

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Ілля ТРОЦЕНКО

**Науковий керівник,
д.держ.упр., проф.**

Наталія БОНДАРЧУК

Дніпро – 2025

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** Менеджменту і маркетингу**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування**Освітньо-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»**Спеціальність:** 281 «Публічне управління та адміністрування»**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 202_р.

ЗАВДАННЯ**на підготовку кваліфікаційної роботи****Троценку Іллі Владиславовичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Інструменти реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади»**Науковий керівник:** Бондарчук Н.В. д.н.держ.упр., проф., зав.каф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « ____ » _____ 202_року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 04 грудня 2023 року _____**3. Вихідні дані до роботи:** Закони України, Постанови КМУ, Накази Міністерства освіти і науки, Укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених економістів, нормативно-правові документи Обухівської селищної ради**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**1. Теоретико-методичні засади сталого розвитку територіальних громад.2. Аналіз сучасного стану реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади. 3. Напрями удосконалення інструментів реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади. Висновки та пропозиції.**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**Складові сталого розвитку. Цілі сталого розвитку. Інструменти управління сталим розвитком громади. Демографічні показники Обухівської селищної громади. Динаміка бюджету Обухівської селищної ради. Пріоритетні завдання соціально-економічного та культурного розвитку Обухівської територіальної громади. SWOT-аналіз Обухівської селищної громади

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ 10 жовтня 2024 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2024 р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад-грудень 2024 р.	
3.	Теоретико-методичні засади сталого розвитку територіальних громад	січень - березень 2025 р.	
4.	Аналіз сучасного стану реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади	квітень - травень 2025р.	
5.	Напрями вдосконалення інструментів реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади	червень - листопад 2025р.	
6	Висновки	листопад 2025р.	
7	Оформлення роботи	грудень 2025р.	

Здобувач _____

(підпис)

Ілля ТРОЦЕНКО

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____

(підпис)

Наталія БОНДАРЧУК

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Інструменти реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади»

Кваліфікаційна робота містить: 79 с., 5 рис., 6 табл., 52 літературних джерела.

Метою роботи є визначення теоретичних засад, нормативно-правових основ і практичних підходів до використання інструментів реалізації сталого розвитку територіальних громад.

Об'єкт дослідження - процес забезпечення сталого розвитку територій.

Предмет дослідження - інструменти реалізації сталого розвитку територіальних громад.

Методи дослідження У роботі застосовано методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції для обґрунтування теоретичних засад і нормативно-правового забезпечення сталого розвитку; метод порівняльного аналізу для дослідження стратегій розвитку громад; системний підхід для комплексного розгляду процесів упровадження політики сталого розвитку на національному та європейському рівнях; узагальнення і конкретизації для формування висновків і визначення перспектив підвищення ефективності реалізації політики сталого розвитку на місцевому рівні.

Розкрито сутність поняття «сталий розвиток» у системі місцевого самоврядування. Проаналізовано правові механізми забезпечення реалізації стратегії сталого розвитку в Україні. Визначено основні інструменти управління сталим розвитком громади. Проаналізовано сучасний стан реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади. Здійснено оцінку ефективності використання інструментів реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади; Проаналізовано європейські моделі реалізації політики сталого розвитку на місцевому рівні та оцінено можливості адаптації ефективних практик країн Європейського Союзу до умов функціонування територіальних громад України. Надано рекомендації і щодо підвищення ефективності управління сталим розвитком на рівні громади.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Публічне управління, сталий розвиток; стратегія сталого розвитку; територіальна громада; публічне управління; інструменти управління; стратегічне планування; програмно-цільовий метод

KEYWORDS

Public administration, sustainable development; sustainable development strategy; territorial community; public administration; management tools; strategic planning; program-target method

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	9
1.1. Сутність і принципи сталого розвитку у системі місцевого самоврядування	9
1.2. Нормативно-правова та інституційна база реалізації стратегії сталого розвитку в Україні	17
1.3. Інструменти управління сталим розвитком громади: класифікація, зміст та механізми дії	25
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	32
2.1. Загальна характеристика територіальної громади	32
2.2. Оцінка рівня реалізації цілей сталого розвитку на місцевому рівні	35
2.3. Аналіз ефективності використання інструментів реалізації стратегії сталого розвитку	39
Висновки до розділу 2	45
Розділ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	48
3.1. Європейські моделі та механізми впровадження сталого розвитку на місцевому рівні	48
3.2. Удосконалення механізмів стратегічного планування сталого розвитку громади	55
3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління сталим розвитком на рівні громади	60
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. Проблематика забезпечення сталого розвитку вже тривалий час перебуває у фокусі уваги науковців і практиків, проте через її багатовимірність, комплексний характер і значний вплив на соціально-економічні процеси багато аспектів залишаються недостатньо дослідженими. Сталий розвиток нині є одним із ключових питань світової спільноти, вирішення якого вимагає активної участі громадянського суспільства, організації діалогових платформ між різними секторами економіки та соціальними групами. Це багатокомпонентна система управлінських дій, що охоплює економічні, соціальні та екологічні ініціативи і спрямована на формування суспільних відносин на засадах довіри, партнерства, солідарності, консенсусу та морально-етичних принципів.

Сталий розвиток базується на трьох основних складових: економічній, соціальній та екологічній. Його сутність полягає у забезпеченні збалансованого використання природних ресурсів, їх раціонального відновлення та збереження екологічної рівноваги, а також у гарантуванні рівного доступу населення до публічних послуг і можливостей.

Соціальна справедливість та рівність виступають необхідними умовами участі всіх категорій населення у процесі ухвалення управлінських рішень. Водночас важливу роль відіграють культурні чинники, зокрема збереження національної спадщини, підтримка місцевих традицій і звичаїв, розвиток громадських ініціатив. Це сприяє соціальній згуртованості, формуванню активного громадянського суспільства та підвищенню якості життя населення.

Сучасні глобальні виклики, серед яких зміна клімату, деградація довкілля, соціально-економічна нерівність і військові конфлікти, потребують консолідованих дій органів влади, бізнесу та громадськості. Тільки системна співпраця на всіх рівнях публічного управління здатна забезпечити

стабільний розвиток, за якого задоволення потреб нинішніх поколінь не становитиме загрози для майбутніх.

Питання впровадження інструментів реалізації сталого розвитку територіальних громад вивчали такі вчені та практики, як З. Бурик, Н. Васильєва, О. Васильєва, Л. Горбач, А. Крамаренко, Л. Кривенко, Н. Мацелюх, Ш. Омаров, Т. Порудєєва, Т. Поснова, С. Приліпко, Л. Сергієнко, С. Стапчук, В. Стрільчук, В. Трофімова, В. Хаустова та інші.

Метою дослідження є визначення теоретичних засад, нормативно-правових основ і практичних підходів до використання інструментів реалізації сталого розвитку територіальних громад.

Для досягнення мети передбачено вирішення наступних завдань:

- розкриття сутності поняття «сталий розвиток» у системі місцевого самоврядування;
- аналіз правових механізмів забезпечення реалізації стратегії сталого розвитку в Україні;
- визначення основних інструментів управління сталим розвитком громади;
- аналіз сучасного стану реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади
- оцінка ефективності використання інструментів реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади;
- проаналізувати європейські моделі реалізації політики сталого розвитку на місцевому рівні та оцінити можливості адаптації ефективних практик країн Європейського Союзу до умов функціонування територіальних громад України;
- надання рекомендацій ї щодо підвищення ефективності управління сталим розвитком на рівні громади.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення сталого розвитку територій.

Предметом дослідження виступають інструменти реалізації сталого розвитку територіальних громад.

