публічного адміністрування, отримавши розвиток в європейських країнах у 1970–1980-х роках [444].

В Україні програмно-цільовий підхід активно впроваджується з початку 2000-х років у межах реформування системи державного фінансування та публічного адміністрування, особливо через запровадження програмно-цільового методу бюджетування на місцевому рівні [363]. У 2017 році Кабінетом Міністрів України було ухвалено рішення про обов'язкове

застосування програмно-цільового методу для складання та виконання місцевих бюджетів.

Основними принципами програмно-цільового підходу є:

- орієнтація на результат;
- чітке визначення цілей і завдань;
- об'єднання ресурсів за програмами;
- моніторинг та оцінка результатів.

У контексті управління соціально-культурним розвитком територіальних громад програмно-цільовий підхід дозволяє забезпечити:

- стратегічне планування розвитку культури, освіти, охорони здоров'я;
- підвищення ефективності використання ресурсів;
- прозорість і підзвітність муніципальної влади;
- активну участь громадськості у формуванні цілей та оцінці результатів програм.

Програмно-цільовий підхід є дієвим механізмом інтеграції державної та муніципальної політики у сфері розвитку громад, особливо в частині формування місцевих програм культурного розвитку, молодіжної політики та соціального захисту. Особливу роль у впровадженні ПЦП відіграє забезпечення належної методологічної бази. В Україні були розроблені спеціальні методичні рекомендації щодо застосування програмно-цільового підходу у місцевому самоврядуванні, що включають етапи планування, ресурсного забезпечення, реалізації, моніторингу та оцінки ефективності програм.

У сучасному публічному менеджменті програмно-цільовий підхід відіграє ключову роль, зокрема у контексті управління соціально-культурним розвитком територіальних громад. Його сутність полягає в організації управлінської діяльності на основі спеціальних програм, спрямованих на досягнення конкретних результатів із урахуванням особливостей територіального розвитку, соціальної структури та ресурсного потенціалу. Це

набуває особливої актуальності в умовах глобальних викликів, таких як війна в Україні, коли громади повинні забезпечувати стійкість своїх соціально-культурних систем.

Основним завданням програмно-цільового підходу є оптимальне використання наявних ресурсів для досягнення суспільно значущих цілей. Застосування ПЦП передбачає чітку постановку цілей, розробку детальних стратегій, визначення кількісних і якісних показників ефективності та оцінку результатів за встановленими критеріями. Підхід базується на принципах нового публічного управління (New Public Management), яке орієнтується на підвищення результативності, прозорості й підзвітності державних інституцій [442].

Особливого значення у використанні програмно-цільового підходу набувають принципи відкритості та прозорості. Вони забезпечують участь громадськості у формуванні та реалізації політики, контроль за діяльністю органів влади та підвищення довіри до управлінських рішень. Відповідно до сучасних моделей публічного адміністрування, співпраця державних органів і місцевого самоврядування з активною участю громадян є базовою умовою ефективного впровадження програмно-цільових механізмів.

У теперішніх умовах, коли територіальні громади України зазнають значного впливу військової агресії та економічної нестабільності, програмно-цільовий підхід є інструментом підтримки їхньої адаптивності й відновлення

Ефективне використання ПЦП дозволяє покращити якість надання соціально-культурних послуг, оптимізувати управління ресурсами, швидко адаптувати управлінські процеси до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити сталий розвиток громад навіть в умовах кризових викликів.

Одним із важливих ефектів програмно-цільового підходу є стимулювання реформування державного апарату в бік підвищення гнучкості, інноваційності й спроможності до самоорганізації в кризових ситуаціях. Як зазначають дослідники, для ефективного реалізації програм

потрібна також розвинена міжвідомча співпраця, інтеграція зусиль різних управлінських структур та ефективне координаційне управління на місцях.

Програмно-цільовий підхід в управлінні виступає важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей територіальних громад, особливо в умовах соціально-економічних викликів і кризових ситуацій. Одними з фундаментальних теоретичних засад цього підходу є теорія публічної цінності та концепція колаборативного управління, що сприяють зростанню ефективності публічного управління та розширенню участі громадян у процесах прийняття рішень.

Теорія публічної цінності, запропонована Марком Муром, стверджує, що діяльність публічного сектора має бути спрямована на створення цінності для суспільства та громадян через стратегічне управління ресурсами та організаційною взаємодією [373]. У контексті програмно-цільового підходу ця концепція визначає необхідність ідентифікації суспільно важливих цілей та розробки програм, орієнтованих на максимальне задоволення потреб громади, з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін].

Важливою складовою реалізації програмно-цільового підходу є також міжмуніципальне управління, яке зосереджує увагу на інтеграції зусиль державного сектору, бізнесу, громадянського суспільства та академічних структур для досягнення спільних цілей. Це набуває особливого значення в умовах війни та гуманітарних криз, коли необхідно забезпечити мобілізацію ресурсів, прискорити ухвалення рішень та підвищити ефективність взаємодії всіх учасників розвитку територіальних громад. Успішне впровадження програмно-цільового підходу потребує розвитку комунікативних і координаційних платформ на місцевому рівні, що дозволяють забезпечити відкритий діалог між владою та громадськістю. Важливим є створення умов для взаємодії в режимі спільного прийняття рішень та розвитку механізмів підзвітності.

Крім того, необхідним елементом управлінських інновацій у сфері соціально-культурного розвитку є врахування принципів мотиваційного

менеджменту. Мотивація персоналу управлінських структур є однією з п'яти ключових функцій ефективного публічного управління, що сприяє підвищенню результативності реалізації цільових програм.

Реалізація програмно-цільового підходу в умовах сучасної України потребує адаптації світових практик до специфічних викликів регіонального розвитку в умовах збройного конфлікту. Ефективна адаптація має враховувати локальні соціальні, економічні та безпекові умови, що зумовлює необхідність гнучкості методології програмного управління. Інтеграція теорії публічної цінності, концепції міжмуніципального управління та принципів мотиваційного менеджменту в рамки програмно-цільового підходу створює умови для побудови стійких, інклюзивних та ефективних систем управління соціально-культурним розвитком територіальних громад в Україні.

Обраний програмно-цільовий метод є одним із ключових інструментів для управління ресурсами в місцевих і державних органах влади. Забезпечуючи стратегічне планування, збирання даних та моніторинг, цей метод сприяє ефективному використанню бюджетних коштів і виконанню соціально-економічних цілей, що є критично важливим в умовах децентралізації, економічної нестабільності та післявоєнної відбудови.

Програмно-цільовий метод має потенціал значного покращення процесів управління територіальними громадами завдяки підвищенню прозорості прийняття рішень і розширенню можливостей громадської участі. Застосування середньострокового планування та визначення пріоритетів розвитку громад забезпечує адаптивність бюджетної політики та зростання ефективності використання ресурсів. Однак успішне використання цього методу вимагає високої професійної підготовки та стратегічного мислення з боку місцевих органів влади.

Дослідження можливостей використання програмно-цільового підходу в процесі управління соціально-культурним розвитком територіальної громади й досвіду країн зі стимулювання ефективного застосування таких підходів в різних галузях економіки, а також аналіз інституційного

забезпечення гуманітарної політики в Україні дає можливість запропонувати та обґрунтувати головні напрями розвитку (рис.3.2).



Рис. 3.2. Використання програмно-цільового підходу в процесі управління соціально-культурним розвитком територіальної громади

Примітка. Складено автором.

Ефективний соціально-культурний розвиток територіальної громади, як показує світовий досвід, можливий лише за умови наявності гуманітарної політики, яка має відповідати національним економічним інтересам, сприяти реалізації довгострокової стратегії економічного розвитку та розв'язанню нагальних соціально-економічних проблем громади. Чітка державна гуманітарна політика повинна мати відповідне законодавче забезпечення; чітко окреслені правила дій сторін; гарантувати партнерам стабільність та передбачуваність правового режиму; забезпечувати справедливість,

прозорість, доступність правил і нормативних процедур; передбачати державну підтримку та гарантії, а також свободу переговорів; забезпечувати доступність фінансових інструментів.

В українських реаліях програмно-цільовий метод доцільно використовувати у сфері управління туризмом, особливо на регіональному рівні, де він допомагає стимулювати соціально-гуманітарний розвиток територій і зміцнювати економічні можливості громад. Тим не менш, проблеми імплементації залишаються гострими. Серед основних викликів – неефективне використання бюджетних ресурсів, відсутність узгодженості регіональних стратегій і обмежений контроль за виконанням програм.

Особливої уваги заслуговує питання впровадження програмно-цільового підходу у сфері етнонаціональної політики, де цей метод міг би стати ефективним інструментом для попередження конфліктів і сприяння розвитку громадянської злагоди. Розробка цільових програм у цій сфері має базуватися на залученні громадськості та використанні механізмів стратегічного планування.

Одним із сучасних напрямів удосконалення застосування програмно-цільового підходу є ко-креація публічних послуг, яка передбачає створення інноваційних рішень через співпрацю між державними структурами, громадськими організаціями та приватним сектором. Такі механізми дозволяють гнучко реагувати на виклики та оптимізувати процеси розвитку соціально-культурної сфери громад. Ідеї Макса Вебера щодо бюрократії та раціональної організації управління залишаються актуальними для розуміння важливості впорядкованої структури процесів розробки та реалізації цільових програм, що базуються на програмно-цільовому підході [265].

Війна в Україні має надзвичайно значний вплив на місцеве управління та розвиток територіальних громад. В умовах військових дій забезпечення стійкості громад стає одним із головних завдань місцевих органів влади. Досягнення цього завдання передбачає активне використання фінансових інструментів, таких як місцеві податки, трансферти та податок на доходи

фізичних осіб (ПДФО), що виступають базовими ресурсами для підтримки фінансової стійкості громад в умовах війни. Окрім фінансового аспекту, війна суттєво вплинула на стан наукової діяльності в Україні. Значна частина дослідників була змушена емігрувати або змінити професійну сферу діяльності, що спричинило втрату наукової інфраструктури та зниження інтенсивності наукових досліджень. Це вимагає реалізації комплексних заходів підтримки, зокрема розвитку міжнародних грантових програм, надання стипендій і створення платформ для продовження наукової діяльності українських учених.

Економічні наслідки війни також серйозно вплинули на місцеве управління та розвиток громад. Енергетичні обмеження, інфляційні процеси і загальний спад виробничої активності потребують перегляду фінансової політики та підвищення ефективності державних витрат.

Додатковим викликом стали екологічні наслідки війни: хімічне забруднення води, ґрунтів та повітря на значній території України створює довгострокові загрози для здоров'я населення і розвитку громад. Це вимагає невідкладного впровадження комплексних екологічних програм на місцевому рівні, спрямованих на моніторинг, відновлення довкілля та мінімізацію шкоди.

Соціокультурний розвиток громад в умовах війни також зазнає значних змін. Українські культурні інституції активно адаптують свою діяльність, формуючи нові міжнародні партнерства, організовуючи фестивалі та мистецькі заходи, які підтримують соціальну згуртованість і сприяють збереженню національної ідентичності.

Унікальні особливості гібридної війни, що поєднує традиційні військові дії із кібернетичними атаками, інформаційними кампаніями та економічною дестабілізацією, потребують оновлення стратегій управління на всіх рівнях влади. Адаптація стратегій має враховувати сучасні концепції війни, зокрема ідеї Клаузевіца про багатовимірний характер конфліктів.

Нажаль, війна в Україні чинить комплексний, багатофакторний вплив на розвиток територіальних громад, вимагаючи інтеграції фінансових, соціальних, екологічних і культурних стратегій для забезпечення їхньої стійкості, адаптивності та поступового відновлення. У сучасних умовах війна в Україні поставила перед органами управління територіальних громад надзвичайно складні виклики, що вимагають розробки адаптивної та відгукливої політики. Одним із важливих трендів у цьому контексті є зростання суспільної активності та посилення соціальної згуртованості, що значною мірою обумовлене трансформацією суспільних орієнтацій з індивідуалізму на колективізм. Створення нових горизонтальних соціальних зв'язків сприяє підвищенню спроможності громад ефективно реагувати на кризові виклики.

Ефективне управління в умовах війни потребує залучення національного та міжнародного досвіду кризового управління. Зокрема, досвід Японії та Німеччини в післявоєнний період демонструє ефективність політик демонополізації економіки та підтримки малого і середнього бізнесу як інструментів відновлення та стабілізації. Українські громади можуть адаптувати ці підходи, переосмислюючи податкову політику та впроваджуючи стимули для розвитку промисловості і підприємництва.

Важливим напрямом є також впровадження інноваційних моделей управління розвитком громад, зокрема використання 3D-моделі сталого розвитку, яка враховує регіональні, історико-культурні та економічні особливості територій. Такий підхід дозволяє розробити гнучкі стратегії розвитку, адаптовані до специфіки кожної громади.

Практика децентралізації, за досвідом розвинутих країн, свідчить про важливість надання більшої автономії місцевим закладам охорони здоров'я та освіти для підвищення ефективності надання послуг на місцях. Це сприяє покращенню якості життя громадян і формуванню нової моделі місцевого розвитку.

Суб'єктами програмних впливів на соціально-культурний розвиток територіальної громади можуть бути, як суб'єкти муніципальної управлінської підсистеми, так і зовнішні інститути (рис. 3.3).

Концепція «креативного руйнування», запропонована Йозефом Шумпетером, має особливу актуальність у контексті війни, оскільки передбачає оновлення економічних і соціальних систем через впровадження інновацій та розвиток нових підходів до організації економічної діяльності. У цьому сенсі підтримка малого бізнесу і соціальних підприємств може стати рушійною силою для відновлення місцевої економіки.

На міжнародному рівні важливим прикладом ефективного кризового управління є досвід польських громад, які мобілізували свої ресурси для підтримки українських біженців. Вони продемонстрували успішну мобілізацію матеріальних, інформаційних і соціальних ресурсів, що стало можливим завдяки високому рівню соціальної відповідальності та спільної координації зусиль. В умовах військових дій в Україні територіальні громади стикаються з численними викликами, що вимагають ефективного застосування програмно-цільових методів у процесі управління. Аналіз конкретних прикладів застосування цього підходу в постраждалих війною регіонах, таких як Донбас і Луганщина, надає цінні уроки для стратегічного планування й адаптивного управління в умовах кризових викликів.

Застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі на місцевому рівні демонструє свою ефективність у плануванні витрат в надзвичайних умовах. Як показують дослідження, використання програмно-цільового підходу сприяло визначенню ключових пріоритетів у сфері охорони здоров'я та забезпеченню епідемічного благополуччя населення навіть в умовах конфлікту. Окрім бюджетної сфери, місцеві цільові програми, розроблені управліннями освіти, стали важливим інструментом модернізації освітньої системи. Створення програм на основі концепцій, що враховують локальні соціально-економічні контексти, дозволило адаптувати освітню політику до змінних умов.