Методи дослідження. У роботі застосовано методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції для обґрунтування теоретичних засад і нормативно-правового забезпечення сталого розвитку; метод порівняльного аналізу для дослідження стратегій розвитку громад; системний підхід для комплексного розгляду процесів упровадження політики сталого розвитку на національному та європейському рівнях; узагальнення і конкретизації для формування висновків і визначення перспектив підвищення ефективності реалізації політики сталого розвитку на місцевому рівні.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, стратегії та плани розвитку територіальних громад, офіційна статистика, міжнародні звіти, наукові публікації з питань сталого розвитку та публічного управління, а також статистичні дані та нормативно-правові документи Обухівської селищної ради.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення інструментів реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади. Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

вперше:

- розроблено комплексні рекомендації для Обухівської селищної громади щодо підвищення ефективності управління сталим розвитком, що інтегрують стратегічне планування, інституційне зміцнення, цифровізацію, екологічну модернізацію, розвиток людського потенціалу та активну участь громади у прийнятті рішень;

удосконалено:

- класифікацію інструментів управління сталим розвитком територіальної громади, які запропоновано розрізнити за кількома критеріями: характер впливу (адміністративно-правові, економічні, інституційні, комунікаційні) та напрямками реалізації (економічні, соціальні,

екологічні, управлінські), що дозволяє більш структуровано підходити до формування політики сталого розвитку на місцевому рівні;

набуло подальшого розвитку:

- розвиток існуючих підходів до реалізації політики сталого розвитку на місцевому рівні, інтегруючи аналіз європейського досвіду та специфіку українських територіальних громад.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання висновків і рекомендацій у діяльності органів місцевого самоврядування, розробленні стратегічних документів розвитку громад і вдосконаленні системи публічного управління на місцях.

Апробація результатів роботи. Результати проведеного дослідження обговорювалися на науково-практичній конференції XIII-й науково-практичній Інтернет - конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро 8-9 листопада 2025 р).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 52 найменування, містить 5 рисунків, 6 таблиць. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 79 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність і принципи сталого розвитку у системі місцевого самоврядування

На сучасному етапі становлення державності стратегія сталого розвитку держави, регіонів і територіальних громад потребує комплексного оновлення законодавчої бази, управлінських механізмів, системи просторового планування та соціальної політики. Її реалізація передбачає формування нової моделі територіальної організації влади, децентралізацію повноважень і відповідальності, розвиток інститутів місцевого самоврядування та створення спроможних громад, здатних забезпечувати власний розвиток на основі принципів збалансованості.

Теорія сталого розвитку (*sustainable development*) має глибокі історичні корені та зазнала значної еволюції, знайшовши відображення у ключових міжнародних деклараціях і документах. У цих актах окреслено основні напрями глобального розвитку, що ґрунтуються на досягненні гармонійного балансу між екологічними, соціальними та економічними складовими світової системи. Поняття *sustainable development* трактується як підвищення якості життя людей за умови збереження стабільності та життєздатності природних екосистем [51]. Відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000:2010, сталий розвиток визначається як розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь забезпечувати власні потреби [52].

Аналізуючи поняття «сталий розвиток», варто звернути увагу на його ґрунтовне визначення, запропоноване О. Васильєвою та Н. Васильєвою. Дослідниці розглядають сталий розвиток як керований процес гармонізації

соціальних, економічних та екологічних складових продуктивних сил, спрямований на ефективне використання, збереження і поступове відновлення природного середовища, створення умов для досягнення високої якості життя населення [2. У довідковій літературі цю категорію трактують дещо інакше. Так, *Економічна енциклопедія* визначає «сталий розвиток» як сучасну концепцію бажаного суспільного поступу, що постійно уточнюється та вдосконалюється, і базується на стратегії оптимізації діяльності людства, насамперед економічної, у взаємодії з природним середовищем [18].

Наукові трактування змісту поняття «сталий розвиток» наведено в Додатку А. Це свідчить про багатогранний характер поняття сталого розвитку, який охоплює не лише досягнення соціально-економічного зростання, а й забезпечення рівноваги між соціальною, економічною та екологічною складовими. У процесі реалізації концепції сталого розвитку особливо важливо враховувати місцеві особливості, природні ресурси, демографічні та інфраструктурні чинники, що визначають потенціал території.

Наукова увага все частіше зосереджується на питаннях оцінювання сталості регіонального та місцевого розвитку. У Додатку Б наведено основні підходи до визначення рівня стійкості соціально-економічних систем, що базуються на інтеграції економічних, соціальних та екологічних індикаторів. Застосування таких методик дає змогу здійснювати комплексну оцінку динаміки розвитку територій, визначати потенційні ризики та можливості, а також формувати ефективну систему управління, спрямовану на підтримання сталості розвитку на національному, регіональному й місцевому рівнях.

На нашу думку, найбільш узагальненим і точним є розуміння сталого розвитку як концепції, що забезпечує задоволення потреб нинішнього покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Важливо, що ця ідея передбачає підтримання рівноваги між трьома основними складовими – економічним зростанням, соціальною справедливістю та збереженням екологічної стабільності планети.

Нині слід констатувати, що зростає роль місцевого самоврядування у реалізації принципів сталого розвитку, адже саме на місцевому рівні ухвалюються рішення, що безпосередньо впливають на економіку, соціальну сферу та екологію. Місцеві органи влади, завдяки близькості до населення, краще розуміють потреби громад і можуть забезпечити більш ефективно впровадження відповідних рішень. Як зазначає О. Невелєв, місцеве самоврядування є тією ланкою влади, яка найближче до людей, формується громадянами і несе перед ними пряму відповідальність; тому саме тут наслідки управлінських помилок відчуються найсильніше [21].

Для забезпечення сталого розвитку місцевих громад важливо враховувати три взаємопов'язані аспекти:

- економічний розвиток, що передбачає створення збалансованої системи господарювання з урахуванням екологічних чинників, підтримку підприємництва, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури та створення робочих місць;

- екологічну сталість, яка полягає у збереженні довкілля, підвищенні енергоефективності, використанні відновлюваних джерел енергії, зменшенні шкідливих викидів і раціональному використанні природних ресурсів;

- соціальну справедливість, що передбачає рівний доступ до базових благ – освіти, охорони здоров'я, житла, соціального захисту, особливо для вразливих верств населення.

Як слушно зазначають І. Мельник і С. Чернявська, соціальний аспект сталого розвитку утворює право людини на гідний рівень життя [14, с. 191]. Таким чином, економічна, соціальна та екологічна складові сталого розвитку мають розглядатися як взаємопов'язані елементи єдиної системи. Порушення балансу між ними унеможлиблює досягнення сталого розвитку. Взаємозв'язок і взаємодія цих елементів формують основу для успішної реалізації стратегій сталого розвитку та досягнення його цілей [1].

Концепція сталого розвитку бере свій початок із Декларації Конференції ООН з проблем навколишнього середовища (Стокгольм, 1972

p.) та отримала подальше теоретичне обґрунтування у доповіді Міжнародної комісії ООН «Наше спільне майбутнє», де вперше було наголошено на необхідності узгодження потреб сучасного покоління з можливостями майбутніх поколінь задовольняти власні. Ідея збалансованого розвитку була закріплена на Саміті Землі в Ріо-де-Жанейро (1992 р.), де сталий розвиток визначено як процес, що забезпечує задоволення поточних потреб людства без загрози для ресурсів майбутнього.

Україна задекларувала перехід до моделі сталого розвитку, підписавши Декларацію з навколишнього середовища і розвитку та Порядок денний на XXI століття. Проте реальні зміни відбувалися повільно: пожвавлення виробництва супроводжувалося погіршенням екологічної ситуації. Практика засвідчила, що в умовах трансформаційної економіки екологічна складова часто поступається соціальним та економічним пріоритетам [8].

Міжнародна спільнота визначила три обов'язкові компоненти сталого розвитку – економічне зростання, соціальний прогрес та охорону довкілля. Їхня взаємодія має формувати основу збалансованої державної та місцевої політики. Водночас на сучасному етапі розвитку людства спостерігається поглиблення глобальних екологічних проблем, зумовлених інтенсифікацією антропогенного впливу на природу. Йдеться про зміну клімату, деградацію біорізноманіття, спустелювання, вирубку лісів, забруднення атмосфери та водних ресурсів.

На місцевому рівні громади стикаються з не менш складними викликами – економічними, соціальними та екологічними. Серед них:

- економічна нестабільність і нерозвинена інфраструктура;
- зростання рівня безробіття і бідності;
- регіональна нерівність і відчуття небезпеки у населення;
- деградація земель і забруднення водних ресурсів;
- нераціональне використання енергетичних і природних ресурсів;
- проблеми з утилізацією відходів, забруднення повітря;

– зниження якості продуктів харчування та погіршення стану здоров'я населення [9].

Більшість із зазначених проблем взаємопов'язані, що зумовлює потребу в інтегрованому стратегічному підході до місцевого розвитку, заснованому на принципах сталості. Саме тому перехід територіальних громад до моделі сталого розвитку є не лише вимогою часу, а й необхідною умовою підвищення якості життя населення.

Застосування концепції сталого розвитку на рівні громад сприятиме формуванню нової соціо-еколого-економічної моделі розвитку, у якій гармонізуються інтереси суспільства, бізнесу та природи. Реалізація цієї концепції передбачає поєднання трьох ключових складових:

1. Екологічної – спрямованої на підвищення рівня екологічної безпеки, мінімізацію техногенних ризиків, збереження природних ресурсів та відновлення екосистем.

2. Економічної – орієнтованої на раціональне використання місцевого потенціалу, підвищення конкурентоспроможності території, розвиток зелених технологій і циркулярної економіки.

3. Соціальної – покликаної забезпечити зростання рівня добробуту, соціальної захищеності та активної участі громадян у процесах управління (рис.1.1).

Таким чином, досягнення сталого розвитку територіальних громад можливе лише за умови інтеграції цих трьох складових у єдину стратегічну систему управління, що базується на партнерстві влади, бізнесу та громади.

Згідно зі ст. 4 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», місцеве самоврядування здійснюється на основі низки ключових принципів: народовладдя, законності, гласності, колегіальності, поєднання місцевих і державних інтересів, виборності, правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності (у межах, визначених законом), підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами, державної підтримки і

гарантування місцевого самоврядування, а також судового захисту його прав [33].



Рис. 1.1. Складові сталого розвитку [50]

Ці принципи утворюють цілісну систему, яка дозволяє всебічно аналізувати діяльність органів місцевого самоврядування. Саме через призму системного підходу можна оцінити ефективність управлінських процесів у контексті реалізації політики сталого розвитку. Під системою принципів діяльності місцевого самоврядування в умовах сталого розвитку слід розуміти взаємопов'язану сукупність норм і засад, спрямованих на забезпечення результативного, збалансованого та відповідального управління на місцях [50].

Для більшої аналітичної чіткості принципи доцільно згрупувати у чотири основні блоки: конституційні, загальносоціальні, внутрішньоорганізаційні та організаційно-тактичні.

До конституційних принципів належать: утвердження та гарантування прав і свобод людини і громадянина; рівність громадян перед законом; верховенство права; законність; народовладдя; гласність; колегіальність; соціальна справедливість; диференційований підхід та толерантність. Ці засади формують правовий фундамент функціонування місцевого самоврядування, визначаючи його конституційні межі та ціннісні орієнтири.

Загальносоціальні принципи відображають суспільний вимір діяльності органів самоврядування. До них належать: демократизм, прозорість, гуманність, довіра населення, поєднання місцевих і державних інтересів, виборність, зовнішня взаємодія, підконтрольність і підзвітність, судовий захист прав місцевого самоврядування. Ці принципи забезпечують відкритість, легітимність і соціальну орієнтованість управлінських процесів.

Внутрішньоорганізаційні принципи визначають механізми побудови ефективної структури управління на місцевому рівні. До них належать: професіоналізм і компетентність посадових осіб, науковість управлінських рішень, прогнозування і плановість діяльності, структурно-функціональний підхід, внутрішня взаємодія, а також державна підтримка та гарантування діяльності органів місцевого самоврядування [50].

Організаційно-тактичні принципи відображають практичну сторону реалізації управлінських рішень. Серед них: наступальність, мобільність, безперервність, поєднання відкритості з необхідним рівнем конфіденційності, а також недопущення розголошення службової чи закритої інформації. Ця група принципів забезпечує гнучкість, оперативність і адаптивність управлінських дій у мінливих умовах.

Таким чином, система принципів місцевого самоврядування в умовах сталого розвитку є комплексною структурою, що поєднує правові, соціальні, організаційні та тактичні аспекти. Її практичне застосування сприяє формуванню ефективної, підзвітної та відкритої влади на місцях, орієнтованої на задоволення потреб громади та довгострокову стабільність розвитку територій.

Основна ідея сталого розвитку полягає у досягненні гармонійного балансу між використанням природних ресурсів та соціально-економічним зростанням суспільства, що забезпечує ефективне природокористування, екологічну безпеку та високий рівень добробуту населення. У межах цієї концепції важливе місце займає система комплексного природокористування, яка ґрунтується на п'яти ключових засадах. По-перше, це усвідомлення нерівномірності демографічної ситуації у світі та погіршення стану здоров'я населення в екологічно небезпечних регіонах, що пов'язано із соціально-економічним розвитком суспільства та ефективністю регулювання екологічно-соціально-економічних процесів у різних територіях. По-друге, необхідність забезпечення екологічної та економічної стабільності середовища життєдіяльності людини за умов динамічного розвитку господарства. По-третє, формування збалансованої системи використання природних ресурсів з урахуванням соціально-економічних реалій і науково-технічних інновацій. По-четверте, пошук механізмів зменшення диспропорцій у рівнях економічного розвитку територіальних утворень та стимулювання їхнього саморозвитку за рахунок власного ресурсного потенціалу. По-п'яте, охорона навколишнього природного середовища і збереження життя на планеті в умовах зростання антропогенного тиску на екосистеми.

Досягнення цілей сталого розвитку можливе шляхом поєднання адміністративних, ринкових та фінансових інструментів управління. Адміністративні інструменти поділяються на засоби прямого впливу, до яких належать нормативно-правові акти, державні, регіональні та місцеві стратегії розвитку, цільові програми, податкові й фінансові стимули для екологічного підприємництва, а також фінансування природоохоронних заходів, і засоби опосередкованого впливу, серед яких екологічний менеджмент, аудит, страхування, експертиза, освіта та просвітницька діяльність у сфері охорони довкілля. Ринкові інструменти реалізуються через розвиток конкуренції, виробництво екологічно орієнтованих товарів і послуг, впровадження

принципів екологічного маркетингу, підвищення культури споживання та формування підприємницьких ініціатив, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля. Фінансові інструменти, такі як податки, кредити, інвестиції, трансферти та інноваційні технології, відіграють ключову роль у створенні економічних передумов для реалізації принципів сталого розвитку.

Отже, теоретичні засади сталого розвитку зосереджені на досягненні рівноваги між економічним зростанням, соціальним благополуччям і екологічною стабільністю. Вони базуються на ідеї раціонального використання природних ресурсів, підтримання екологічної безпеки та підвищення якості життя населення. Різні наукові підходи акцентують увагу на необхідності забезпечення соціальної справедливості, економічного поступу та впровадження екологічних інновацій, об'єднаних спільною метою - створення умов для довготривалого гармонійного розвитку суспільства з урахуванням можливостей природного середовища.

1.2. Нормативно-правова та інституційна база реалізації стратегії сталого розвитку в Україні

Реалізація стратегії сталого розвитку будь-якої держави ґрунтується на наявності чіткої нормативно-правової бази, яка визначає принципи, механізми, інструменти та відповідальні інституції за досягнення визначених цілей. Для України, як держави, що прагне інтегруватися у європейський правовий і економічний простір, питання нормативного забезпечення сталого розвитку набуває стратегічного значення.

Сталий розвиток визначається як процес збалансованого поєднання економічних, соціальних та екологічних складових, що забезпечує задоволення потреб сучасного покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь. У нормативному аспекті ця концепція базується на положеннях міжнародних документів, які Україна офіційно підтримала, а

також на системі національних законодавчих актів, урядових стратегій, програм і рішень органів влади.

Після здобуття незалежності в Україні було ухвалено низку нормативно-правових актів, спрямованих на реалізацію концепції сталого розвитку. Ще у 1999 році Верховна Рада України затвердила Концепцію сталого розвитку населених пунктів (постанова від 24.12.1999 №1359-XIV), у якій сталий розвиток визначається як соціально, економічно та екологічно збалансований розвиток міських і сільських територій, орієнтований на створення належних умов життя сучасного та майбутніх поколінь шляхом раціонального використання ресурсів, модернізації виробництва, розвитку інфраструктури та збереження культурної і природної спадщини [31].

Основні напрями державної політики у сфері забезпечення сталого розвитку населених пунктів охоплюють:

- Розробку законодавчої бази, яка узгоджує соціальну, економічну, екологічну та містобудівну політики, формування інформаційних систем і налагодження внутрішнього та міжнародного співробітництва для досягнення цілей сталого розвитку, зокрема на рівні територіальних громад.