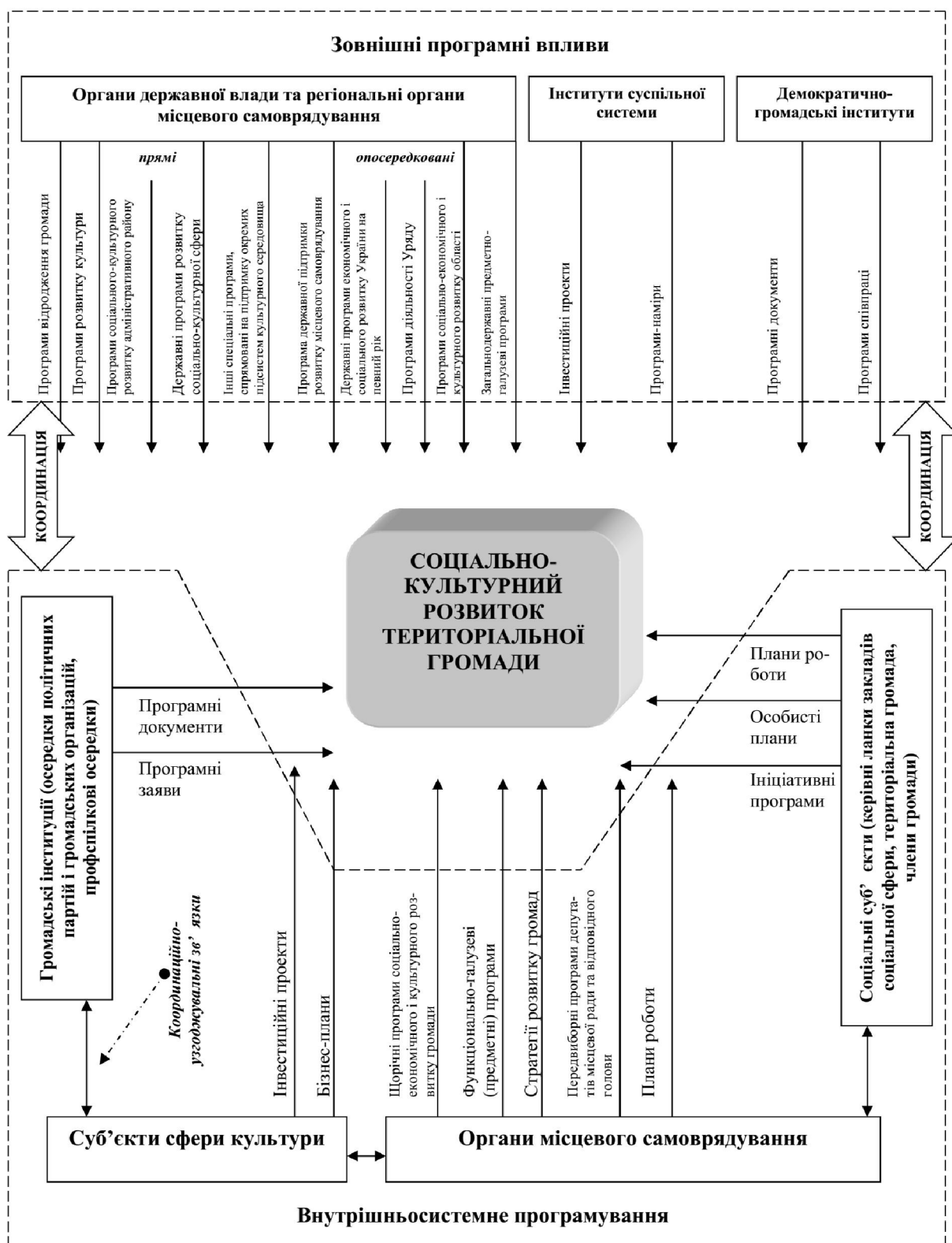


Рис. 3.3. Застосування програмно-цільового підходу в процесі забезпечення соціально-культурного розвитку територіальної громади

Примітка. Складено автором.

Особливу роль у забезпеченні резилієнтності територіальних громад відіграють бюджетні інструменти. Як свідчать результати досліджень Львівської області, ефективна мобілізація фінансових ресурсів і оптимізація бюджетних потоків сприяли підтримці стабільності громад в умовах війни. Водночас, у Луганському регіоні значний позитивний вплив мало застосування підходу розумної спеціалізації. Розвиток агрохімічної екосистеми шляхом інтеграції аграрного сектору та хімічної промисловості сприяв структурній модернізації регіону, підвищивши його конкурентоспроможність і забезпечивши інноваційний розвиток.

Культурна політика також виступає важливим інструментом соціальної згуртованості в умовах конфлікту. Інтеграція України в європейську культурну дипломатію посилила процес збереження національної ідентичності та сприяла формуванню спільної платформи культурного розвитку з урахуванням європейських практик, що було надзвичайно важливим для консолідації суспільства в кризових умовах.

Вважаємо, що досвід застосування програмно-цільових підходів у постраждалих регіонах України підкреслює важливість стратегічного використання інструментів адаптивного управління. Бюджетні механізми, освітні ініціативи, спеціалізовані програми економічного розвитку та культурна дипломатія формують комплекс заходів, які дозволяють громадам не лише протистояти кризам, але й забезпечувати основу для сталого розвитку в післявоєнний період.

Аналіз міжнародних практик управління кризовими ситуаціями дозволяє виокремити ефективні стратегії для протидії викликам, подібним до тих, з якими стикається Україна внаслідок війни. Зокрема, досвід Сирії та Боснії надає цінні уроки для розробки адаптивних та стратегічних планів розвитку територіальних громад в умовах збройних конфліктів. Одним із ключових чинників успішного управління є стратегічне планування розвитку громад, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів і підвищення стійкості в кризових умовах. Впровадження програмно-цільових методологій і

кластерних стратегій є важливими інструментами, що сприяють економічному зростанню регіонів і формують основи для інноваційного розвитку. Відсутність стратегічного підходу до кризового управління, як показує досвід Сирії, поглиблює гуманітарні катастрофи, тоді як впровадження резилієнтних систем охорони здоров'я на основі адаптивного планування значно покращує спроможність держав реагувати на виклики. Досвід Боснії, зокрема укладення Дейтонських мирних угод, доводить, що міжнародна допомога у формуванні політико-правових рамок може сприяти відновленню соціальної стабільності та стійкому розвитку. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб є ще одним важливим напрямом роботи. Європейський досвід демонструє важливість розвитку інфраструктури та інклюзивних політик для швидкої адаптації переселенців, що особливо актуально для України.

Важливим елементом підвищення ефективності місцевого управління є активізація участі громад у прийнятті рішень, як це продемонстрували європейські територіальні громади.

Висновки до розділу 3

Одним із ключових аспектів розвитку місцевого самоврядування в Україні є процес децентралізації, що забезпечує розширення повноважень і відповідальності органів місцевої влади у вирішенні соціально-економічних і гуманітарних питань. Відповідно до деяких досліджень, реформи децентралізації базуються на принципах субсидіарності, фінансової самодостатності та спроможності громад до самостійного прийняття управлінських рішень. Це вимагає створення ефективної системи фінансового управління на місцевому рівні, що повинна забезпечувати стабільне ресурсне забезпечення громад для належної реалізації їхніх повноважень.

Для вдосконалення управлінської діяльності органів місцевого самоврядування доцільним є застосування досвіду країн Європейського Союзу, де децентралізаційні процеси довели свою ефективність. Зокрема, у Польщі та Франції було успішно реалізовано системні структурні зміни, що супроводжувалися вдосконаленням законодавчої бази та формуванням спроможних територіальних громад. Врахування цих підходів дозволяє визначити напрями удосконалення правового регулювання місцевого самоврядування в Україні.

Муніципалітети можуть здійснювати низку заходів, пов'язаних зі культурною спадщиною, які є частиною впровадження сталого розвитку, наприклад: ревіталізація історичних будівель та їх використання в громадських цілях (в т.ч. створення гостинних громадських просторів); налагодження співпраці з іншими муніципалітетами та зацікавленими сторонами на основі ресурсів та активів спадщини; брендинг місць на основі спадщини; збереження слідів минулого, в тому числі нематеріальної спадщини (традицій, звичаїв, кулінарної спадщини) для майбутніх поколінь; підтримка діяльності громадських організацій зі збереження культурної спадщини; пошук нових функцій для історичних будівель.

Муніципальна гуманітарна політика в Україні розвивається на основі визнання ключової ролі місцевого самоврядування у забезпеченні суспільного добробуту та сталого розвитку територій. Особливістю сучасної української соціально-економічної системи є необхідність постійної адаптації до глобальних викликів і локальних проблем, серед яких особливе місце займають наслідки воєнного конфлікту, процеси децентралізації, реформи у сфері публічного управління та розбудова спроможних територіальних громад. У цьому контексті муніципалітети виступають вагомими учасниками у здійсненні гуманітарної політики, спрямованої на підвищення якості життя громадян через забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та культурного розвитку. Враховуючи складність сучасних умов, необхідною є інтеграція ситуаційного підходу, що передбачає

гнучкість управлінських рішень відповідно до мінливих обставин та специфіки місцевих потреб.

Результати дослідження за даним розділом знайшли своє впровадження в роботах здобувача [4, 10, 11, 12] (додаток А).

ВИСНОВКИ

У дисертації на основі концептуалізації новітніх проявів розвитку територіальних громад та управління цим процесом запропоновано нове бачення й вирішення актуальної та важливої наукової проблеми — формування теоретичних засад удосконалення управління соціально-культурним розвитком територіальних громад в процесі реалізації гуманітарної політики. Результати дослідження зумовили формулювання висновків концептуального та науково-практичного спрямування:

1. Обґрунтовано, що процес управління соціально-культурним розвитком територіальної громади – це процес планування, організації, координації та контролю заходів, спрямованих на захист, просування та розвиток культури на території громади. Це охоплює широкий спектр діяльності, від охорони культурної спадщини до підтримки місцевих митців та культурних організацій. Ефективне управління культурним розвитком громади сприяє зміцненню місцевої ідентичності, поліпшенню якості життя мешканців та підвищенню туристичної привабливості.

2. Визначено, що ключовими елементами управління соціально-культурним розвитком громади є: охорона культурної спадщини, підтримка місцевих митців, розвиток установ культури, організація культурних заходів, сприяння впровадження освіти у сфері культури, промоція культури, співпраця органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями, міжмуніципальне співробітництво територіальних громад у сфері забезпечення соціально-культурного розвитку, залучення зовнішніх ресурсів для забезпечення розвитку культурної сфери.

3. Ідентифіковано тенденції та чинники соціально-культурного розвитку громади в процесі реалізації гуманітарної політики. Визначено, що соціально-культурний розвиток громади є складним і багатовимірним процесом, який формується під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників. Розуміння цих тенденцій та чинників дозволяє

ефективно планувати заходи, що сприяють розвитку місцевих громад, зміцнюючи їхню ідентичність, активність та інтеграцію. Одним з головних чинників, що впливають на соціально-культурний розвиток громади, є демографічні зміни, такі як старіння населення, зменшення кількості молодого населення або міграції. Приплив нових мешканців, як з інших регіонів країни, так і з-за кордону, приносить нові культурні зразки, які впливають на місцеву громаду. Визначено, що прогресуюча цифровізація змінює спосіб, у який мешканці громади спілкуються, працюють, навчаються та беруть участь у культурному житті. Доступ до Інтернету та інформаційних технологій дає змогу розвивати нові форми соціальної та культурної активності, такі як онлайн-заходи, освітні платформи чи цифрові архіви культурної спадщини. Обґрунтовано, що екологічна свідомість мешканців, а також дії на користь сталого розвитку мають все більший вплив на формування соціального та культурного простору. Організація ініціатив у сфері охорони навколишнього середовища, таких як висаджування дерев чи екологічна освіта, зміцнює міжлюдські зв'язки та просуває спільні цінності. Доведено, що глобалізація впливає на розвиток громади шляхом розширення доступу до різноманітних культурних зразків та традицій з усього світу. Жителі можуть користуватися новими формами мистецтва, музики, кухні чи літератури, що збагачує їхній досвід та відкриває можливості для міжнародної співпраці.

4. Встановлено, що активність місцевої громади є ключовим фактором розвитку громади. Ініціативи мешканців, такі як організація культурних заходів, фестивалів чи освітніх проєктів, мають позитивний вплив на соціальну інтеграцію та зміцнення місцевої ідентичності. Діяльність місцевих інституцій, таких як будинки культури, бібліотеки, школи чи неурядові організації, має фундаментальне значення для соціально-культурного розвитку. Їхні програми та послуги в галузі освіти, культури, спорту та відпочинку сприяють зростанню активності серед мешканців. Розвиток інфраструктури, включаючи будівництво культурних

центрів, спортивних споруд та парків відпочинку, значно впливає на можливості реалізації прагнень мешканців. Доступність таких місць сприяє налагодженню міжлюдських зв'язків та зміцненню місцевої громади. Належне фінансування проектів соціально-культурного розвитку, як з місцевих, так і з національних та міжнародних джерел, дозволяє реалізовувати амбітні ініціативи. Інвестиції в культуру, освіту та екологію сприяють підвищенню якості життя мешканців.

5. Аргументовано систему технологій, які треба застосовувати для забезпечення управління соціально-культурними розвитком територіальної громади: для охорони культурної спадщини — інвентаризація, охорона та консервація пам'яток, об'єктів та місць, що мають історичну, культурну та архітектурну цінність; для підтримки місцевих митців — надання грантів, стипендій, організація виставок, концертів, семінарів та інших форм промоції місцевої творчості; для розвитку установ культури — підтримка діяльності театрів, музеїв, бібліотек, будинків культури, художніх галерей та інших установ; для організації культурних заходів — планування та проведення масових заходів, фестивалів, оглядів, виставок, конкурсів та інших заходів соціально-культурного характеру; для впровадження освіти у сфері культури — проведення занять, семінарів та освітніх програм для дітей, молоді та дорослих; для промоції культури — інформаційно-промоційні заходи, спрямовані на мешканців громади та туристів, у тому числі видання публікацій, створення веб-сайтів, ведення соціальних мереж; для активізації співпраці органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями — підтримка асоціацій, фондів та інших громадських організацій, що діють у сфері культури; для використання міжмуніципального співробітництва територіальних громад у сфері забезпечення соціально-культурного розвитку — інтеграція місцевих громад, створення умов для активної участі мешканців у культурному житті громади; для залучення зовнішніх ресурсів для забезпечення розвитку

культурної сфери — подання заявок на гранти та фонди з регіональних, національних та європейських програм для реалізації культурних проєктів.

6. Встановлено, що перевагами управління соціально-культурним розвитком громади є зміцнення місцевої ідентичності (культура є важливим елементом формування почуття приналежності до певного місця); поліпшення якості життя мешканців (доступ до культури та мистецтва позитивно впливає на самопочуття та особистий розвиток); розвиток туризму (громада, багата на культурну спадщину та культурні події, є більш привабливою для туристів); зростання соціальної активності (культура залучає мешканців до соціального та місцевого життя); зростання економічного потенціалу (розвиток культури може сприяти розвитку місцевого підприємництва, наприклад, ремесел, туризму).

7. Запропоновано систему заходів з управління культурним розвитком Скориківської громади Тернопільського району Тернопільської області: ремонт історичної церкви та організація в ній концертів; заснування стипендій місцевої ради для молодих митців; організація фольклорного фестивалю; проведення занять з образотворчого мистецтва для дітей у місцевому будинку культури; видання брошур та путівників по місцевих пам'ятках; співпраця органів місцевого самоврядування з місцевими підприємцями з метою просування культури.