- Раціональне використання природних ресурсів - земельних, водних, лісових, рекреаційних - та створення умов для їх відновлення, попередження природних і техногенних катастроф, ліквідацію їх наслідків.

- Забезпечення населення доступним житлом, збереження житлового фонду, реконструкцію старих будівель відповідно до соціальних і санітарних стандартів, розвиток соціальної інфраструктури у сферах освіти, культури, охорони здоров'я, спорту з метою поліпшення демографічної ситуації.

- Модернізацію виробничої, інженерної та транспортної інфраструктури, підтримку підприємництва, впровадження енергозберігаючих технологій, створення робочих місць, розвиток транспортних сполучень і систем життєзабезпечення (енергопостачання, водопостачання, каналізації тощо).

– Удосконалення містобудівного регулювання, збереження національних архітектурних традицій, розробку генеральних планів розвитку населених пунктів із врахуванням інтересів громад, охорону культурної спадщини.

– Поліпшення екологічного стану та якості життєвого середовища - розвиток зелених зон і громадських просторів, удосконалення системи збору та переробки відходів, забезпечення гармонійного співіснування міських і сільських територій для запобігання надмірній урбанізації [31].

Основою правового регулювання процесів сталого розвитку виступають Конституція України, закони, підзаконні нормативні акти, а також міжнародні угоди, ратифіковані Верховною Радою України. Зокрема, ст. 16 Конституції визначає забезпечення екологічної безпеки та підтримання екологічної рівноваги як обов'язок держави. Це положення є фундаментом для побудови національної політики сталого розвитку [6].

Нормативно-правова база України у сфері сталого розвитку формувалася під впливом міжнародних документів, ухвалених у межах системи Організації Об'єднаних Націй. Визначальним етапом стало ухвалення у 1992 році в Ріо-де-Жанейро «Декларації Ріо» та «Порядку денного на XXI століття». Україна приєдналася до цих документів, задекларувавши намір реалізовувати принципи збалансованого розвитку у своїй державній політиці.

У 2002 році на Саміті зі сталого розвитку в Йоганнесбурзі міжнародна спільнота підтвердила необхідність інтеграції принципів сталого розвитку в національні стратегії. В Україні цей підхід знайшов відображення в «Стратегії державної екологічної політики України на період до 2020 року, а згодом – у «Стратегії сталого розвитку “Україна–2020”», схваленій Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 [31].

Особливу роль відіграє імплементація Цілей сталого розвитку ООН (Sustainable Development Goals, SDGs), ухвалених Генеральною Асамблеєю ООН у 2015 році. Україна офіційно адаптувала 17 глобальних цілей до своїх

національних умов, визначивши індикатори для моніторингу прогресу. Цей процес закріплено в документі «Цілі сталого розвитку: Україна» (2017), який став дорожньою картою для органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства.

Національна система нормативного забезпечення сталого розвитку включає закони, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів, розпорядження центральних органів виконавчої влади та регіональні стратегії. Вона охоплює широкий спектр питань - від екологічної безпеки до соціальної політики й енергоефективності.

Ключовими нормативно-правовими актами у цій сфері є:

- Конституція України (1996 р.), яка закріплює основні права громадян на безпечне довкілля, соціальний захист і належний життєвий рівень.

- Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» (1991 р.), що визначає принципи екологічної політики держави.

- Закон України «Про національну безпеку України» (2003 р.), який включає екологічну та енергетичну безпеку як складові сталого розвитку.

- Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» (2000 р.), що встановлює порядок стратегічного планування.

- Закон України «Про засади державної регіональної політики» (2015 р.), який визначає стратегічні пріоритети збалансованого територіального розвитку.

Важливу роль відіграють також Стратегія державної екологічної політики України до 2030 року (затверджена Законом України № 2697-VIII від 28 лютого 2019 р.) та Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». Останній документ офіційно закріпив національні орієнтири сталого розвитку, адаптовані до українських реалій.

Відповідно до положень Закону України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» від 28 лютого 2019 року №2697-VIII, визначено, що до 2030 року Україна має досягти такого рівня збалансованого розвитку, за якого використання невідновлюваних природних ресурсів і рівень забруднення довкілля зменшаться до екологічно допустимих меж. Крім того, передбачено формування ефективної системи управління природними ресурсами, спрямованої на їх раціональне використання та збереження для майбутніх поколінь [32].

Цілі сталого розвитку, закріплені в національних стратегічних документах, виступають орієнтирами для розроблення прогностичних, програмних і нормативно-правових актів, які мають забезпечити гармонійне поєднання економічного зростання, соціального прогресу та екологічної стабільності. Вони спрямовані на досягнення збалансованого розвитку територіальних громад, регіонів і держави в цілому, створюючи основу для ефективної реалізації політики сталого розвитку в Україні.

Відповідно до Концепції сталого розвитку населених пунктів, сталий розвиток міст визначається як Ціль 11 – «Сталий розвиток міст і громад». Проте її досягнення є неможливим без комплексної реалізації всіх 17 цілей сталого розвитку, окреслених у Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» та затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 року №722/2019. Таким чином, забезпечення сталого розвитку міських територій розглядається у тісному взаємозв'язку з досягненням загальнонаціональних завдань у соціальній, економічній та екологічній сферах [31].



Рис. 1.2. Цілі сталого розвитку [31]

Слід відзначити, що для здійснення моніторингу прогресу у досягненні національних цілей сталого розвитку Урядом України затверджено систему індикаторів, визначену розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року №686-р. Збір і обробка цих даних проводяться на постійній основі в межах офіційної статистики та звітності центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також відповідних установ і організацій. Таким чином, забезпечення сталого розвитку територій передбачає реалізацію інтегрованих стратегій або стратегій сталого розвитку, спрямованих на зміцнення соціально-економічного потенціалу регіонів та ефективне використання природних ресурсів з урахуванням їхньої специфіки та місцевих особливостей. Підвищення рівня життя населення можливе завдяки зменшенню рівня бідності, скороченню безробіття та розвитку середнього класу, тоді як

гармонійний розвиток населених пунктів досягається через подолання депресивних тенденцій, вирішення екологічних проблем, зниження соціальної напруги й обмеження міграційних процесів. Національна система цілей сталого розвитку, створена в Україні, стала основою для подальшого стратегічного планування розвитку територій, спрямованого на усунення дисбалансів у соціальній, економічній та екологічній сферах і забезпечення високих стандартів життя нинішніх та майбутніх поколінь. Ефективна державна регіональна політика має узгоджувати загальнонаціональні та місцеві інтереси, зберігати культурні надбання й традиції, сприяючи при цьому зміцненню соціальної єдності та сталості розвитку держави.

Інституційна структура реалізації політики сталого розвитку в Україні включає як центральні органи виконавчої влади, так і місцеві органи влади, наукові установи та громадські організації. Координацію діяльності у цій сфері здійснює Кабінет Міністрів України, який відповідає за міжвідомчу взаємодію та формування державної політики.

Міністерство економіки України виконує функції щодо інтеграції принципів сталого розвитку у національну економічну стратегію, розробляє програми енергоефективності, підтримує розвиток малого та середнього бізнесу.

Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України відповідає за реалізацію екологічної політики, моніторинг стану довкілля, впровадження кліматичних ініціатив.

Міністерство соціальної політики України та Міністерство освіти і науки України беруть участь у формуванні соціальної складової сталого розвитку, включаючи боротьбу з бідністю, розвиток людського потенціалу та екологічну освіту.

На регіональному рівні важливу роль відіграють обласні та місцеві державні адміністрації, які розробляють регіональні стратегії розвитку з урахуванням принципів сталості. В умовах децентралізації зростає роль територіальних громад, які отримали повноваження щодо планування

місцевого розвитку, управління природними ресурсами, забезпечення енергоефективності та соціальних послуг.

Попри значний прогрес, система нормативно-правового забезпечення сталого розвитку в Україні залишається фрагментованою. Серед основних проблем слід відзначити:

- відсутність єдиного рамкового закону про сталий розвиток;
- дублювання функцій між державними органами;
- недостатній рівень координації між центральними і місцевими структурами;
- низький рівень фінансування екологічних і соціальних програм;
- обмежені можливості громадського контролю.

Подальший розвиток нормативно-правової бази має передбачати прийняття Закону України «Про засади сталого розвитку», який визначатиме правові, економічні та інституційні механізми реалізації політики сталості. Доцільно також створити Національну раду зі сталого розвитку при Президентові України як постійно діючий консультативно-дорадчий орган.

Нормативно-правова та інституційна база реалізації стратегії сталого розвитку в Україні перебуває на етапі активного формування. Україна вже створила основу для інтеграції принципів сталості у державну політику, однак подальший прогрес залежить від ефективності координації між органами влади, залучення місцевого самоврядування та забезпечення належного фінансування.

Системне вдосконалення законодавства у поєднанні з інституційною стабільністю є запорукою переходу держави на траєкторію сталого розвитку відповідно до європейських стандартів.

1.3. Інструменти управління сталим розвитком громади: класифікація, зміст та механізми дії

Нині Організацією Об'єднаних Націй визначено 17 цілей сталого розвитку, серед яких: подолання бідності, ліквідація голоду, забезпечення здоров'я і добробуту, якісна освіта, гендерна рівність, чиста вода і санітарія, доступна та чиста енергія, гідна праця і економічне зростання, розвиток індустрії, інновацій та інфраструктури, зменшення нерівності, сталий розвиток міст і громад, відповідальне споживання і виробництво, боротьба зі зміною клімату, збереження морських та наземних екосистем, утвердження миру, справедливості й ефективних інститутів, а також розвиток глобального партнерства задля сталого розвитку [20].

Цей широкий спектр цілей свідчить про всебічний характер концепції сталого розвитку і водночас зумовлює необхідність застосування ефективних інструментів для оцінювання, моніторингу та управління процесами її реалізації.

Традиційний підхід до оцінки сталого розвитку полягає у формуванні системи показників, що відображають економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку. Такі показники можуть мати статистичний або експертний характер, після чого вони приводяться до єдиної системи вимірювання та агрегуються в інтегральний індекс сталого розвитку. Отримані результати використовуються для формування аналітичних висновків і рекомендацій органам публічної влади, а також для проведення порівняльного аналізу рівня сталості розвитку між країнами, регіонами чи громадами.

У межах концепції сталого розвитку зазвичай виокремлюють три ключові складові:

- економічну, яка відображає ефективність використання ресурсів, інвестиційний потенціал, рівень зайнятості та інноваційність економіки;
- соціальну, що характеризує якість життя, рівень освіти, соціальну згуртованість, справедливість і рівність можливостей;

- екологічну, пов'язану із збереженням природних ресурсів, охороною довкілля та запобіганням деградації екосистем.

Кожен із цих напрямів може деталізуватися залежно від специфіки регіону або об'єкта дослідження, а також стратегічних цілей, які визначаються на національному чи місцевому рівні.

Сталий розвиток територіальної громади передбачає комплексне поєднання економічних, соціальних, екологічних та управлінських аспектів її функціонування. Для досягнення збалансованого розвитку необхідно сформувати систему інструментів управління, що забезпечують узгодженість дій усіх учасників місцевого розвитку - органів влади, бізнесу, громадських організацій та жителів громади. Ці інструменти виступають засобами реалізації стратегії сталого розвитку, спрямованими на підвищення ефективності управлінських рішень, зниження ризиків та забезпечення прозорості управлінських процесів [21].

Сталий розвиток територіальної громади можливий лише за умови ефективного використання інструментів стратегічного планування та налагодженої взаємодії між трьома ключовими суб'єктами – населенням, органами місцевого самоврядування та бізнесом. У процесі управління розвитком громади необхідно постійно здійснювати стратегічне планування, моніторинг результатів і контроль досягнення запланованих показників у поєднанні з аналізом реалізованих заходів. Для забезпечення безперервності управління та досягнення сталого розвитку доцільно розробити функціонально-організаційну модель управління громадою, яка б визначала основні етапи управлінського процесу, його функції та враховувала ресурсний підхід. Урахування цих аспектів сприятиме створенню гнучкої моделі розвитку територіальної громади, яку можна адаптувати залежно від дії внутрішніх і зовнішніх чинників та специфіки кожної території [Федірко].

Під інструментами управління сталим розвитком слід розуміти сукупність організаційних, правових, економічних, фінансових, соціальних і комунікаційних засобів, за допомогою яких органи місцевого

самоврядування впливають на процеси соціально-економічного розвитку території, формують сприятливі умови для господарської діяльності, підвищення якості життя населення та охорони навколишнього середовища [40].

Відповідно до сучасних підходів у сфері державного та муніципального управління, інструменти управління сталим розвитком громади можна класифікувати за кількома основними критеріями:

1. За характером впливу:

– *Адміністративно-правові* – передбачають застосування норм права, регуляторних актів, рішень органів місцевого самоврядування (статути громад, регламенти, положення, програми розвитку). Вони визначають правила поведінки, обмеження, відповідальність, механізми контролю та підзвітності.

– *Економічні* – спрямовані на стимулювання сталого розвитку через фінансові та податкові механізми, систему місцевих бюджетів, інвестиційні програми, публічно-приватне партнерство, грантові механізми та інноваційні проєкти.

– *Інституційні* – пов'язані з діяльністю організацій та установ, які забезпечують реалізацію політики сталого розвитку (агенції місцевого розвитку, центри енергоефективності, громадські ради, дорадчі органи).

– *Комунікаційні* – забезпечують взаємодію між владою, бізнесом і громадянськістю, сприяють розвитку публічного діалогу, залученню населення до прийняття управлінських рішень.

2. За напрямками реалізації сталого розвитку:

– *Економічні інструменти* – стратегічне планування, програмно-цільовий підхід, підтримка малого і середнього бізнесу, залучення інвестицій, створення індустріальних парків і технопарків.

– *Соціальні інструменти* – розвиток соціальної інфраструктури, удосконалення системи соціальних послуг, впровадження партисипативних

практик, проєктів громадського бюджету, заходів з підвищення якості освіти і медицини.

- *Екологічні інструменти* – екологічний аудит, стратегічна екологічна оцінка, механізми поводження з відходами, впровадження принципів енергоефективності, підтримка “зелених” ініціатив.

- *Управлінські інструменти* – електронне урядування, моніторинг ефективності програм розвитку, стратегічні карти, індикатори сталості, розвиток цифрових платформ управління громадою.

Механізм дії інструментів управління сталим розвитком полягає у взаємодії трьох базових компонентів: нормативно-правового забезпечення, організаційно-інституційної структури та ресурсного потенціалу громади. Успішна реалізація цих механізмів можлива лише за умови дотримання принципів відкритості, публічності та підзвітності органів влади перед громадою.

Особливу роль відіграють економічні та фінансові інструменти, адже саме вони формують матеріальну основу для сталого розвитку. Йдеться про бюджетне планування, систему міжбюджетних трансфертів, залучення міжнародної технічної допомоги, створення муніципальних фондів розвитку, а також розвиток соціального підприємництва. Інноваційним напрямом є використання механізмів “зеленого” фінансування – тобто інвестицій у проєкти, що зменшують негативний вплив на довкілля.

Організаційно-інституційні інструменти забезпечують узгодженість управлінських процесів, підвищують якість прийняття рішень. Вони передбачають створення стратегічних рад при органах місцевого самоврядування, дорадчих груп, а також застосування механізмів міжмуніципального співробітництва. Саме через інституційну взаємодію забезпечується партнерство між державними структурами, бізнесом та громадянським суспільством.

Не менш важливою складовою є комунікаційна політика громади, яка передбачає застосування сучасних цифрових платформ, інструментів

електронної демократії, публічних консультацій, відкритих даних та інтерактивних форм звітності. Це підвищує довіру громадян до місцевої влади, зменшує рівень соціальної напруги та стимулює громадянську активність.



Рис. 1.3. Інструменти управління сталим розвитком громади

Отже, ефективне управління сталим розвитком громади передбачає створення цілісної системи інструментів, які діють у взаємозв'язку та взаємодоповненні. Їх узгоджене застосування дозволяє забезпечити збалансоване зростання громади, підвищити якість життя населення, зберегти природне середовище і водночас створити конкурентні переваги на регіональному рівні.

Огляд міжнародної практики оцінювання сталості розвитку показує, що основна складність формування універсальних методик полягає у виборі належних індикаторів, методів їх узагальнення (агрегування), визначенні вагових коефіцієнтів, а також у забезпеченні порівнянності даних у динамічному середовищі. Важливо враховувати взаємозв'язок між

економічними, соціальними та екологічними факторами, адже сталий розвиток передбачає баланс між ними.