8. Аргументовано, що ефективне управління соціально-культурним розвитком територіальної громади вимагає залучення багатьох суб'єктів, зокрема органів місцевого самоврядування, установ культури, громадських організацій, місцевих митців та мешканців. Підкреслено, що заходи з забезпечення соціально-культурного розвитку громади мають плануватися та реалізовуватися систематично, з урахуванням потреб та очікувань місцевої громади.

9. Обґрунтовано, що одним із викликів, що стоять перед громадою, є збереження місцевих традицій та культурної спадщини при одночасному відкритті до сучасності. Це вимагає гармонійного поєднання заходів щодо

захисту культурної ідентичності з інноваційними ініціативами. Важливим аспектом розвитку є активізація різних соціальних груп, включаючи молодь, людей похилого віку та осіб з обмеженою мобільністю. Створення програм та ініціатив, адаптованих до їхніх потреб, сприяє побудові інклюзивного суспільства. Розвиток громади вимагає гнучкості та здатності адаптуватися до динамічних змін потреб мешканців. Моніторинг цих потреб та врахування їх у запланованих проектах є ключовим для успіху.

10. Доведено, що тенденції та чинники соціально-культурного розвитку громади взаємопов'язані, впливаючи на її майбутнє та якість життя мешканців. Розуміння цих процесів та залучення місцевих громад, інституцій та влади до їх підтримки дозволяє ефективно будувати різноманітне, динамічне та відкрите суспільство, яке цінує свою спадщину і водночас користується можливостями, що їх пропонує сучасний світ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Демків І. О. Засоби стимулювання розвитку малого бізнесу як чинника подолання депресивності віддалених населених пунктів територіальних громад. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки, Хмельницький, 2023, № 3, С. 151–155. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=17999>
2. Августин Р. Р., Демків І. О. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. Науковий журнал “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS”, 2023, Вип. 2, С. 28–33. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-4>
3. Августин Р. Р., Демків І. О. Удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі управління розвитком локальних інтегрованих структур. Академічні візії. 2023. Вип. 16. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/403>
4. Августин Р.Р., Струмецький О.І. Інструментарій управління економічним розвитком територіальних громад: аспект підтримки малого підприємництва. Причорноморські економічні студії. 2024. Вип. 88. С. 59-63. http://bses.in.ua/journals/2024/88_2024/11.pdf
5. Ажажа М. Ю., Коваленко В. С., Гончарук С. В. Комунікаційний менеджмент у публічному управлінні. – Київ: НАДУ, 2021. – 192 с.
6. Актуальні проблеми публічного управління в Україні: колективна монографія / за ред. В. В. Бакуменка. – Київ: НАДУ, 2019. – 432 с.
7. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: зб. наук. праць. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2023. – 240 с.
8. Андрушків Б. М., et al. Vectors of Improving the Management of Business Entities in the System of Conjuncture Changes Caused by Ukraine's Entering to the EU in the Post-war Period. Visnik Zaporiz Kogo Nacional Nogo Universitetu Ekonomichni Nauki, 2024, p. 69–70.

9. Апостолук О., Богач Ю., Васіна А., Желюк Т., Монастирський Г., Морозовська Л., Павліщи Д., Турило А.А., Турило А.М., Шкільняк М. Людський капітал в інноваціях, адаптації, потенціалі макро- та мікрорівня: монографія / за ред. М.М. Шкільняка, Д. Павліщи, А.М. Турила. Тернопіль: Крок, 2022. 609 с.
10. Аристотель. Політика / пер. з давньогрецької О. Кисельова. Київ: Основи, 2000. 367 с.
11. Асоціація міст України. Стратегії підтримки МСП в Україні. – 2019. – С. 15.
12. Бабаєв В.К., Серьогін С.М., Кравченко В.В. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник. Харків: Право, 2022. 432 с.
13. Бабаєв В.М., Бабаєва І.Л., Зеленько Г.І. Децентралізація влади в Україні: проблеми та перспективи розвитку: монографія. Харків: Право, 2022. 264 с.
14. Бабаєв О., Новіков А. Кластери як основа економічного розвитку громад. – 2023. – С. 200.
15. Бабаєв, В. К. Місцеве самоврядування: сучасний стан і перспективи розвитку в Україні. – Харків: Юрайт, 2022. – 326 с.
16. Баймуратов М. О. Місцеве самоврядування в Україні: теоретичні засади формування і розвитку. Одеса: Юридична література, 2011. 348 с.
17. Батанов О. Правові основи місцевого самоврядування: проблеми і перспективи розвитку // Юридична Україна. – 2023. – № 1. – С. 41–45.
18. Баценко Л., Мантула В. Оцінка ресурсного потенціалу територіальних громад. – 2019. – С. 251.
19. Безена, І. В., Волокітіна, Г. В. Інституційно-правове забезпечення освітніх процесів в умовах децентралізації. Публічне управління та адміністрування, 2020, № 3, с. 39–45.
20. Безпалько О. В. Соціальна політика в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Київ: Кондор, 2019. 232 с.

21. Бекбоссінова К. та ін. Соціокультурне середовище і глобалізація. 2023. С. 1.
22. Берданова О.В., Белова І.М., Варапая О.Ю. Публічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні: теоретико-методологічні засади: монографія. Київ: НАДУ, 2017. 210 с.
23. Берданова О.В., Вакуленко В.М. Стратегічне планування місцевого розвитку: методичні рекомендації. Київ: Логос, 2012. 64 с.
24. Берданова, О. В. Стратегічне планування місцевого розвитку: проблеми та перспективи. – Київ: НАДУ, 2012. – 216 с.
25. Боброва О.В., Степанова С.О., Яковенко А.В. Механізми державного управління соціальним розвитком територіальних громад: монографія. Київ: НАДУ, 2017. 308 с.
26. Богданов С.Ю., Гнатенко П.Т., Литвиненко Л.А. Молодіжна політика у процесах відновлення деокупованих територій. Молодь і ринок. 2023. № 9(212). С. 28–32.
27. Борисова І., Сидоренко О., Рябченко О. Гендерна політика в Україні: стан та перспективи. – Київ: ІПіЕНД, 2022. – 256 с.
28. Борисова Т., Монастирський Г., Окрепкий Р., Галько Л. Маркетингове дослідження стану гендерної політики в системі публічного управління регіону. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 120–129.
29. Бородієнко С. Громадсько-приватне партнерство у вищій освіті: механізми взаємодії. – Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. – 120 с.
30. Бородієнко С. Сучасні виклики розвитку громад в умовах глобалізації. – Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. – 120 с.
31. Борщ О., Слюсаренко О., Пилипенко С. Ресурсне забезпечення розвитку громад. – Київ: ІПіЕНД, 2017. – 214 с.
32. Бурова О. Інституційне забезпечення розвитку територіальних громад. – 2015. – С. 3.

33. Васильченко А., Парасюк І., Єременко О. Інноваційні інструменти для планування розвитку українських міст: посібник. – Київ: Логос, 2015. – 120 с.
34. Васильченко О.. Інноваційні підходи в управлінні розвитком територіальних громад. – 2015. – С. 4.
35. Васіна А.Ю., Монастирський Г.Л., Круп'як Л.Б. Розвиток місцевого самоврядування в координатах викликів публічному управлінню. *Наукові перспективи*. 2025. № 1(55).С. 75-88.
36. Возненко І. В. Роль місцевого самоврядування в реалізації гуманітарної політики держави. *Ефективність державного управління*, 2023, Вип. 1(65), С. 12–20.
37. Волкова О.В., Волкова С.М. Місцеве самоврядування в умовах фінансової децентралізації: теоретико-методологічні аспекти. Чернівці: Технодрук, 2022. 180 с.
38. Володимир С. Регулювання економіки в умовах війни: український досвід. Київ: Центр стратегічних досліджень, 2022. 144 с.
39. Волосюк, О. М. Громадська участь як основа розвитку місцевого самоврядування в Україні: виклики постконфліктного періоду. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 3, 2024, с. 52–58.
40. Вороніна Т. В. Соціокультурна еволюція: теорія і практика. – Харків: Право, 2020. – 234 с.
41. Габермас Ю. Теорія комунікативної дії. Том 1. Розум і раціоналізація суспільства. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2000. 496 с.
42. Гальчинський А. Макроекономіка: теорія і українська практика. Київ: Основи, 2010. 543 с.
43. Гнатенко, П. І. Соціально-гуманітарний розвиток об'єднаних територіальних громад: аналітичний звіт. – Київ: Інститут громадянського суспільства, 2021. – 84 с.

44. Гончар О.І., Яковенко М.В., Коваленко О.В. Виклики демократичного врядування в умовах кризи: онлайн-інструменти громадської участі. Вісник НАДУ при Президентові України. 2021. № 3. С. 1–23.
45. Гончарук В., та ін. Ways to increase the effectiveness of state regulation of the socio-economic development of Ukraine and artistic activity. Public Administration and Law Review, 2024, с. 5.
46. Гончарук Н., Томашук С. Аграрний розвиток громад Південно-Східної Азії. – 2022. – С. 8.
47. Горбатюк, М. Публічна гуманітарна політика: теоретичні засади та практичне застосування. – Київ: НАДУ, 2018. – 196 с.
48. Горпинич О. В., Ібрагімова З. І. Дослідження соціально-культурного розвитку міського простору в соціологічних вимірах сьогодення. Науково-теоретичний альманах «Грані», 2019, т. 22, № 1, с. 34-41
49. Грекова, Т., Тарасенко, Н., Шкарлат, М. Місцеві цільові програми в освітній сфері як інструмент розвитку громад. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2021, № 6, с. 8–14.
50. Грига, І., Рижкова, В. Відновлення досліджень та інновацій в Україні: виклики війни. Інноваційна економіка, 2023, № 2, с. 60–64.
51. Гришко О., Іванов С., Мірошніченко А. Принципи субсидіарності та децентралізації в управлінні розвитком громад: досвід ЄС для України. – Київ: НАДУ, 2021. – 96 с.
52. Декларація про державний суверенітет України від 16.07.1990 № 55-ХІІ. Відомості Верховної Ради УРСР, 1990, № 31, ст. 429.
53. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695.
54. Дерун Т. Кооперація територіальних громад як інструмент розвитку самоврядування в Україні. Теоретичні та практичні аспекти розвитку територіального управління. – 2020. – С. 94–97.

- 55.Дерун Т. М. Перспективи розвитку територіальних громад у процесі розбудови сервісно-орієнтованої держави. Актуальні проблеми державного управління, 2020, № 2, с. 37-48.
- 56.Децентралізація в Україні: стан та перспективи розвитку. Київ: Аналітичний центр «CEDOS», 2021. 48 с.
- 57.Дегтяр, А. О., Бородін, О. С. Соціальне управління в умовах децентралізації: стратегічні підходи. Наукові праці НАДУ, 2016, № 4, с. 108–113.
- 58.Дудка С.В. Цифровізація культурного простору: виклики та перспективи для громад. Київ: Інститут культурної політики, 2023. 192 с.
- 59.Дяченко В.В. Бюджетна прозорість і залучення громадськості у процесах місцевого самоврядування. Вісник державної служби України. 2020. № 2, с. 3–9.
- 60.Ємельянов, О. М., Яковенко, Н. І., Толкачова, О. І. Інституційні основи розвитку місцевого самоврядування: досвід України та ЄС. – Харків: Право, 2015. – 212 с.
- 61.Єршова Л. В. Малий бізнес як чинник регіонального розвитку: теорія та практика. – Київ: Центр навчальної літератури, 2017. – 212 с.
- 62.Загородній В. М. Розвиток місцевого самоврядування в умовах децентралізації в Україні: теоретико-прикладний аспект. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2016. 210 с.
- 63.Загребельна, І. В. Ситуаційний підхід в управлінні організаціями: сучасний контекст. Економіка та держава, 2021, № 7, с. 190–193.
- 64.Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2056.
- 65.Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.
- 66.Заставнюк Л.Б., Котис Н.В., Чикало І.В. Брендинг територій як сучасна комунікаційна технологія публічного управління. Науковий

- економічний журнал «Інтелект XXI» Випуск № 5. 2021 С. 20-25
http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_5/6.pdf (ключові слова: бренд, брендинг, імідж, цільові аудиторії, комунікації, комунікаційні технології, публічне управління.)
- 67.Зверяков М.І., Пилипенко О.М., Бойко А.М. Сталий розвиток в умовах глобалізації: теоретичні аспекти та практичні рішення. Київ: КНЕУ, 2017. 328 с.
 - 68.Зверяков, М. І., Ковальов, В. І., Сментина, Н. В. Регіональна економіка: стратегічний розвиток. – Одеса: ОНЕУ, 2017. – 280 с.
 - 69.Зверяков, М. І., Кухарська, Н. І., Клевцевич, М. О., Шараг, Н. В. Регіональна економіка: стратегія розвитку і модернізації гуманітарної політики. – Одеса: Астропринт, 2019. – 234 с.
 - 70.Зубенко В.М. Програмно-цільовий метод у місцевому самоврядуванні: теоретичні основи та практика застосування. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. 184 с.
 - 71.Зубенко, В. В. Програмно-цільове бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами. Фінанси України, 2017, № 7, с. 5–10.
 - 72.Іванишина Л., Стельмашук С. Збереження культурної спадщини в контексті розвитку територіальних громад. – 2019. – С. 6.
 - 73.Ігнатенко О.В. Професійна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування в умовах реформ. Київ: НАДУ, 2022. 220 с.
 - 74.Інноваційний розвиток об'єднаних територіальних громад України: аналітична доповідь. – Київ: Центр громадянських ініціатив, 2019. – 132 с.
 - 75.Кабінет Міністрів України. Про затвердження Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження від 1 квітня 2014 р. № 333-р.
 - 76.Кабінет Міністрів України. Про затвердження плану заходів з реалізації нового етапу реформування місцевого самоврядування та

- територіальної організації влади в Україні на 2019–2021 роки: розпорядження від 23 січня 2019 р. № 77-р.
77. Кабінет Міністрів України. Стратегія розвитку культури України до 2030 року. – Київ: КМУ, 2025. – 62 с.
 78. Калакун П.І. Децентралізація державної влади: європейський досвід для України. Київ: НІСД, 2021. 212 с.
 79. Карий О., Панас Г. Громадська участь у місцевому самоврядуванні: українські реалії та європейський досвід // Регіональні студії. – 2015. – № 1. – С. 8–13.
 80. Карпа М.І., Кіцак Т.М. Компетенція органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації: запровадження європейських принципів і стандартів // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. № 3. С. 138–143.
 81. Керецман В., Пітюлич М., Попадинець Н. Стратегії розвитку територіальних громад на засадах сталого розвитку. – 2023. – С. 28.
 82. Кизим М. О., Семигуліна І. Б., Ярошенко І. В. Чинники просторового розвитку територіальних громад у системі публічного управління територіями. Проблеми економіки, 2022, № 2, с. 83-92.
 83. Кияниця В. Традиції і новації в управлінні територіальними громадами. – Київ: НАДУ, 2016. – 180 с.
 84. Кіналь Н. М. Особливості розвитку сфери культури в територіальних громадах. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 2021, № 4 (150), с. 4.
 85. Кіцак Т.М. Закони архітекτονіки місцевого самоврядування // Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 5. С. 203-209.
 86. Кіцак Т. М. Компетенція органів державної влади та органів місцевого самоврядування: концептуальні основи // Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. Серія «Публічне управління та адміністрування». – 2023. – № 6. – С. 82–89.