Таким чином, розроблення ефективної системи оцінювання та моніторингу сталого розвитку вимагає не лише вдосконалення нормативно-правової та інституційної бази, а й впровадження сучасних аналітичних інструментів, що дозволяють комплексно відображати результати та тенденції розвитку територій. Це створює основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і підвищення ефективності державної політики у сфері сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

1. Сталий розвиток на місцевому рівні є комплексним процесом, який поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти функціонування територіальних громад. Його ефективне впровадження дозволяє не лише забезпечити раціональне використання ресурсів та фінансових можливостей громади, а й підвищити якість життя населення, сприяти збереженню природного середовища та зміцненню соціальної стабільності. Аналіз європейських практик показує, що успішна реалізація політики сталого розвитку передбачає системне планування, формування чітких стратегічних пріоритетів та довгострокових цілей, а також інтеграцію принципів екологічної безпеки та економічної ефективності в усі сфери діяльності громади. Запропоновано адаптувати до українських умов методи стратегічного планування та моніторингу розвитку територій, які дозволяють оцінювати результати впровадження політики сталого розвитку та коригувати управлінські рішення з урахуванням змін у соціально-економічному середовищі.

2. Ефективна реалізація політики сталого розвитку потребує створення чіткої нормативно-правової та інституційної бази, яка забезпечує взаємодію центральних і місцевих органів влади, сприяє координації діяльності різних

структур та оптимізації використання ресурсів. Досвід країн ЄС демонструє, що наявність стратегій розвитку, які інтегрують соціальні, економічні та екологічні пріоритети, дозволяє громадам формувати прозорі механізми прийняття рішень, підвищувати ефективність управління фінансами та контролювати реалізацію заходів у сфері сталого розвитку. Запропоновано запровадити систему оцінювання ефективності управління сталим розвитком на місцевому рівні, а також покращити нормативне регулювання шляхом впровадження комплексних стратегій розвитку та методичних рекомендацій для органів місцевого самоврядування, що забезпечує послідовність та системність управлінських рішень.

3. Успішне управління сталим розвитком громади передбачає застосування різноманітних інструментів, включно з адміністративними, економічними, інституційними та комунікаційними, а також активне залучення громадськості до прийняття управлінських рішень. Забезпечення інтегрованого підходу дозволяє формувати прозорі механізми контролю та оцінки результатів реалізації заходів, підвищує довіру мешканців до органів місцевого самоврядування та стимулює розвиток партнерських ініціатив у громаді. Запропоновано використовувати системи моніторингу та оцінювання ефективності реалізації стратегій сталого розвитку, створювати інформаційні платформи для обміну даними та поширення найкращих практик, що сприятиме більш комплексному та прозорому управлінню процесами розвитку та дозволить адаптувати політику громади до сучасних викликів і потреб населення.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Загальна характеристика територіальної громади

Обухівська селищна рада Дніпровського району Дніпропетровської області є адміністративним центром однойменної територіальної громади, утвореної внаслідок децентралізаційної реформи. До складу громади входять три населені пункти: селище Обухівка, селище Миколаївка та село Горяннівське. Загальна площа громади становить 74,5 км².

Станом на 1 січня 2025 року чисельність постійного населення громади становила приблизно 11,0 тис. осіб, з яких 61 % - працездатне населення, 22 % - особи похилого віку, 17 % - діти та молодь. Рівень урбанізації громади досить високий, що пояснюється близькістю до обласного центру - міста Дніпро.

Таблиця 2.1.

Демографічні показники Обухівської селищної громади [23]

Показник	2022	2023	2024	Відношення 2024 до 2022, у %
Чисельність населення, осіб	10680	10 890	11 012	103,1
Народжуваність, осіб	97	102	108	111,3
Смертність, осіб	142	128	126	88,7
Міграційний приріст, осіб	+35	+60	+80	228,6
Частка працездатних, %	60,2	60,8	61,0	0,8 в.п.

Дані свідчать про поступове зростання чисельності населення та позитивний міграційний баланс, що зумовлено привабливістю території для проживання та близькістю до міста Дніпра.

Обухівська громада має диверсифіковану економіку, основу якої становлять малі та середні підприємства торгівлі, харчової та будівельної галузей. На території діють такі підприємства, як ТОВ «Агросільпром», агрофірма «Дніпропетровська», «АТБ-Маркет», ТОВ «Дніпровські енергетичні послуги».

Станом на кінець 2024 року зареєстровано 218 суб'єктів господарювання, з яких 157 - фізичні особи-підприємці, 61 - юридична особа.

Таблиця 2.2

Динаміка бюджету Обухівської селищної ради, тис. грн. [23]

Показник	2022	2023	2024	Відношення 2024 до 2022, у %
Доходи бюджету – всього	121 574,3	133 221,6	140 409,8	115,5
У т.ч. податкові надходження	77 145,0	82 310,5	86 693,4	112,4
Трансферти з держбюджету	38 900,1	45 411,5	49 716,4	127,8
Видатки бюджету – всього	118 932,0	128 766,7	133 750,8	112,5
Освітня галузь	51 223,0	54 845,6	57 670,0	112,6
Культура і спорт	9 121,4	9 744,2	10 186,0	111,7
ЖКГ та благоустрій	13 876,8	15 031,5	16 419,2	118,3
Охорона здоров'я	6 850,1	7 012,3	7 140,8	104,2

Бюджет громади демонструє стабільну динаміку зростання доходів, що свідчить про фінансову стійкість та спроможність виконувати делеговані функції.

Станом на початок 2025 року у громаді функціонують чотири заклади загальної середньої освіти та три заклади дошкільної освіти. Загальна чисельність учнів становить 1 203 особи, у тому числі 21 інклюзивний клас.

Культурна сфера представлена двома будинками культури, чотирма бібліотеками та Центром позашкільної освіти, який об'єднує 555 дітей у 28 гуртках. Це створює сприятливі умови для розвитку молоді та підтримки культурної ідентичності громади.

Таблиця 2.3.

Структура управління Обухівської селищної ради станом на 01.01.2025р. [23]

Підрозділ/служба	Кількість шт. од
Виконавчий комітет	22
Відділ освіти, культури, молоді та спорту	6
Служба у справах дітей	3
Відділ фінансів і бухгалтерського обліку	5
Відділ земельних відносин і комунальної власності	4
Відділ архітектури, ЖКГ та будівництва	3
Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП)	8
Інші структурні підрозділи	9
Усього	60

ЦНАП громади за 2024 рік надав понад 13 тис. адміністративних послуг, серед яких 411 -внутрішньо переміщеним особам, а 437 - у межах державного проєкту «Я ВЕТЕРАН».

Провідним напрямом розвитку є підтримка малого та середнього бізнесу, розвиток транспортної та комунальної інфраструктури, залучення інвестицій. Пріоритетними залишаються сфери освіти, благоустрою, охорони здоров'я, екології та цифровізації управлінських процесів.

У 2024 році проведено ремонт 7,3 км доріг місцевого значення, оновлено 2 дитячі майданчики, встановлено систему відеоспостереження у 3 громадських просторах. Активно впроваджується енергозберігаюче освітлення в освітніх закладах, що дозволило зменшити витрати енергії на 12 %.

Діяльність Обухівської селищної ради відзначається стабільністю соціально-економічних показників, наявністю розвинутої інфраструктури та орієнтацією на сталий розвиток. Проте залишається потреба у підвищенні ефективності управління ресурсами, розвитку кадрового потенціалу, посиленні економічної активності та розширенні цифрових сервісів. Збалансоване поєднання економічної, соціальної та екологічної складових є запорукою сталого розвитку громади та підвищення якості життя її мешканців.

2.2. Оцінка рівня реалізації цілей сталого розвитку на місцевому рівні

Оцінка рівня реалізації цілей сталого розвитку на місцевому рівні є важливим елементом системи управління територіальними громадами, оскільки вона дозволяє визначити ступінь досягнення стратегічних цілей, ефективність використання ресурсів та рівень соціально-економічного розвитку громади. У сучасних умовах глобальних трансформацій та зростання ролі місцевого самоврядування в забезпеченні сталого розвитку, саме локальний рівень стає ключовим простором для практичної реалізації міжнародних принципів та національних стратегій сталого розвитку.

На місцевому рівні цілі сталого розвитку трансформуються у конкретні завдання, індикатори та програми, які мають відображати реальні потреби громади та особливості її ресурсного потенціалу.

Теоретично оцінка реалізації цілей сталого розвитку базується на системному підході, який розглядає громаду як відкриту соціо-еколого-економічну систему, у межах якої взаємодіють економічні, природні та людські ресурси. Методологічно процес оцінювання включає кілька послідовних етапів: визначення ключових цілей і завдань, розроблення системи індикаторів, збір та аналіз даних, порівняння результатів з базовими

або плановими показниками, а також формування висновків і рекомендацій щодо подальших дій.

Процес оцінки рівня реалізації цілей сталого розвитку на місцевому рівні передбачає кілька послідовних етапів. Перший етап – це визначення ключових цілей, які громада прагне досягти. Вони можуть бути узгоджені з глобальними цілями сталого розвитку ООН, але адаптовані до місцевих умов. Наприклад, для більшості українських громад пріоритетними є такі цілі, як подолання бідності, забезпечення гідної праці, розвиток інфраструктури, якісна освіта, енергоефективність, екологічна безпека та ефективне управління.

Другий етап – розробка системи індикаторів, за допомогою яких можна виміряти рівень досягнення цілей. Індикатори мають бути конкретними, вимірюваними та доступними для аналізу. Серед економічних показників зазвичай використовують рівень зайнятості, середню заробітну плату, обсяги місцевих доходів і інвестицій, розвиток малого та середнього бізнесу. Соціальні індикатори охоплюють рівень освіти, охорони здоров'я, демографічні тенденції, доступність соціальних послуг, якість життя населення. Екологічні показники відображають стан навколишнього середовища – рівень забруднення повітря і води, кількість відходів, частку використання відновлюваних джерел енергії, наявність природоохоронних заходів.

Третій етап оцінки полягає у зборі та аналізі статистичних даних, які характеризують стан громади у відповідних сферах. Для цього використовуються офіційні джерела — дані органів місцевого самоврядування, Державної служби статистики, міністерств, а також результати соціологічних досліджень і моніторингів, проведених на місцевому рівні. Порівняння поточних показників із базовими або плановими дозволяє визначити тенденції розвитку, досягнення та проблемні аспекти реалізації цілей сталого розвитку.

Четвертий етап – це формування висновків і розробка рекомендацій щодо вдосконалення політики громади. На цьому етапі здійснюється оцінка не лише фактичних результатів, але й ефективності управлінських рішень, ресурсного забезпечення, механізмів контролю та участі громадян у процесі прийняття рішень. Важливо враховувати, що сталий розвиток не є короткостроковою метою, а передбачає тривалу стратегію дій, що поєднує економічні, соціальні й екологічні інтереси.

У контексті діяльності Обухівської селищної територіальної громади оцінка реалізації цілей сталого розвитку передбачає комплексне дослідження показників економічного, соціального, екологічного та інституційного характеру. На підставі офіційних даних за 2024 рік можна виокремити кілька ключових аспектів, які дають змогу оцінити ступінь досягнення громадою відповідних завдань.

З економічної точки зору, громада демонструє стійку позитивну динаміку. Так, бюджет громади за 2024 рік затверджено в обсязі 140 409,8 тис. грн., з яких доходи загального фонду – 133 656,5 тис. грн, доходи спеціального фонду – 6 753,3 тис. грн. Фактично виконано доходи загального фонду на рівні 106,0 % від плану. Структура доходів свідчить про те, що близько 64,9 % доходів без трансфертів формуються за рахунок податків, зборів та неподаткових платежів. Така ситуація вказує на певну фінансову спроможність громади, що важливо для реалізації стратегічних програм і завдань сталого розвитку.

Соціальне спрямування роботи громади також має конкретні показники. Наприклад, на території громади функціонують чотири заклади загальної середньої освіти (Обухівський ліцей, Обухівська гімназія, Горяннівська гімназія, Миколаївська гімназія), в яких до навчального процесу залучено 1 203 учні та налічується 21 інклюзивний клас. Дошкільною освітою охоплено 210 дітей у 12 групах. Така інклюзивна освітня інфраструктура демонструє врахування соціальної складової сталого розвитку - рівного доступу до освіти та розвитку людського потенціалу. Крім

того, звітами-показники соціального захисту (наприклад, діяльність центру надання соціальних послуг, охоплення вразливих груп населення) підтверджують орієнтацію на підтримку соціально незахищених категорій.

З екологічної та інфраструктурної позиції громада здійснила заходи, що відображають тенденцію до підвищення енергоефективності та покращення просторового середовища. Зокрема, в освітніх закладах зафіксовано зменшення енергоспоживання на 12 % (за внутрішніми даними громади). Це підтверджує готовність до впровадження енергоефективних технологій. Бюджетні видатки на благоустрій доріг, освітлення та комунальні мережі також забезпечують покращення умов проживання. Однак виконання екологічних показників, як-от надходження екологічного податку, становило лише 5,3 тис. грн. при плані 5,8 тис. грн. Цей факт свідчить про наявність резервів у напрямі екологічної складової сталого розвитку.

Інституційна складова також має суттєву вагу. Завдяки прозорості діяльності, оприлюдненню звітів та активності громадської участі громада відповідає принципам доброго врядування. Наприклад, у 2024 році було проведено 9 сесій селищної ради та 13 засідань виконавчого комітету, зареєстровано 669 звернень громадян. Це вказує на відкритість процесів управління та можливість громадської взаємодії.

Разом з тим оцінка реалізації цілей сталого розвитку вказує на наявність певного дисбалансу. Економічна та соціальна складові мають доволі високий рівень результативності, тоді як екологічна - потребує інтенсифікації. Рекомендується посилити моніторинг екологічних показників, систематично впроваджувати заходи з поводження з відходами, зеленої інфраструктури, роздільного збору та ресурсозбереження. Також важливим є розширення залучення громадян до процесів стратегічного планування, що підвищить якість управлінських рішень.

Отже, за наданими даними Обухівська селищна громада демонструє значний прогрес у реалізації цілей сталого розвитку на місцевому рівні, особливо в соціальній та економічній площинах, але зберігається потреба у

вдосконаленні екологічного компоненту та активізації участі громадськості. Далі доцільно розробити план дій із конкретними заходами, індикаторами та відповідальними виконавцями, що дозволить перейти від оцінки результату до забезпечення сталого розвитку громади.

2.3. Аналіз ефективності використання інструментів реалізації стратегії сталого розвитку

У сучасних умовах децентралізації публічного управління та реформування місцевого самоврядування питання забезпечення сталого розвитку територіальних громад набуває особливої актуальності. Саме органи місцевого самоврядування є базовими суб'єктами реалізації цілей сталого розвитку на місцях, адже від їхньої діяльності залежить якість життя населення, ефективність використання природних ресурсів, економічна стабільність та екологічна безпека території.

Разом з тим, у більшості громад України процес стратегічного планування все ще перебуває на етапі становлення. Це стосується і Обухівської селищної ради Дніпровського району Дніпропетровської області, де на сьогодні відсутня затверджена Стратегія сталого розвитку громади. Така ситуація частково пояснюється обмеженістю фінансових і кадрових ресурсів, браком методологічної підтримки з боку державних органів, а також низькою залученістю громади до стратегічних процесів планування.

Відсутність офіційного стратегічного документа не означає повної відсутності управлінських дій у сфері розвитку. Натомість Обухівська селищна рада реалізує Програму соціально-економічного та культурного розвитку Обухівської територіальної громади на 2023–2025 роки [23]. Програму затверджено рішенням сесії Обухівської селищної ради від 20 грудня 2024 року № 1011-42/VIII.

Метою такої Програми є створення умов для підвищення добробуту мешканців громади, забезпечення сталого економічного зростання, розвитку

соціальної, освітньої, культурної та інженерної інфраструктури, а також формування сприятливого інвестиційного клімату.

Пріоритетними завданнями соціально-економічного та культурного розвитку Обухівської територіальної громади є:

«-підвищення рівня доходів населення, сприяння повній, продуктивній і вільно обраній зайнятості;

- впровадження соціальних стандартів і підвищення якості послуг, які безпосередньо надаються населенню;

- удосконалення діяльності та матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я;

- створення належних умов для всебічного та повноцінного розвитку дітей, відродження культурних і просвітницьких традицій;

- поліпшення діяльності усіх складових фізкультурного руху в селищі Обухівка, селища Миколаївка та села Горянівське;

- збільшення випуску конкурентоспроможної продукції вітчизняного виробництва;

- активізація роботи із скорочення кількості збиткових підприємств;

- підвищення рівня розрахунків за спожиті енергоносії;

- підвищення ефективності енергоспоживання, здійснення заходів із енергозбереження в усіх галузях і сферах діяльності;

- продовження будівництва об'єктів життєзабезпечення, розвиток мережі автомобільних доріг;

- сприяння реалізації проектів за пріоритетними напрямками інноваційної діяльності;

- розвиток міжнародних зв'язків, залучення іноземних інвестицій;

- запозичення досвіду розбудови громади селища завдяки участі у міжнародних програмах та грантах» [23].