- 87.Кіцак Т. М., Лилик М. В. Інституційне забезпечення процесів міжкультурної комунікації України в контексті реалізації її євроінтеграційного вектора // Демократичне врядування. – 2023. – Вип. 1 (31). – С. 52–62.
- 88.Коваленко, М. Соціокультурні стратегії розвитку в умовах гібридних викликів. Суспільні комунікації, 2023, № 1(5), с. 19–23.
- 89.Ковальов А. І., Корольова Т. С., Сментина Н. В., Павлова Т. В., Карпов В. А., Фіалковська А. А., Котова І. М. Інструментарій місцевого економічного розвитку: теорія, методологія, практика. Київ: ФОП Гуляєва В. М., 2021, с. 2, 30.
- 90.Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України, 1996, № 30, ст. 141.
- 91.Косаревич Н.Ф. Управління бюджетними ресурсами в умовах децентралізації: проблеми та шляхи вирішення. Київ: НАДУ, 2024. 320 с.
- 92.Кошиков І. І. Місцеве самоврядування в Україні: теоретико-правові засади. Харків: Право, 2020. 364 с.
- 93.Криниця І.М. GovTech і цифровізація публічного управління в Україні: виклики та перспективи. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. № 1(33), с. 85–89.
- 94.Крисоватий А.І. Фінансове забезпечення розвитку громад в умовах сучасних викликів. Тернопіль: ТНЕУ, 2024. 284 с.
- 95.Крот О. М. Сучасні тенденції розвитку соціально-культурної інфраструктури сільських територій Львівської області. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 2013, № 6 (104), с. 272-280.
- 96.Круп'як Л.Б., Васіна А.Ю., Монастирський Г.Л., Круп'як І.Й. Особливості впровадження інновацій у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток* (електронний журнал). 2025. № 1.

97. Ксьонжик І. В., Потравка Л. О., Замковий В. М. Соціально-економічний розвиток територіальних громад в Україні в контексті децентралізації. Економіка, управління та адміністрування, 2020, № 11, т. 3, с. 1-8.
98. Купрійчук В. М. Венцель В. Т. Типологія держав у контексті реалізації державою соціальної функції. Аспекти публічного управління. Дніпро : Видавництво «Грані». 2020. Т. 8. № 4
99. Купрійчук В. М. Культурні чинники консолідації українського суспільства / В. М. Купрійчук // Вісн. НАДУ. Серія «Державне управління». — 2019. — № 1 (92). — С.67—75. — Фахове видання.
100. Купрійчук В. М. Національні пріоритети державної культурної політики у добу української революції 1917-1920рр. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Аудіовізуальне мистецтво і виробництво. Науковий журнал 2020. Т3. № 1.
101. Купрійчук В. М., Венцель В. Т. Соціальна функція держави та особливості її реалізації в умовах сучасних глобалізаційних викликів. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 3(60) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019. С. 103–115. — Фахове видання.
102. Купрійчук В. М., Венцель В. Т. Типологія держав у контексті реалізації державою соціальної функції. Аспекти публічного управління. Дніпро : Видавництво «Грані». 2020. Т. 8. № 4 — Фахове видання.
103. Лазарєва О. В. Соціально-економічний розвиток сільських територій: навч. посіб. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021, с. 48.
104. Лелеченко П. П., Гнатенко Л. П., Сухомлин Л. О. Європейський досвід організації місцевого самоврядування: можливості для України. Державне управління та місцеве самоврядування, 2017. № 1. С. 70–78.

105. Лопатченко О.В. Правові засади місцевого самоврядування в Україні: стан та перспективи розвитку. Київ: Юрінком Інтер, 2020. 172 с.
106. Львівський регіональний інститут державного управління. Розвиток децентралізованої системи управління охороною здоров'я в Україні: аналітична доповідь. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2014. – 120 с.
107. Лях Т.Л. Громадянське суспільство та механізми його взаємодії з державою: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 384 с.
108. Макарова І. В., Смоляр Л. П., Демченко Н. В. Цифровізація в Україні: виклики та перспективи розвитку. – Київ: НАДУ, 2021. – 240 с.
109. Малиновський В.Я. Децентралізація в Україні: нові виклики та можливості. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2024. 312 с.
110. Марутян, Ю. І. Інтелектуальне та ресурсне забезпечення гуманітарної політики у публічному управлінні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Державне управління та регіональний розвиток, 2020, № 1, с. 1–4.
111. Матвіїшин В.Р., Бліщук Ю.В. Організаційна спроможність органів місцевого самоврядування в умовах відновлення: досвід воєнного стану. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2023. № 2. С. 23–80.
112. Мельник А.Ф., Барановський О.І., Баранова В.В. Ринкові механізми в системі публічного управління. Київ: НАДУ, 2015. 312 с.
113. Мельник А.Ф., Микитюк О.А., Панченко В.П. Адміністративно-територіальна реформа в Україні: міжнародний досвід і перспективи розвитку громад: матеріали міжнародної наукової конференції (Київ, 22–23 жовтня 2015 р.). Київ: НАДУ, 2015. 328 с.
114. Мельник А.Ф., Підгайець Г.М. Державно-приватне партнерство в Україні: механізми взаємодії. Київ: НАДУ, 2017. 260 с.

115. Мельник А.Ф., Шевчук О.В. Механізми партнерства у забезпеченні розвитку територіальних громад. Київ: НАДУ, 2023. 276 с.
116. Мікловда В.П., Пелешишин А.М., Нагірняк М.І. Децентралізація влади в Україні: реалії та перспективи розвитку. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2017. 212 с.
117. Міністерство освіти і науки України. Інновації у сфері управління ресурсами територіальних громад. – 2024. – С. 43.
118. Міністерство освіти і науки України. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. Київ: МОН України, 2021. 56 с.
119. Міністерство соціальної політики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/> (дата звернення: 25.04.2025).
120. Мінрегіон України. Методичні рекомендації щодо оцінювання економічного потенціалу територій. – 2016. – С. 3.
121. Монастирський В. SWOT-аналіз у плануванні розвитку територіальних громад. – 2020. – С. 8.
122. Монастирський Г. Залучення зацікавлених сторін як чинник сталого розвитку громад. – Державне управління та місцеве самоврядування. – 2021. – № 3. – С. 2–11.
123. Монастирський Г. Л. Модернізація технологій управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня в умовах трансформаційних змін в Україні. Тернопіль, 2011.
124. Монастирський Г. Л., Волосюк М. В. Гармонізація соціальних та економічних складових розвитку інфраструктури територіальних громад. *Проблеми економіки*. 2023. № 1 (55). С. 86-95.
125. Монастирський Г., Волосюк М. Інституційні дисбаланси моделі управління розвитком території. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 4. С. 23–37.

126. Монастирський Г.Л., Волосяк М. Диверсифікація державної політики управління місцевим економічним розвитком. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2. С. 22-29.
127. Монастирський Г.Л., Копестинський Т.Й. Аналіз ефективності публічних закупівель в регіоні в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2024. № 3(45). С. 277-290.
128. Національна академія державного управління при Президентові України. Місцеве самоврядування в Україні: стан, проблеми, перспективи розвитку. – Київ: НАДУ, 2012. – 96 с.
129. Національна академія наук України. Децентралізація в Україні: соціально-економічні аспекти. Київ: НАН України, 2018. 132 с.
130. Національна академія наук України. Досвід і перспективи реформи місцевого самоврядування в Україні. – Київ: Інститут держави і права ім. В. М. Корецького, 2018. – 87 с.
131. Національний інститут стратегічних досліджень. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. Київ: НІСД, 2020.
132. Немець Л.І., Яковлева Т.Л., Полевич Л.М. Регіональна гуманітарна політика в умовах глобалізації: монографія. Донецьк: ДонДУУ, 2013. 252 с.
133. Никифорова, В. М. Інтеграційні стратегії розвитку столичного мегаполісу. Вісник НАДУ, 2015, № 3, с. 4–9.
134. Ніколіна І. М. Роль цифровізації в публічному управлінні України. – Київ: Інтерсервіс, 2020. – 148 с.
135. Нудельман В., Санжаровський І. Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики. Київ: Дата Банк Україна, 2002, с. 11-12.
136. Овчаренко Л. Формування і використання місцевих бюджетів в умовах воєнного стану. – Київ: Центр учбової літератури, 2023. – 120 с.

137. Орлатий М. та ін. Ресурсний потенціал та інституціональні чинники розвитку територій. – 2014. – С. 23, 47.
138. Офіс Президента України. Децентралізація: новий етап реформування місцевого самоврядування. Аналітичний звіт. Київ, 2020. 28 с.
139. Офіс Ради Європи в Україні. Посібник із розвитку культурної інфраструктури в громадах. Київ, 2023. 58 с.
140. Охрименко І.В., Шкільняк М.М, Завгородня Т.П., Козій О.Я. Системний підхід до реалізації регіональної політики безпечного інноваційного розвитку в умовах діджиталізації та управління змінами. *Формування ринкових відносин в Україні*: зб. наук. праць. 2022. Випуск 4. С. 99-105.
141. Павлюк К. Ресурсний потенціал регіону: методичні засади аналізу та управління. – Київ: Наукова думка, 2019. – 120 с.
142. Палатна Д. Розвиток соціальної сфери у сучасних територіальних громадах. *Social Work and Education*, 2022, т. 9, № 1, с. 83.
143. Палій О.М. Роль громадських ініціатив у розвитку територіальних громад. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. № 1(85). С. 89–94.
144. Палінчак М. М., Бокоч М. Й. Історія державності та права України: навчальний посібник. Ужгород: Ліра, 2021. 456 с.
145. Передумови і напрями модернізації управлінських підходів до розвитку соціогуманітарної сфери. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення: наук. доп. /авт. кол.; за заг. ред. В.С. Куйбіди. — Київ : НАДУ, 2018. — 180 с.
146. Перерва, П. Г. Процесний підхід у системі управління якістю продукції. *Вісник Харківського національного економічного університету*, 2021, № 3, с. 1–4.

147. Пітюлич М.І., Павлюк О.І., Когут С.В. Бюджетне планування і громадська участь в умовах децентралізації: українські реалії. Тернопіль: ТНЕУ, 2023. 214 с.
148. Пода Ю. А. Соціальні процеси в умовах глобалізації. – Київ: Інтерсервіс, 2020. – 256 с.
149. Президент України. Стратегія сталого розвитку "Україна – 2020": Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015.
150. Присяжнюк О.М., Плотнікова М.В. Механізми стимулювання розвитку територіальних громад: економічний аспект. Економіка та держава. 2018. № 10. С. 58–61.
151. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII.
152. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лютого 2015 р. № 156-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. Ст. 90.
153. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17 червня 2014 р. № 1508-VII.
154. Програма «U-LEAD з Європою». Відновлення та розвиток: стратегічні орієнтири для громад. Київ, 2023. 45 с.
155. Програма розвитку культури і мистецтв Тернопільської міської територіальної громади на 2024–2026 роки. Тернопіль, 2023, с. 3–4.
156. Пронько Л. М., Затайдух К. Ю., Чорний Я. І. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. Економіка та суспільство, 2024, вип. 59, с. 4–5.
157. Резнікова, О. Ю. Формування національної стійкості в умовах глобальних загроз: теоретико-практичний аспект. – Харків: Право, 2022. – 184 с.
158. Реформи місцевого самоврядування: підсумки та перспективи. Аналітичний звіт. Київ: Офіс Президента України, 2022. 56 с.

159. Рій Г. Виклики і можливості розвитку сфери культури та соціальної згуртованості у Тернопільській області. Швейцарсько-український проєкт «Згуртованість та регіональний розвиток України» (UCORD), 2024
160. Рій Г. І. Соціально-культурні проєкти та розвиток територіальних громад: досвід Тернопільщини. *Аналітичний звіт*, 2024. С. 27.
161. Рій О.В. Практики розвитку культурних ініціатив в умовах децентралізації: досвід Тернопільщини. Тернопіль: ТНЕУ, 2024. 156 с.
162. Рія О.В. Соціокультурна інфраструктура Тернопільської області: стан та перспективи розвитку. Тернопіль: Освіта України, 2024. 120 с.
163. Россоха В.А., Плотнікова М.О. Децентралізація державного управління в Україні: теорія та практика. Харків: Право, 2018. 256 с.
164. Сабадаш В.В., Круглашов А.М. Досвід Польщі в реалізації реформ місцевого самоврядування: уроки для України. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2022. 198 с.
165. Садова, К. В. Професійна відповідальність в умовах гуманітарної діяльності. Вісник Львівської комерційної академії, 2015, № 45, с. 201–206.
166. Сало В. Децентралізація публічної влади в Україні: проблеми і перспективи. Київ: НАДУ, 2011. 124 с.
167. Саханенко В.В., Лук'янова Л.Б., Міщенко В.І. Багаторівневе врядування у сфері забезпечення прав внутрішньо переміщених осіб в Україні. Державне управління: теорія та практика. 2021. № 3. С. 228–236.
168. Семигуліна І.В., Ярошенко А.А., Красносова О.В., Михайленко О.С. Державне управління в умовах трансформаційних змін: теорія і практика. Київ: НАДУ, 2023. 540 с.
169. Серьогін С.М., Шаров Ю.О., Бородін О.М. Механізми державного управління розвитком об'єднаних територіальних громад: монографія. Київ: НАДУ, 2016. 208 с.

170. Серьогін, С. І., Кизим, М. О., Шевченко, О. В. Регіональні кластери: теорія, методологія, практика. – Харків: Інжек, 2016. – 302 с.
171. Ситник П. К., Купрійчук В. М., Карлова В. В., Небожук Р. А. Принципи децентралізації державного управління у сфері культури. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 2. С. 89–94. — Фахове видання.
172. Сірик О., Панухник І., Білик І. Ресурсний потенціал розвитку територіальних громад. – 2020. – С. 2, 23, 24.
173. Сірик О., Панухник І., Білик І. Фінансовий потенціал місцевого самоврядування в умовах децентралізації. – 2020. – С. 5.
174. Слобожан О.І. Бюджетна забезпеченість місцевого самоврядування в умовах воєнного стану: проблеми та перспективи. Вісник асоціації міст України, 2023. № 3. С. 7–15.
175. Софій О.В., Яковенко І.М., Петренко Л.О. Культурний туризм як чинник розвитку міст: досвід Івано-Франківська. Туризм і Рекреація. 2023. № 1, с. 6–15.
176. Софій, Н. В., Колесник, І. М., Войнаровська, І. В. Туристичний розвиток регіонів у контексті культурної політики: Львівський досвід. Науковий вісник Університету культури і мистецтв, 2023, № 2, с. 2–9.
177. Соціогуманітарні чинники інтеграції і консолідації українського суспільства : аналіт. доп. / авт. кол. : В. П. Трощинський, В.А. Скуратівський, О.П.Петроєж та ін. — Київ: НАДУ, 2018. — 160 с.
178. Станкус, Т. С. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі місцевого самоврядування: теоретичний аспект та практична реалізація. Фінанси України, 2017, № 12, с. 90–95.
179. Сухарська Л. Механізми фінансового забезпечення соціального розвитку громад. – Львів: Сполом, 2016. – 280 с.
180. Сьомич М. Демографічний чинник розвитку територіальних громад. – 2020. – С. 117.

181. Сядриста О. І. Волонтерський рух як чинник формування громадянського суспільства в Україні: монографія. Харків: Право, 2024. 298 с.
182. Титикало В. Функції та повноваження органів місцевого самоврядування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Державне управління та місцеве самоврядування, 2022. № 2. С. 285–292.
183. Титикало І. Ю. Місцеве самоврядування в Україні: історико-правовий аспект розвитку. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму, 2022, № 1, С. 286–291.
184. Тітов Д. В. Організаційно-економічний механізм розвитку сільських територіальних громад в Україні. Вінниця, 2022, с. 2.
185. Томашук С. Методологічні аспекти оцінки сільського розвитку в умовах децентралізації. – 2021. – С. 101.
186. Тороне І. Вплив децентралізації на розвиток місцевого підприємництва. – 2023. – С. 21.
187. Трощинський В. П., Купрійчук В. М., Небожук Р. А. Соборність як принцип державної регіональної політики України: за матеріалами соціологічних опитувань. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Київ 2/2020. — С. 7-17. — Фахове видання.
188. Трощинський В. П., Ситник П. К., Купрійчук В. М. Державна політика у сфері культури у добу національно-визвольної боротьби 1917-1920 рр.: повчальний досвід для сьогодення. Вісник НАДУ — 2018. — Вип. 2.(89) 18 — 5 с. — Фахове видання.
189. Трощинський В. П., Ситник П. К., Купрійчук В. М. Історичні передумови й джерела формування державних підходів до розвитку гуманітарної сфери в Україні та спроба їх практичної реалізації в добу національно-визвольної боротьби 1917–1920 рр. Вісник НАДУ — 2016. — Вип. 2. — 105 с. — Фахове видання.

190. Університет державної фіскальної служби України. Актуальні проблеми менеджменту та фінансів: матеріали конференції. – Ірпінь, 2019. – С. 45–50.
191. Федоришина Л., та ін. Ресурсний потенціал територіальних громад: сутність та напрями використання. – 2023. – С. 78.
192. Феєр, Л. І., Савчук, В. С., Олійник, Я. М. Системний підхід в управлінні територіальними громадами: теорія та практика. Наукові праці НАДУ, Вип. 3, 2021, с. 170–175.
193. Фінансове регулювання зрушень у економіці України: монографія / за ред. І. О. Лютого. – Київ: КНЕУ, 2023. – 196 с.
194. Формування української ідентичності в умовах сучасних викликів: теоретичні і політичні аспекти : монографія / В. П. Трощинський, В.А. Скуратівський, Н.П. Ярош та ін.; за заг. ред. В. П. Трощинського. — Київ: НАДУ, 2018. — 256 с.
195. Фрідріх Р. Державно-приватне партнерство у сфері культури: український контекст. Київ: НАДУ, 2024. 128 с.
196. Хлала М. та ін. Інтегровані політики сталого розвитку. – 2023. – С. 1.
197. Худик Д.І. Виклики та можливості в управлінні соціально-культурними змінами: подолання спротиву та сприяння інноваціям. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 15 травня 2025 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2025.*
198. Худик Д.І. Інституційні аспекти управління соціально-культурним розвитком територіальних громад в умовах війни та післявоєнної відбудови. *Herald of khmelnytskyi national university. Economic sciences*, 338(1), 687-694. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-101>

199. Худик Д.І. Контури соціально-відповідальної поведінки суб'єктів сфери культури в умовах воєнного стану. *Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу*: матеріали доповідей III Всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді, 15 травня 2025 року, ХНУ, Хмельницький, 2025.
200. Худик Д.І. Підвищення ефективності управління культурою в контексті викликів сьогодення. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 4 травня 2023 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2023. С. 180-183. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48083>
201. Худик Д.І. Проблеми соціально-культурного розвитку територіальних громад в умовах війни. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки*: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 вересня 2022 року, Харків. Харків: Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. С. 196-197.
202. Худик Д.І. Соціально-культурний розвиток територіальної громади в контексті багаторівневої моделі публічного управління. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*: матеріали наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 25 листопада 2021 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2021. С. 339-341.
203. Худик Д.І. Спротив війні через культуру та мистецтво: чому державна політика в сфері культури важлива в умовах воєнного стану? *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*: Матеріали доповідей науково-практичної Інтернет-конференції

- студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 10 листопада 2022, ЗУНУ, Тернопіль, 2022.
204. Худик Д.І. Структурні виклики публічного управління в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 31 травня 2022 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2022. С. 195-197.
 205. Худик Д.І. Сучасні виклики публічного управління в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів* : матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 16 травня 2024 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2024. Ч. 1. С. 361-363. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/51919>
 206. Худик Д.І. Українська культура як важливий інструмент перемоги в російсько-українській війні: управлінський зріз. *Innovations and prospects of world science. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2022. Pp. 452-455.* URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/06/INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-OF-WORLD-SCIENCE-22-24.06.22.pdf>
 207. Худик Д.І. Управління культурною спадщиною як елемент забезпечення сталого розвитку на локальному рівні. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 1. С. 628–636. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.628>
 208. Чернов Є., Бельська В., Волик В. Місцеве самоврядування в умовах реформи: стан, проблеми, перспективи. Харків: Право, 2019. 152 с.
 209. Чикало І.В., Ціщик Р.В., Котис Н.В. Статистико-аналітичне забезпечення оцінки фінансової спроможності територіальної громади

- в контексті управління її соціально-економічним розвитком. Державне управління: удосконалення та розвиток. №8. 2022.
<https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4>
210. Чупрій, Л. В. Гуманітарні аспекти національної безпеки України: монографія. – Київ: НАДУ, 2023. – 256 с.
 211. Шебештень О., Пилипець І. Соціально-економічні аспекти управління ресурсами територіальних громад. – 2023. – С. 160.
 212. Шкіль О.І. Соціокультурний розвиток громад у контексті реалізації гуманітарної політики: теоретико-методологічний аспект. Вісник НАДУ при Президентіві України. 2021. № 2. С. 67–74.
 213. Шкільняк М., Мельник А., Монастирський Г., Васіна А., Дудкіна О. Удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в контексті реалізації потенціалу децентралізації. Вісник економіки. 2021. № 2. С. 193-199. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/download/1249/1352>
 214. Шкільняк М., Мельник А., Монастирський Г., Васіна А., Іванова О., Дудкіна О. Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану: виклики й механізми реагування. Вісник економіки. 2022. Вип. 2. С. 197-206.
<http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1372>
 215. Шкільняк М.М. Критерії ефективного управління комунальною власністю територіальних громад. Інноваційна економіка. 2018. № 1-2(73). С. 96-102. URL: http://ie.at.ua/IE_2018/InnEko_1-2_2018.pdf
 216. Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник THEU. Тернопіль, 2018. № 2. С.7-20. URL: <https://bit.ly/3bYEzuf>
 217. Шкільняк М.М., Мізюк Б.М., Джегур Г.В., Полікровський Р.С. . Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID-19. Збірник наукових праць. Формування

- ринкових відносин в Україні. Збірник наукових праць Вип.3 (250) Державний науково-дослідний інститут інформації та моделювання економіки, Київ. 2022. 145 с. 79-84.
218. Шульц О. Теоретичні основи оцінювання ресурсного потенціалу розвитку громад. – 2021. – С. 41, 45.
 219. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутку, капіталу, кредиту, відсотка та циклу кон'юнктури. – Київ: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 1995. – 256 с.
 220. Abdurahiman K., Ahmed S., Kumar R. Urban Renewal and Cultural Heritage: A Strategic Approach. – Journal of Urban Policy and Research. – 2024. – Vol. 42(2). – P. 1–10.
 221. Åberg H. E., et al. Multidirectional Heritage-Led Knowledge Exchange: Learning from Practice in 19 Rural Territories. Heritage, 2024, с. 2.
 222. Adinugraha H.H., Suman A., Darmawan S. Asset-Based Community Development: A Strategy for Inclusive Growth. Journal of Community Development. 2024. Vol. 15(1), p. 1–8.
 223. Agrawal A., Tripathi V., Joshi S. Resource-based view and barriers to sustainable entrepreneurship: financial and human capital challenges. – 2024. – С. 17.
 224. Alsayel A., Al-Saggaf Y., Alshammari F. Multi-level Governance and City Branding in Saudi Arabia. Cities. 2023. Vol. 136. P. 267–275.
 225. Annan-Prah E., Andoh J. Capacity Building Strategies for Local Governance. African Journal of Public Administration. 2023. Vol. 16(2), p. 229–244.
 226. Anyidoho N. A. Social Policies and the Integration of Immigrants in Sweden. – Migration Studies. – 2018. – Vol. 6(2). – P. 230–247.
 227. Aristovnik A., Kovač P., Čeč T., Tomšič M. New Weberian State Model and Public Sector Modernization. – 2022. – С. 3.

228. Aristovnik A., Kovač P., Umek L. The Future of Public Administration: Challenges and Opportunities. *Public Organization Review*. 2022. Vol. 22, No. 1. P. 1–12.
229. Arnstein S.R. A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*. 1969. Vol. 35, No. 4. P. 216–224.
230. Banha J., Marques R.C., da Cruz N.F. Integrated Decision-Making Frameworks for Public Policy: An Overview. *Journal of Policy Modeling*. 2022. Vol. 44, No. 1. P. 1–8.
231. Barnett, M. L. Addressing the Social Determinants of Health: The Role of Local Governments. *Social Science & Medicine*, 2020, Vol. 264, p. 1–6.
232. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. – 1964.
233. Belausteguigoitia I., Rivas J., Caireta M. Public Participation in Local Governance: Models and Practices. *Public Management Review*. 2021. Vol. 23(5), p. 4–17.
234. Beldyga, K. Community Mobilization and Humanitarian Response: The Polish Case During the Ukrainian Refugee Crisis. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 2023, Vol. 33(1), p. 75–83.
235. Bisri M. Coordination and Collaboration in Emergency Management: New Approaches to Disaster Response. *Journal of Emergency Management*. 2016. Vol. 14, No. 4. P. 281–290.
236. Bobbek V., Sulaiman A., Hassan M. Organizational Change and Social Innovation: Impact on Local Development. – 2022. – Vol. 7(2). – P. 54–65.
237. Borin E., Fantini G. Participatory Governance as a Success Factor in Equity Crowdfunding Campaigns for Cultural Heritage. *Journal of Risk and Financial Management*, 2023, c. 6.

238. Boryshkevych, O., Yakubiv, V. Assessment Models for Local Strategic Planning: Implementation and Results. *Regional Studies*, 2022, № 1, c. 33–41.
239. Borysova T., et al. Marketing Research on the Accessibility of Services for People with Disabilities in Territorial Communities of Ukraine. *Galician Economic Journal*, 2024, c. 194.
240. Boufounou P., Papanastasopoulou E., Ploumpidis P. Internal Audit in Greek Municipalities: New Data and Challenges // *Public Organization Review*. – 2024. – Vol. 24. – P. 1–20.
241. Boyko, A., Savytska, N., & Kachala, A. Development of Virtual Excursions as a Component of Professional Training for Managers of Socio-Cultural Activities. *Scientific Journal of National Pedagogical Dragomanov University*, 2023. C. 63.
242. Bradley, Q., Mahmoud, R. Co-governance Strategies for Urban Communities: A Pragmatic Approach. *Journal of Urban Policy and Research*, 2024, Vol. 42(1), p. 15–25.
243. Brundtland G. H. *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. – Oxford: Oxford University Press, 1987. – 400 c.
244. Bryan A., Kohout F., Lesley R. Managing Humanitarian Responses in Migration Crises: The Czech Republic Case Study. *Journal of Refugee Studies*. 2023. Vol. 36, No. 1. P. 1–18.
245. Budnyk, O., Sajdak-Burska, A. Psychological and Educational Support of War-Affected Children in Ukraine. *Education Sciences*, 2023, Vol. 13(1), P. 1–12.
246. Bukar M. The Use of Indiscriminate Weapons and Violations of International Humanitarian Law in Ukraine. *Journal of International Criminal Justice*. 2023. Vol. 21, No. 1. P. 30–45.

247. Bula P., Shurko S. Децентралізаційна реформа в Польщі та Україні: порівняльний аналіз // Вісник Черкаського університету. – 2021. – № 1. – С. 274–278.
248. Burlacu S., Gavriluță N., Munteanu C. Community Resilience and Public Services in Post-Pandemic Societies. *European Review of Public Law*, 2023. Vol. 35(1). P. 25–40.
249. Buzarov, V. Integration of Internally Displaced Persons: European Experience and Challenges for Ukraine. *Migration Studies*, 2023, № 1, с. 79–85.
250. Bychkov, S. Post-War Economic Recovery: Lessons from Germany and Japan for Ukraine. *Economic Herald*, 2023, № 2(56), с. 7–12.
251. Čajková A., Šindleryová I. Modern public administration management in the conditions of decentralization processes: Slovak and Ukrainian experience. *Journal of Public Governance*, 2022. № 2. С. 15–29.
252. Carpi E., Horst C., Warsame A. The Role of Self-Reliance in Humanitarian Practice: Evidence from Lebanon, India, and Greece. *Journal of Refugee Studies*. 2020. Vol. 33, No. 4. P. 672–689.
253. Castells M. *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture*. Blackwell Publishing, 1996.
254. Chairunissa, R., Hilmanto, R., & Noviantoro, R. Community-Based Tourism and Environmental Conservation in Prabumulih City. *Proceedings of the International Conference on Environmental Sustainability Issues and Community Development*, 2023. С. 713.
255. Chepurko O. Direct democracy and decentralization in Ukraine: challenges and perspectives. *Public Administration and Law Review*. 2023. No. 1. P. 1–5.
256. Chepurko V. *Democracy and Public Administration: Theory and Practice*. Kyiv: Naukova Dumka, 2023. 178 p.

257. Chepurko, V. Democratic Mechanisms for Social Policy Formation in Local Governance: Ukrainian Perspective. *Public Policy and Administration*, 2023, Vol. 22(1), p. 1–9.
258. Cheremisin V.M. Municipal Governance and Economic Development in Southern Ukraine: Historical Perspectives. *Ukrainian Historical Journal*. 2021. № 4, c. 97–104.
259. Cimino, R. Humanitarian-Development-Peace Nexus: Conceptual and Practical Implications. *Journal of Humanitarian Assistance*, 2020, Vol. 12, P. 1–5.
260. da Guarda, P. M. Policy Impact Evaluation: Methods and Practical Challenges. *World Bank Policy Research Working Paper*, 2021, № 9876, p. 1–14.
261. Daalderop L., Rijnders M., de Vries R. Healthy Pregnancies for All: A Cross-Sectoral Collaboration in the Netherlands. *BMC Public Health*. 2024. Vol. 24, No. 1. P. 1–10.
262. Dahl R. A. *Democracy and Its Critics*. New Haven: Yale University Press, 1989.
263. Dauda Y.A. Internal Control Systems and Financial Management Performance in Local Governments. *Journal of Finance and Accounting*. 2024. Vol. 12(1), p. 84–89.
264. Davydenko M., Pryimak I., Tkachenko T. Decentralization and Resource Management in Ukrainian Cities. *Journal of Urban Studies*. 2022. Vol. 5(1), p. 2–26.
265. Dayton Peace Accords, 1995. The General Framework Agreement for Peace in Bosnia and Herzegovina. – U.S. Department of State.
266. de Rassenfosse, G., de la Potterie, B., Jang, S. Research in Times of War: The Case of Ukrainian Science. *Research Policy*, 2023, Vol. 52(1), 104675.

267. Derčan, B., et al. Local Welfare Measurement as a Tool for Public Administration. *Management: Journal of Sustainable Business and Development*, 2021, Vol. 26(3), p. 19–24.
268. Dewa M., Thomas R., Yakubu I. Dynamic Management for Social Stability: A Policy Approach. – *Journal of Social Policy Studies*. – 2023. – Vol. 15(3). – P. 93–110.
269. Diamond J. *Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies*. – New York: W.W. Norton & Company, 1997. – 480 p.
270. Do T., Park C. Rural Development Policy in Vietnam: Institutional Design and Implementation. *International Journal of Public Administration*. 2018. Vol. 41, No. 8. P. 617–629.
271. Dobrich P. Collective Capacity Building for Sustainable Resource Management. – 2024. – C. 2.
272. Doffana Z. Integrating Socio-Cultural Considerations into Environmental Governance. – *Journal of Environmental Studies*. – 2021. – Vol. 5(3). – P. 2–10.
273. Dubé C., Macdonald M.E., Lencucha R. Community Engagement Groups: An Ethical Model for Health Research Collaboration. *Global Health Research and Policy*. 2023. Vol. 8, No. 1. P. 1–7.
274. Dubuc N. Participatory Governance and Cultural Management: Lessons from the Canadian Context. *International Journal of Cultural Policy*. 2023. Vol. 29, No. 2. P. 1–12.
275. Durkheim E. *The Division of Labor in Society*. – New York: The Free Press, 1933. – 432 p.
276. Dyka I., Polianska I., Vasylieva L. Corruption in Ukraine: Current Challenges and Ways to Overcome. *Journal of Public Administration Research*. 2024. Vol. 37(1), p. 1–18.
277. Dzvinchuk D., Shmatkovska T., Lyzun M., Rusnak I. Public Administration Reform Based on Rational Choice Theory: Comparative Analysis. *Public Policy and Administration*. 2022. Vol. 21(6), p. 744–751.

278. Easton D. A Systems Analysis of Political Life. – New York: Wiley, 1965. – 507 p.
279. Elliott M., Hiltz S.R., Turoff M. New Perspectives on E-Governance in Local Communities. *Information Systems Frontiers*. 2024. Vol. 26(1), p. 1–13.
280. Emami, A., et al. Resilient Health Systems in Conflict Zones: Lessons for Ukraine. *Conflict and Health*, 2024, Vol. 18, p. 2–10.
281. European Charter of Local Self-Government. Strasbourg: Council of Europe, 1985. URL: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/0900000168007a088>
282. European Union Regional Policy. Cohesion Policy 1994–1999: Objectives, Programmes, Implementation. *European Commission*, 1994.
283. Eyasin, M., et al. Governance Structures and Service Delivery Efficiency in Municipalities: Global Perspectives. *Local Government Studies*, 2024, Vol. 50(1), p. 55–72.
284. Falb K., Stites E., Chu C. Expanding Scientific Methods in Humanitarian Settings. *Journal of Humanitarian Studies*. 2024. Vol. 1, No. 1. P. 1–10.
285. Formolly M., Saraei M. Transformation of Vernacular Architecture in Yazd: Integrating Tradition and Modernity. – *Journal of Urban Heritage*. – 2024. – Vol. 5(1). – C. 1–10.
286. Fukuyama F. The Origins of Political Order: From Prehuman Times to the French Revolution. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. 585 p.
287. Gavkalova N., Knysh O., Tokar V. Participation Mechanisms of Citizens in Local Self-Government in Ukraine: Current Trends. *Public Management Journal*, 2023. № 1. C. 3–7.
288. Gisladdottir D., Sverrisdóttir A., Olafsdottir A. Transparency and Accountability in Local Government. *Public Policy Review*. 2022. Vol. 24(1), p. 6–20.

289. Gorinov A., Drapushko O. Youth Engagement in the Context of Ukraine's Recovery: Challenges and Prospects. *Youth Policy Review*. 2022. Vol. 5, No. 2. P. 165–172.
290. Government of Canada. *Indigenous Peoples and Environmental Policy: Guidelines*. – Ottawa, 2022.
291. Grativskyi P. *Decentralization and Governance in Ukraine: Challenges and Perspectives*. Kyiv: Institute of Public Administration, 2023. 164 p.
292. Grativskyi S. Trends in the Development of the Public Administration System in the Context of the Russian-Ukrainian War. *Public Administration and Law Review*. 2023. No. 2. P. 1–8.
293. Grativskyi, M. *Digital Innovations in Ukrainian Humanitarian Policy*. Kyiv: Institute of Public Administration, 2023. – 124 p.
294. Grativskyi, M. *Local Governance and Decentralized Humanitarian Policy in Ukraine*. Kyiv: Institute of Public Administration, 2023. – 156 p.
295. Grativskyi, M. *Regional Aspects of Humanitarian Policy in Ukraine: Challenges and Prospects*. – Kyiv: Institute of Public Administration, 2023. – 136 p.
296. Greener B. Gender and Humanitarian Response: Building Inclusive Practices. *International Review of the Red Cross*. 2024. Vol. 106, No. 1. P. 1–20.
297. Guan J., Zhuang J. Public–Private Partnerships in Disaster Management: A Case Study Approach. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*. 2015. Vol. 12, No. 1. P. 173–188.
298. Gumieniczek, A. Urban Infrastructure Revitalization in Post-Crisis Regions: Ukrainian Context. *Regional Development Journal*, 2023, Vol. 35, p. 25–41.
299. Gunawan I., Alfitri A., Sari D. Humanitarian Crisis in Ukraine: Social and Legal Perspectives. *Journal of Humanitarian Assistance*. 2023. Vol. 12, No. 2. P. 105–120.

300. Guragain S. Community Engagement and Information Accessibility in Local Governance. *Journal of Policy and Management*. 2023. Vol. 10(3), p. 51–64.
301. Haelterman A., Wayenberg E., De Rynck F. Local government reform trajectories: Organizational factors driving local autonomy. *Local Government Studies*, 2021. Vol. 47(1). P. 1–20.
302. Halhash R., Ghulam M., Batool S. Decentralization and Social Innovations in Local Communities. – *Public Policy Review*. – 2020. – Vol. 4(1). – P. 1–12.
303. Hedulianov A. Institute of Local Government in the Context of Decentralization Reforms in Ukraine. *Public Administration and Law Review*, 2023. № 2. C. 327–335.
304. Hlynskyi V., Kizim M., Troshkina N. Strategic directions of development of administrative and territorial units of Ukraine // *Baltic Journal of Economic Studies*. – 2022. – Vol. 8, No. 2. – P. 264–270.
305. Hofstede G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. – 1980.
306. Hryhorczuk, D., et al. Environmental Impact of the Ukraine War: Health and Policy Implications. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2024, Vol. 21(2), p. 1–8.
307. Huntington S. P. *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*. New York: Simon & Schuster, 1996.
308. Hussain A., Khan M.N., Yaseen M.R. Role of Infrastructure Projects in Socio-Economic Development of Rural Areas. *Journal of Rural Development*. 2022. Vol. 41, No. 3. P. 11–20.
309. Iefimova G., Pavlova M. Territorial Communities Under Martial Law: Economic Resistance to Strengthen the Independence of Ukraine. *Modeling the Development of Economic Systems*, 2023, c. 1.

310. Innocente M., Bellotti F., Berta R. Extended Reality for Cultural Heritage: A Metaverse Platform for Immersive Experiences. – 2024. – C. 13.
311. Ishak M.S. Empowering Communities through Local Wisdom-Based Tourism: A Case Study. *Journal of Community Development Research*. 2024. Vol. 17(3), p. 241–248.
312. Jacobs J. *The Death and Life of Great American Cities*. – New York: Random House, 1961. – 458 p.
313. Jnr B. A. Community engagement for smart city development: fostering co-creation and resilience. – 2023. – C. 1618.
314. Kalakun N. Decentralization of Power in European Countries: The Experience of Polish and French Reforms as a Conceptual Basis for the Organizational Structure of Ukraine's Governing Bodies. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 2021, c. 98, 105–107.
315. Kammer-Kerwick, M., et al. Exploring Community Resilience in Urban and Rural Areas: A Comparative Study. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 2021, Vol. 62, Article 3035.
316. Kandel S. Local Institutional Self-Assessment (LISA): A Digital Tool for Local Governance in Nepal. *Asian Journal of Public Administration*. 2021. Vol. 43(2), p. 174–188.
317. Karpa M., Akimov O. The System of Veteran Support in Ukraine: Current Challenges and Prospects. *Journal of Military and Veterans Health*. 2023. Vol. 31, No. 2. P. 1–12.
318. Karpa M., Kitsak T., Domsha O. V., Zhuk O., Akimova L., Akimov O. (2023) Artificial intelligence as a tool of public management of socio-economic development: economic systems, smart infrastructure, digital systems of business analytics and transfers // *Ad Alta : Journal of Interdisciplinary Research*. – 2023. Vol. 13, iss. 1, spec. iss. 34.P. 13–20.

319. Karpa, M. I., Akimov, O. O. Теорія раціонального вибору у публічному управлінні: сучасний український контекст. *Public Administration Aspects*, № 3, 2021, с. 39–44.
320. Khorram-Manesh, A., et al. Hybrid Warfare and Its Impact on Civilian Populations: Challenges for Public Health and Emergency Management. *Frontiers in Public Health*, 2023, Vol. 11, 1123456.
321. Klyuchnik I. Challenges of Local Self-Government Personnel Development under Decentralization in Ukraine. *Administrative Law and Process*, 2023. № 2. С. 104–108.
322. Kostenko A., et al. Social Resilience Management of Ukrainian Territorial Communities During the Covid-19 Pandemic. *Problems and Perspectives in Management*, 2022, с. 2, 5.
323. Kostetska I. Application of Strategic Planning in Rural Development: The Case of Poland for Ukraine. *Green, Blue and Digital Economy Journal*, 2023, с. 1, 16.
324. Kotkin S. *Armageddon Averted: The Soviet Collapse, 1970–2000*. New York: Oxford University Press, 2001. 272 p.
325. Kovalenko V. *Public-Private Governance Models for Local Cultural Policies*. – Kyiv: NADU, 2021. – 98 p.
326. Ksonzhyk, I., Taran, Y., Monastyrskyi, G., Vasina, A., Sytnytska, O., & Belei, S. (2021). Implementation of the principles of sustainable development of territorial communities: Decision making. *Journal of management Information and Decision Sciences*. 24(3), 1-12.
327. Kulyk V. Cultural Diplomacy in Ukraine: Challenges and Opportunities. *Journal of Post-Soviet Studies*. 2022. Vol. 4, No. 2. P. 150–151.
328. Kumar S. Community Participation and Health Governance in Crisis Contexts. *Global Health Governance*. 2024. Vol. 18, No. 1. P. 1–10.

329. Kuzmuk, I. Social Cohesion and Community Resilience in Wartime Ukraine: Theoretical and Empirical Insights. *Ukrainian Journal of Public Administration*, 2024, № 1(31), c. 194–202.
330. Lawealai P., Phimolsathien T., Utoomprurkporn S. SWOT Analysis and Local Governance: A Case Study. *Asian Journal of Public Administration*. 2021. Vol. 43(2), p. 1–12.
331. Leguia-Cruz A., Hauenstein S., Jiménez-Martínez M. Participatory Governance in Biosphere Reserves: Implications for Sustainable Development. *Environmental Management*. 2024. Vol. 73, No. 2. P. 1–10.
332. Leino H., Anttiroiko A.-V., Ponto U. Resilience of public service systems: multi-actor vulnerability and resource management. – 2023. – C. 118.
333. Lestari S., Ahmad N., Sari Y. Women's Economic Empowerment during Pandemic Recovery. – *Journal of Social Development*. – 2023. – Vol. 9(2). – P. 1–10.
334. Li J. Integrity Culture and Sustainable Economic Development. – *International Journal of Ethics and Society*. – 2024. – Vol. 10(2). – P. 352–470.
335. Lindaas B. J., Huseby B. M., Holmås T. H. Measuring efficiency and productivity in Norwegian healthcare: evidence from DEA and Malmquist index analysis. – 2024. – C. 6–8.
336. Local Government Act 2000. UK Public General Acts. Available at: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2000/22/contents> (дата звернення: 20.04.2025).
337. Loperte S. Green Transition and Citizen Engagement: New Paths for Sustainable Development. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 4. P. 1–9.
338. Lytvyn O., et al. Economic Challenges of Sustainable Development Goals in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2023, p. 11.

339. Maiev O. Досвід Франції у децентралізації місцевого управління та його можливе застосування в Україні // Актуальні проблеми державного управління. – 2022. – № 1(59). – С. 5–7.
340. Makruf, I., et al. Pragmatic-Structural-Situational Approach in Crisis Management. *Journal of Public Administration*, 2022, Vol. 11(3), P. 1–10.
341. Manazir M. Political Cycle Theory and Its Application in Developing Democracies. *Journal of Public Policy Studies*. 2023. Vol. 12, No. 1. P. 3–7.
342. Mann M. *The Sources of Social Power. Volume I: A History of Power from the Beginning to A.D. 1760.* – Cambridge: Cambridge University Press, 1986. – 560 p.
343. Marchenko V.P. Fiscal decentralization and social inclusion: Ukrainian perspective. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 4(45). P. 1–7.
344. Martynyshyn I., Nosyriev V., Bukina N. *Управління розвитком громад в умовах змін: монографія.* – Київ: НАДУ, 2020. – 348 с.
345. Marukhovska-Kartunova, T., Dzyuba, S., Hnatiuk, O. Cultural Diplomacy in Times of War: The Ukrainian Case and European Experience. *Cultural Management Journal*, 2024, Vol. 12(1), p. 3–9.
346. Maruniak I., Khomych O., Rudakevych T., Martyniuk V. Management of communities' resilience under conditions of military crisis. *Public Administration and Regional Development*. 2024. Vol. 20. P. 1–8.
347. McIntyre J., Hellsten M., Farrell P. Refugee Education in Europe: Policies and Practices. *Comparative Education*. 2018. Vol. 54, No. 3. P. 365–383.
348. Ministry of Development of Economy, Trade and Agriculture of Ukraine. *National Report on the Implementation of the Sustainable Development Goals*. Kyiv, 2020. 112 p.
349. Ministry of Environment, Forest and Climate Change of India. *Integrating Traditional Knowledge in Environmental Policy.* – New Delhi, 2023.

350. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York: Free Press, 1994. 458 p.
351. Mohangi K., Nyika M. Challenges in the Implementation of Performance Management Systems at Local Government Level. *African Public Administration and Management Series*. 2023. Vol. 12(4), p. 3–18.
352. Monastyrsky, G., Khudyk, D., Fedenchuk, S., Hladyk, R., & Pilat, R. (2025). Advanced strategies for enhancing governance in local communities. *Revista Gestão & Tecnologia*, 25(1), 148–167. (Web of Science). <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i1.3113>
353. Monastyrskyi Grygorii, Khudyk Dmytro, Pilat Roman, Fedenchuk Stanislav, Kisilevych Volodymyr. Decentralisation: Exploring Challenges, Opportunities, and Its Role in Strengthening Local Governance. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. Vol. 10 No. 12s (2025) 514-523. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i12s.1860>
354. Mulema A. A., Farnworth C. R., Behrman J. A. Gender Integration in Climate Change Policy: Strategic Stakeholder Engagement. *Gender, Technology and Development*. 2022. Vol. 26, No. 1. P. 1–20.
355. Nastjuk I., Zwilling M., Rudolph C., Gao Y. Smart process implementation and citizen interaction in smart cities. – 2022. – C. 1918.
356. Negri, S., Dincă, G. Economic Impacts of the War in Ukraine on European Union Recovery. *European Journal of Political Economy*, 2023, Vol. 79, 102378.
357. New Zealand Ministry for the Environment. Kaitiakitanga and Environmental Management. – Wellington, 2022.
358. Nirmalasary I., Suminar D. R., Hakim R. S. Factors Influencing Recidivism: A Logistic Regression Analysis. – *Journal of Social Research*. – 2024. – Vol. 7(1). – C. 6–9.
359. Nosyriev V., Bukina N. Cultural Institutions in Modern Ukraine: New Challenges and Perspectives // *Public Administration and Regional Development*. – 2021. – № 3. – C. 109–117.

360. Nosyriev V., Bukina N. Cultural Institutions in Modern Ukraine: New Challenges and Perspectives // Public Administration and Regional Development. – 2021. – № 3. – С. 109–117.
361. Nosyriev O., Bukina H. Ukraine's National Identity Development in the Context of Contemporary Cultural Policy. East European Scientific Journal, 2021, Vol. 2, № 3, С. 110–112.
362. Noto G., Loia F., Agrifoglio R. Smart City Management: Models and Cases. – Springer, 2023. – 180 p.
363. OECD. Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave. Paris: OECD Publishing, 2020. 135 p.
364. Olha Borysenko, Taras Kitsak, Roman Pasichnyi, Liudmyla Akimova, Marta Karpa, Oleksandr Akimov. (2022). Features of the Implementation of Public Authority in the Context of Modern International Security Challenges: Information Component. IJCSNS. International Journal of Computer Science and Network Security. Vol. 22 No. 8 pp. 123-128.
365. Osborne S. P. The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. London: Routledge, 2010. 432 p.
366. Ostrom E. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 298 p.
367. Owoseni A., Ahwireng-Obeng F. Institutional Rigidity and Socio-Economic Development: Perspectives from Emerging Economies // Journal of Institutional Studies. – 2024. – Vol. 16(2). – P. 1–10.
368. Palekha Y., et al. Approaches to the Territorial Communities' Typification of Ukraine as a Result of the Russian Military Aggression. Ukrainian Geographical Journal, 2024, p. 4, 24.
369. Pandisha O. Strategic Management Practices in Local Governance: Comparative Perspectives. Journal of Public Administration Research. 2024. Vol. 36(2), p. 230–250.

370. Pashchenko L., Hrebeniuk S., Martynenko O. Democratic governance and public trust: Ukrainian perspective // *Public Administration Aspects*. – 2023. – № 2(24). – С. 50–55.
371. Patel, S., et al. Barriers to Women's Leadership in Humanitarian Action: A Global Study. Humanitarian Practice Network, 2020, 46 p.
372. Pauly B., Shahram S., Gray E. The MAPs Project: Addressing Homelessness through Integrated Approaches. – *Canadian Journal of Urban Research*. – 2018. – Vol. 27(1). – С. 8–20.
373. Petrenko, Y., Kasyanenko, V., Kasyanenko, Y. Sustainable Development Strategies Using 3D Management Models: Ukrainian Experience. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 2023, Vol. 45(2), p. 1127–1135.
374. Piotrowicz R. Cash Transfers and Local Procurement in Humanitarian Aid Delivery. *Disasters*. 2018. Vol. 42, No. 2. P. 376–393.
375. Plotnichenko, S., Kitsak, T., Rosłoń, D., Pasichnyi, R., Rudyk, O. and Oliinyk, N. (2024). Systemic Risks of Financial Management in the International Projects: Global Investments and Financial Management as a Component of National Security. *Econ. Aff.*, 69(01): 579-591.
376. Pontrandolfi, A., Dastoli, P. Structural Funds and Local Development: European Policy Evaluation Models. Brussels: European Institute of Public Administration, 2021. – 87 p.
377. Przywojska, J. Revitalisation as an Instrument of Building a Cohesive Local Community: Theory and Practice. *European Spatial Research and Policy*, 2021. C. 2–11.
378. Putnam, R. D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster, 2000. – 541 p.
379. Queirós M., та ін. Cohesion Policy and Metropolitan Governance: Innovation in Stakeholders Collaboration Practices in Lisbon. *Boletín De La Asociación De Geógrafos Españoles*, 2023, c. 23.

380. Rahayu E. S., Sulisty H., Yunarko S. Social Solidarity and Community Development: A Strategic Approach. – Journal of Social Sciences Research. – 2022. – Vol. 8(5). – P. 719–726.
381. Rawls J. A Theory of Justice. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1971.
382. Reva, O., Sviatnenko, K. Cultural Resilience Through Art Festivals During War: The Ukrainian Experience. Cultural Policy Review, 2023, Vol. 9(1), p. 1–12.
383. Reynolds J., Stites E., Falb K. Advancing Implementation Science in Humanitarian Settings: Challenges and Opportunities. Journal of Humanitarian Studies. 2024. Vol. 2, No. 1. P. 1–10.
384. Rijal A. Public Participation and Governance Reforms. – 2023. – C. 84.
385. Rizqi M., Rahman F., Setiawan D. Digital transformation and its impact on education and public access to information. – 2023. – C. 2.
386. Rogers E. M. Diffusion of Innovations. – New York: Free Press, 1962. – 367 p.
387. Romaniuk J., et al. The Transformation of Social Work in Ukraine Before and During the War. Society Register, 2024, c. 10.
388. Roshchyk, I., Vasylieva, N., Nahirna, A. Social Inclusion of Internally Displaced Persons: Challenges and Opportunities. *Economics and Sociology*, 2024. C. 728–729.
389. Rybka A. International experience of human capital development at the level of the territorial community. 2021.
390. Rybka, A. Community Empowerment: European Approaches and Lessons for Ukraine. Regional Development Review, 2021, № 3, c. 5–12.
391. Sakharuk A., Romaniuk O., Kovalchuk O. Employment and Labour Market Reforms in Ukraine: Current Trends and Challenges. Ukrainian Economic Review. 2020. Vol. 5, No. 1. P. 1–15.

392. Saltman R.B., Bankauskaite V., Vrangbæk K. Decentralization in Health Care: Strategies and Outcomes. European Observatory on Health Systems and Policies Series. Open University Press, 2007. 324 p.
393. Samusevych Y., Shkolyk A., Ilkiv B. Local taxes and fees as an instrument of socio-economic development of communities // Economy and State. – 2021. – № 10. – С. 70–73.
394. Sangraula, M. et al. Cultural Adaptation of Psychological Interventions in Humanitarian Settings: A Systematic Review. BMC Psychology, 2021, Vol. 9, P. 1–12.
395. Sardar Z. Sustainable Development in Urban Governance: Comparative Perspectives. – 2023. – Vol. 11(1). – P. 1–9.
396. Sari D. The role of good governance practices in improving decision-making quality. – 2023. – С. 3.
397. Sari N. Public Governance and Citizens' Participation. – 2023. – С. 2.
398. Schumpeter, J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. – New York: Harper, 1942. – 431 p.
399. Sen A. Development as Freedom. Oxford University Press, 1999.
400. Sengupta S., Sierakowski R., Kowalska M. Civil Society Responses to the Ukrainian Refugee Crisis in Poland: Insights into Volunteer Motivation. Migration Studies Review. 2023. Vol. 11, No. 2. P. 1–10.
401. Shepherd M., McEntee-Atalianis L. Governance and Agency in Public Policy: A Critical Analysis. Policy Studies. 2020. Vol. 41, No. 2–3. P. 270–283.
402. Shestakovska T., Melnyk I., Khutorna L. International Practices in Public Governance Reform: Relevance for Ukraine. Public Policy and Administration. 2022. Vol. 21(3), p. 43–59.
403. Shevchuk D., et al. The National Identity and Orthodox Church: The Case of Contemporary Ukraine. Ethics & Bioethics, 2022, т. 12, с. 199.

404. Shevtsova, H., Yakovenko, O., Petrenko, A. Smart Specialization as a Basis for Regional Recovery: The Case of Luhansk Region. *Regional Development Policy Journal*, 2020, Vol. 1(5), p. 4–13.
405. Shkilniak, M., Monastyrskyi, G., Kryvokulska, N., Kotys, N., & Chykalo, I. (2024). Corporate Governance as an Area of Innovation: Challenges and Prospects in Environmental Policy. *Journal of Environmental Law and Policy*, 04(03), 157-188.
- 406.
407. Simon, H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. – New York: Free Press, 1997. – 368 p.
408. Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. – 1776.
409. Smith A. *The Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell, 1776.
410. Sodoma R., Sadura O., Kudak K., Kotys N., Panukhnyk O., Blishchuk K. Territorial communities of Ukraine in the context of decentralization Management. *Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 45 No. 3 (Sep. 2023), P. 306–313.
411. Son of Najmuddin A. G. Ethnic Marginalization in Multicultural Societies. *International Journal of Pedagogics*, 2024, c. 2, 4.
412. Spânu S., et al. *Regional Development Policies: Comparative Analysis*. – 2024. – C. 2.
413. Stadniichuk R., Lyutyi I., Stadniichuk O. Social Conflict Index as a Tool for Assessing Stability in Ukrainian Hromadas. *Journal of Regional Studies*. 2024. Vol. 20(1), p. 1–14.
414. *State Regional Development Strategy of Ukraine for the Period up to 2027: Analytical Report*. Kyiv: Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine, 2020. 45 p.

415. Stępnicka, N., Monastyrskyi, G., Sadowska, B., Walasek, R., Wiączek, P., & Zimon, G. (2025). Economic consequences of the phenomenon of uberization on the example of the services of selected carriers in the transport industry. *Technological and Economic Development of Economy*, 31(1), 310–340.
416. Stiglitz, J. E. Globalization and Its Discontents. – New York: W. W. Norton & Company, 2002. – 320 p.
417. Sudirjo A., Nurjanah S., Widiastuti T. University-Industry-Government Collaboration and Innovation in Business Education. *International Journal of Innovation*. 2024. Vol. 7(2), p. 2–9.
418. Syah R. Social Solidarity and Community Resilience among Javanese Communities. – *Journal of Southeast Asian Studies*. – 2023. – Vol. 8(1). – C. 2–7.
419. Tarasenko O., Levchenko L., Shevchuk V. Transparency and Financial Management in the Public Sector: Ukrainian Perspective. *Journal of Finance and Economics*. 2021. Vol. 9(2), p. 45–49.
420. Teresa M. Humanitarian Assistance for Ukrainian Refugees in Poland: Local Government Responses. *Migration Policy Review*. 2024. Vol. 8, No. 1. P. 1–10.
421. Tian X., Tóth A. New Human Capital Theory and Community Development. – 2024. – C. 2.
422. Tocqueville A. Democracy in America. – Chicago: University of Chicago Press, 2000. – 722 p.
423. Tran N., Raval M., Salama P. Strengthening Health Systems through Family Planning Initiatives in Somalia. *Global Health Action*. 2020. Vol. 13, No. 1. P. 1–10.
424. Tran Q.T., Nguyen T.T. Fiscal Decentralization and Economic Growth: Evidence from Local Governments. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2024. Vol. 37, No. 1. P. 1–10.

425. Tranchenko L., et al. Strategic Directions of Sustainable Development of the Tourism Industry. *Journal of Education, Health and Sport*, 2023.
426. Transparency International Ukraine. Citizen Participation in Budgeting Processes: Analysis and Recommendations. Kyiv, 2021. 52 p.
427. Trubavina, I., Petryshyn, L., Cwer, A.M., Polacko, J., Monastyrskyi, G., Kultchyckyi, V., Mirshuk, O., & Medvid, Y. Content Substantiation Of The Regional Advanced Training Educational Program “Kaizen Technology”. *Second International Conference on History, Theory and Methodology of Learning (ICHTML 2021)*. (Web of Science).
428. Turner, K., et al. Using Living Evidence to Inform Policy Decisions During Crisis. *Health Research Policy and Systems*, 2023, Vol. 21(1), p. 1–5.
429. Tytykalo V. Decentralization and Local Self-Government Development in Ukraine: Modern Challenges. *Law Journal*, 2023. № 2. С. 155–160.
430. Tytykalo V. Formation of Effective Personnel Policy in the Context of Local Government Development in Ukraine // *Administrative Law and Process*. – 2023. – № 2. – С. 120–126.
431. UN Women Ukraine. Звіт про участь жінок у процесах гуманітарного реагування в Україні. Нью-Йорк: UN Women, 2023. 38 с.
432. United Nations Development Programme (UNDP). Humanitarian Needs Overview Ukraine 2024. New York: United Nations, 2024. 124 p.
433. United Nations Economic Commission for Europe. Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships. New York and Geneva: United Nations, 2016. 84 p.
434. Unknown. Infrastructure Investment and Economic Development in Ukraine: A Strategic Perspective. Kyiv: Institute of Economic Research, 2023. 128 p.

435. Valentyna, D., Danylo, K. Strategic Management in the Context of the War in Ukraine: Territorial Community Perspective. *Journal of Public Management*, 2022, № 1(21), c. 44–51.
436. Vasina, A., Monastyrskyi, G., Ivanova, V., Maistrenko, K., & Tsal-Tsalko, Y. (2023). Concepts of sustainable public administration: perspectives and challenges. *Amazonia Investiga*, 12(71), 252-262.
437. Ventsel V., Kupriichuk V. Financial equalisation system as a component of the state social policy of Ukraine // *American Journal of Fundamental, Applied & Experimental Research*. Publ.: Ukraine and Ukrainians Abroad Non-for-profit Corporation, New York NY, USA. 2020. Issue 1(16). Pages 69–74.
438. Veremeichyk I. Leadership in Local Governance: Problems and Solutions. *Public Management Review*. 2021. Vol. 23, No. 2. P. 1–162.
439. Vinogradova N., Tsyganov V., Kovalenko V. Social and Cultural Cycles in Contemporary Governance. – *Mediterranean Journal of Social Sciences*. – 2016. – Vol. 7(5). – P. 7851–7858.
440. Volosiuk, M., Kharytonov, O., Kotsur, V., Monastyrskyi, G., & Ovsianiuk-Berdadina, O. (2024). Managing economic operations in the face of military and political turmoil: evaluating the public sector's role. *Multidisciplinary Science Journal*, 6, 2024 ss0724.
441. Volosiuk, M., Monastyrskyi, G., Sirenko, I., Fedenchuk, S. and Kisilevych, V. (2024). The Interaction between Regional Policy and Economic Development. *Economic Affairs*, 69 (Special Issue): 381-388.
442. von Clausewitz, C. *On War*. – Princeton: Princeton University Press, 1984. – 754 p.
443. Voznyak H., et al. Resilience of Territorial Communities Amid the War Against Ukraine: The Role of Budgetary Instruments. *Public and Municipal Finance*, 2024, c. 42.

444. Voznyak, H., Tokarska, O., Chornopyska, N. Financial Instruments for Community Resilience During Wartime: Case Study of Lviv Region. Local
445. Walker B., Salt D. Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Changing World. Washington, DC: Island Press, 2006. 192 p.
446. Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Berkeley: University of California Press, 1978. 1469 p.
447. Wijayanti N., Mingus M. Decentralization and Citizen Perception of Prosperity in Indonesia. AKRUAL: Jurnal Akuntansi, 2022, c. 9.
448. Wright G., Slukhai S. Local government reforms in Hungary and Ukraine: A comparative perspective // Lex localis – Journal of Local Self-Government. – 2021. – Vol. 19, No. 2. – P. 307–326.
449. Wright, G., Slukhai, S. Decentralization in Ukraine: Achievements and Challenges. Public Administration Issues, (3), 310–328, 2021.
450. Yang M. The Making of a Nation-state: Unification of National Identity in Post Independent Ukraine. Communications in Humanities Research, 2023, p. 1, 5.
451. Yi S., Wang J., Chen X. Cost-benefit analysis of waste management alternatives: towards green transition. – 2024. – C. 1.
452. Yigitcanlar T., Kamruzzaman M., Teriman S. Smart Urban Governance through Artificial Intelligence: A Review. Urban Studies. 2021. Vol. 58(2), p. 3–21.
453. Yusriadi Y. Implementation of Gender Mainstreaming at Local Government Level. – Journal of Public Administration Studies. – 2021. – Vol. 5(2). – P. 1–10.
454. Zagirnyak M. Landscape Philosophy: Space, Identity, and Social Practice. – Journal of Cultural Geography. – 2023. – Vol. 40(4). – P. 717–730.

455. Zainoddin Z., Bakar N.A., Yaacob M.R. Knowledge Sharing and Innovation in Community Development Projects. *Asian Social Science*. 2022. Vol. 18, No. 7. P. 33–39.
456. Zambrano-Gutiérrez, J. A., Avellaneda, C. N. Intergovernmental Cooperation and International Aid: Local Government Perspectives. *Public Administration Review*, 2022, Vol. 82(5), 860–873.
457. Zamkova M.V., Burkynskyi B.V., Melnyk L.G. Strategic Planning for the Recovery and Sustainable Development of Ukraine Based on the SDGs. *Development Management*. 2024. Vol. 12, No. 1. P. 1–10.
458. Zatonatska T., et al. Best Practices of the Public-private Partnership for Financing Social Housing. *Naukovi Pratsi NDFI*, 2023, c. 64, 71–72.
459. Zavorotko I. Conflict-Related Sexual Violence in Ukraine: Legal Challenges and Remedies. *Human Rights Review*. 2023. Vol. 24, No. 1. P. 1–20.
460. Zhang Y., Li X., Wang P. Spatial distribution and development strategies of intangible cultural heritage resources. – 2024. – C. 12.
461. Zhuvahina I.V., Shevtsova H.Yu., Tkachenko I.M. Digital Economy and Integration of Ukraine into the EU: Challenges and Opportunities. *Economic Bulletin of Donbas*. 2023. No. 1. P. 114–122.
462. Zhytar M. Financial Stability of Ukraine's Economy During the War and Post-war Periods: Challenges and Drivers of Recovery. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*, 2024, p. 52, 56.
463. Zlenko A., Johannes M. Education and Culture in Ukraine during the War: The Shift to Digital. *Journal of Social Research & Policy*, 2022, Vol. 13, No. 2, C. 35–45.
464. Zwane E., M. M. N. The Effectiveness of Participatory Governance in Budgetary Monitoring and Evaluation. *International Journal of Social Science Research and Review*, 2023, c. 1-3.

ДОДАТОК А

СПИСОК ПРАЦЬ ХУДИКА Д.І.

1. Худик Д.І. Виклики та можливості в управлінні соціально-культурними змінами: подолання спротиву та сприяння інноваціям. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 15 травня 2025 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2025.
2. Худик Д.І. Інституційні аспекти управління соціально культурним розвитком територіальних громад в умовах війни та післявоєнної відбудови. *Herald of khmelnytskyi national university. Economic sciences*, 338(1), 687-694. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-101>
3. Худик Д.І. Контури соціально-відповідальної поведінки суб'єктів сфери культури в умовах воєнного стану. *Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу*: матеріали доповідей III Всеукраїнської наукова конференції студентів та молоді, 15 травня 2025 року, ХНУ, Хмельницький, 2025.
4. Худик Д.І. Підвищення ефективності управління культурою в контексті викликів сьогодення. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 4 травня 2023 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2023. С. 180-183. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48083>
5. Худик Д.І. Проблеми соціально-культурного розвитку територіальних громад в умовах війни. *Формування ефективної системи управління*

- та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 вересня 2022 року, Харків. Харків: Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. С. 196-197.*
6. Худик Д.І. Соціально-культурний розвиток територіальної громади в контексті багаторівневої моделі публічного управління. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: матеріали наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 25 листопада 2021 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2021. С. 339-341.*
 7. Худик Д.І. Спротив війні через культуру та мистецтво: чому державна політика в сфері культури важлива в умовах воєнного стану? *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: Матеріали доповідей науково-практичної Інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 10 листопада 2022, ЗУНУ, Тернопіль, 2022.*
 8. Худик Д.І. Структурні виклики публічного управління в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 31 травня 2022 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2022. С. 195-197.*
 9. Худик Д.І. Сучасні виклики публічного управління в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів : матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 16 травня 2024 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2024. Ч. 1. С. 361-363. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/51919>*
 10. Худик Д.І. Українська культура як важливий інструмент перемоги в російсько-українській війні: управлінський зріз. *Innovations and*

prospects of world science. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2022. Pp. 452-455. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/06/INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-OF-WORLD-SCIENCE-22-24.06.22.pdf>

11. Худик Д.І. Управління культурною спадщиною як елемент забезпечення сталого розвитку на локальному рівні. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 1. С. 628–636. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.628>
12. Monastyrsky, G., Khudyk, D., Fedenchuk, S., Hladyn, R., & Pilat, R. (2025). Advanced strategies for enhancing governance in local communities. *Revista Gestão & Tecnologia*, 25(1), 148–167. (Web of Science). <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i1.3113>
13. Monastyrskiyi Grygorii, Khudyk Dmytro, Pilat Roman, Fedenchuk Stanislav, Kisilevych Volodymyr. Decentralisation: Exploring Challenges, Opportunities, and Its Role in Strengthening Local Governance. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. Vol. 10 No. 12s (2025) 514-523. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i12s.1860>



ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА

Управління стратегічного розвитку міста

м. Тернопіль, вул. Листопадава, 5, 46001; тел.: 067 67 88 447, 067 15 79 525, 067 67 88 446;

e-mail: usrm.mr@gmail.com; web: ternopilcity.gov.ua

02 червня 2025 р.
№ 47/2

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування»
Худика Дмитра Івановича**

Дисертаційне дослідження Худика Дмитра Івановича на тему «Управління соціально-культурним розвитком територіальної громади в процесі реалізації гуманітарної політики» виконане на актуальну тему, а отримані напрацювання та пропозиції мають прикладне значення.

Практичний інтерес має пропозиційний пакет автора щодо використання програмно-цільового підходу в процесі управління соціально-культурним розвитком територіальної громади. Так, в роботі Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради використовуються напрацювання автора щодо інструментів активізації соціального, культурного розвитку, які у практичному застосуванні дозволяють не лише протистояти кризам, але й забезпечувати основу для сталого розвитку Тернопільської міської територіальної громади під час воєнного стану. Пропозиції автора щодо управління розвитком громади на засадах діалогу з громадськістю, прозорості й інклюзивності покращать в цілому стратегічний вектор розвитку Тернопільської міської територіальної громади у довгостроковій перспективі.

Начальник управління



Юрій ДЕЙНЕКА



ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКА СЕЛИЩНА РАДА

вул. С.Бандери, 26, смт.Велика Березовиця, Тернопільського району, Тернопільської області,
47724, тел./факс (0352) 274142, e-mail: vbssr.gov.ua@ukr.net, web: <https://vbssr.gov.ua>
код згідно з ЄДРПОУ: 04393462

від « 4 » « 04 » 2025 р. № 187

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дослідження Худика Дмитра Івановича на тему
«Управління соціально-культурним розвитком територіальної громади в процесі
реалізації гуманітарної політики», поданої на здобуття наукового ступеня доктора
філософії за спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»**

Дисертаційна робота Худика Дмитра Івановича на тему «Управління соціально-культурним розвитком територіальної громади в процесі реалізації гуманітарної політики» є актуальною, оскільки громади потребують ефективного управління цими процесами задля забезпечення якісного життя своїх мешканців, водночас без чіткої гуманітарної політики неможливо досягти сталого розвитку громади. В умовах російсько-української війни багато громад зазнали руйнувань, втратили соціальні й культурні інституції, частину населення, водночас громади стали осередками підтримки внутрішньо переміщених осіб, тому актуалізується потреба в оновленій гуманітарній політиці, яка сприятиме відновленню довіри, інтеграції людей, їх психологічному оздоровленню.

Практичний інтерес мають напрацювання автора щодо: пропонованих контурів реалізації муніципальної гуманітарної політики як компоненти державної гуманітарної політики із урахуванням ситуаційного підходу та виокремленні інструментів підвищення ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування в процесі забезпечення соціально-культурного розвитку територіальної громади. Зокрема у діяльності Великоберезовицької територіальної громади при розробці програми соціально-економічного та культурного розвитку Великоберезовицької територіальної громади на 2024 рік використані пропозиції щодо створення громадського простору, де можна буде проводити тренінги, майстер-класи, семінари, інше неформальне навчання та заходи для різних вікових категорій населення громади та інструменти залучення активної молоді громади, яка буде готова долучатися задля дієвих змін в процесі реалізації гуманітарної політики територіальної громади. Реалізація цих пропозицій дозволила комплексно підійти до планування соціально-економічного розвитку Великоберезовицької територіальної громади на 2024 рік, виокремити та узгодити стратегічні цілі діяльності на найближчу перспективу.

Селищний голова



Андрій ГАЛАЙКО



**СКОРИКІВСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА
ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

47814 Тернопільська обл., Тернопільський р-н., с.Скорики, вул.Б.Хмельницького, 16(03543)2-61-31 skoriky_radaotg@ukr.net

№ 70

від 20 травня 2025 року

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження Худика Дмитра Івановича на тему «Управління соціально-культурним розвитком територіальної громади в процесі реалізації гуманітарної політики», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

До Скориківської територіальної громади надійшли пропозиції щодо удосконалення інституційного забезпечення управління соціально-культурним розвитком громади з урахуванням необхідності збалансування інтересів її суб'єктів.

Практичну цінність має проведене автором дослідження, присвячене діяльності місцевих закладів культури, освіти та громадських ініціатив у формуванні культурної ідентичності та соціальної згуртованості мешканців громади. У межах дослідження було проаналізовано ефективність взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та освітніми установами в реалізації проєктів, спрямованих на розвиток людського капіталу, культурного середовища та соціальної інфраструктури. Напрацювання автора, що стосуються управління соціально-культурним розвитком в процесі реалізації гуманітарної політики, були використані виконавчим комітетом у процесі вдосконалення нормативно-правового забезпечення та інструментарію стратегічного планування в межах місцевої соціальної та культурної політик.

Голова сільської ради



Ілько СТАХУРСЬКИЙ



ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА РАДА

ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ МЕТОДИЧНИЙ ЦЕНТР НАРОДНОЇ ТВОРЧОСТІ
вул. Медова, 3, м. Тернопіль, 46008 тел./факс (0352) 25-28-75,
<https://www.facebook.com/ternopilomcent> E-mail: toment1939@gmail.com код ЄДРПОУ 02220042

03.06.2025 №95

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження Худика Дмитра Івановича на тему «Управління соціально-культурним розвитком територіальної громади в процесі реалізації гуманітарної політики», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Результати дисертаційного дослідження Худика Дмитра Івановича впроваджено у діяльність Тернопільського обласного методичного центру народної творчості з метою підвищення ефективності організаційно-методичного супроводу культурно-мистецької роботи в громадах області.

Зокрема, використано напрацювання автора щодо впровадження програмно-цільового підходу в плануванні заходів з народної творчості, розвитку аматорського мистецтва, збереження нематеріальної культурної спадщини. Це дозволило посилити цілеспрямованість роботи центру в умовах воєнного стану та соціальних викликів.

Також враховано рекомендації щодо залучення громадськості до культурних процесів, налагодження відкритого діалогу з творчими колективами, а також підвищення інклюзивності культурних ініціатив, що позитивно вплинуло на якість методичного забезпечення роботи клубних установ.

Наукові пропозиції можуть сприяти посиленню стратегічного бачення розвитку народної творчості та збереженню культурної ідентичності громад Тернопільщини.

Директор центру



Володимир ВЕРМІНСЬКИЙ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009; тел./факс +380 (352) 51-75-75;
www.wunu.edu.ua; rektor@wunu.edu.ua; ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 33680120

159

21 травня 2025

ДОВІДКА

**про впровадження у навчальний процес результатів наукового
дослідження Худика Дмитра Івановича
«Управління соціально-культурним розвитком територіальної громади в
процесі реалізації гуманітарної політики»**

Основні положення та отримані результати дисертаційного дослідження Худика Дмитра Івановича на тему «Управління соціально-культурним розвитком територіальної громади в процесі реалізації гуманітарної політики», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» впроваджені у навчальний процес Західноукраїнського національного університету при поглибленні змістового наповнення та розробки управлінських ситуацій з дисциплін: «Теорія організації», «Основи публічного управління», «Управління соціально-економічним розвитком», «Організація надання публічних послуг» в рамках підготовки здобувачів вищої освіти за освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування» на першому рівні вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

**Проректор
з науково-педагогічної роботи
Західноукраїнського національного
університету
канд. екон. наук, доцент**



Віктор ОСТРОВЕРХОВ

Виконавець
Михайло ШКІЛЬНЯК
0674711201