Ця програма має прикладний характер і містить такі основні пріоритети (рис. 2.1)

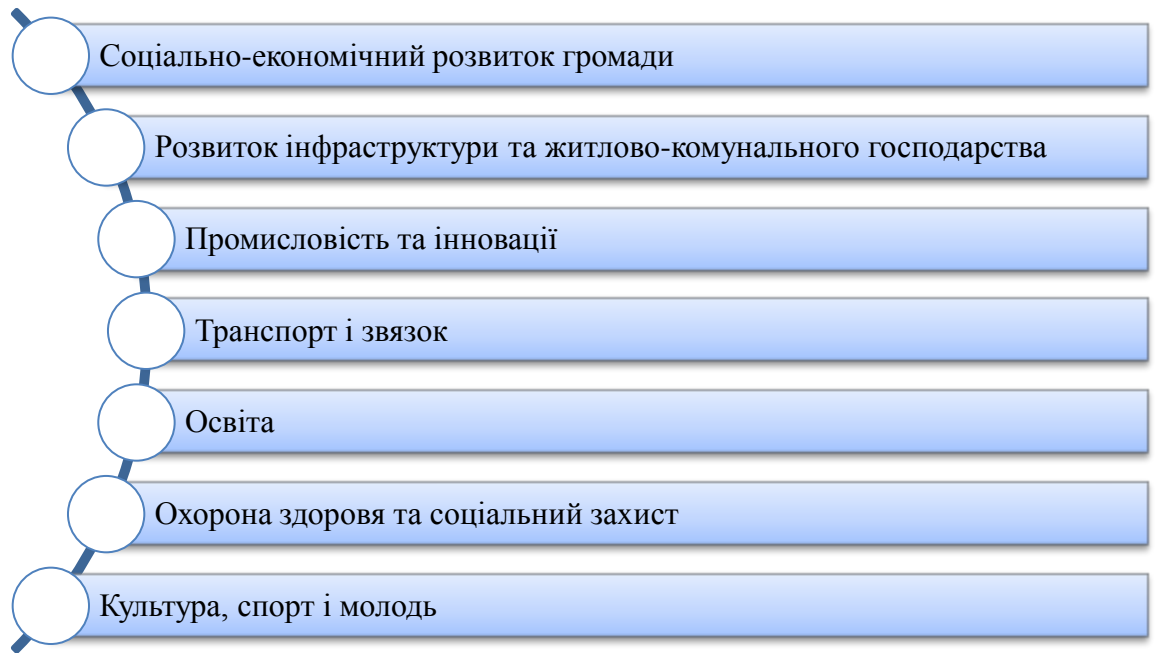


Рис. 2.1. Пріоритетні завдання соціально-економічного та культурного розвитку Обухівської територіальної громади [23]

Відсутність офіційно затвердженої стратегії сталого розвитку громади створює низку проблем у сфері управління:

1. Несистемність управлінських дій. Кожна програма реалізується окремо, без узгодження пріоритетів між секторами (економіка, соціальна сфера, екологія).
2. Відсутність узгоджених індикаторів ефективності. Неможливо здійснити якісний моніторинг досягнення цілей без визначення системи показників.
3. Низький рівень залученості громадськості. Населення має обмежений вплив на процес планування, що знижує ефективність реалізації рішень.
4. Втрата інвестиційних можливостей. Без наявності стратегії громада має менші шанси на залучення міжнародної технічної допомоги чи грантів.

5. Відсутність довгострокового бачення розвитку. Управлінські рішення здебільшого спрямовані на поточні потреби, а не на стратегічні пріоритети.

Отже, аналіз діяльності Обухівської селищної ради показує, що в основі її управлінських процесів переважає операційний, а не стратегічний підхід, що обмежує потенціал сталого розвитку громади.

Незважаючи на відсутність формалізованої стратегії, Обухівська громада все ж використовує низку інструментів сталого розвитку, які дозволяють поступово формувати стратегічну культуру управління.

1. Програмно-цільовий метод. Місцеві програми розробляються з урахуванням потреб населення, проте відсутня узгоджена система цілей. Програмно-цільовий підхід використовується фрагментарно, що знижує його результативність.

2. Інструменти бюджетного планування. У структурі бюджету громади передбачено фінансування програм розвитку інфраструктури, соціальної сфери, освіти та охорони здоров'я. Проте відсутність чіткої системи стратегічних пріоритетів призводить до нераціонального розподілу коштів.

3. Інструменти громадської участі. Громада впровадила елементи партиципаторного управління, зокрема проведення громадських слухань і консультацій, проте механізми участі населення не є системними.

4. Інституційні механізми. При селищній раді діють консультативно-дорадчі органи, проте вони не мають повноважень щодо оцінки ефективності реалізації програм розвитку.

5. Екологічні ініціативи. Громада бере участь у регіональних програмах з енергоефективності, встановлення сонячних панелей, впровадження сортування сміття, однак відсутність екологічної стратегії не дозволяє комплексно оцінити ефективність цих заходів.

Порівнюючи діяльність Обухівської громади з іншими громадами Дніпропетровщини, які вже мають власні стратегії (наприклад,

Слобожанська або Петриківська громади), можна зазначити, що ефективність управління в Обухівці є нижчою через:

- відсутність стратегічного бачення розвитку;
- нерозвинену систему моніторингу;
- фрагментарне використання інструментів сталого розвитку.

Разом з тим, Обухівська громада має значний потенціал для впровадження стратегії сталого розвитку, зважаючи на високий рівень громадської активності, вигідне географічне розташування, наявність кадрових ресурсів та економічний потенціал.

SWOT-аналіз це обов'язковий елемент у розділі аналізу ефективності використання інструментів реалізації стратегії сталого розвитку, навіть якщо стратегія ще не затверджена. Для Обухівської селищної ради його можна провести на основі наявних соціально-економічних даних, управлінських практик та ресурсного потенціалу громади.

У межах аналізу ефективності використання інструментів реалізації стратегії сталого розвитку проведено SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності громади, а також зовнішні можливості та загрози для її розвитку. Такий аналіз є базою для формування майбутньої Стратегії сталого розвитку Обухівської громади, оскільки він узагальнює ключові управлінські, економічні, екологічні та соціальні чинники.

Для визначення подальших напрямів діяльності доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал громади та зовнішні чинники, що впливають на її розвиток.

Серед сильних сторін варто виділити вигідне географічне розташування громади поблизу обласного центру, наявність транспортного сполучення, стабільну демографічну ситуацію, активну громаду, а також наявність освітніх і медичних закладів. До слабких сторін можна віднести обмежені фінансові ресурси місцевого бюджету, недостатню інвестиційну привабливість, зношеність інженерної інфраструктури, нестачу

висококваліфікованих кадрів і відсутність офіційно затвердженої стратегії розвитку.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз Обухівської селищної громади

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вигідне географічне розташування поблизу м. Дніпра, що сприяє розвитку бізнесу та інфраструктури. 2. Наявність стабільних доходів бюджету громади завдяки податковим надходженням від суб'єктів господарювання 3. Активна позиція місцевої влади щодо участі у державних та обласних програмах розвитку 4. Розвинена соціальна інфраструктура: школи, дитячі садки, амбулаторія, заклади культури. 5. Наявність високого рівня громадської активності та функціонування громадських організацій. 6. Потенціал для розвитку екологічного та сільського туризму. 7. Високий рівень освітнього потенціалу населення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність затвердженої Стратегії сталого розвитку громади. 2. Недостатній рівень стратегічного планування та аналітичного забезпечення управлінських рішень. 3. Обмежені інвестиційні ресурси та залежність від державних субвенцій. 4. Недостатня координація між виконавчими органами ради та місцевим бізнесом. 5. Відсутність системи моніторингу реалізації програм розвитку та сталості показників 6. Недостатня розвиненість транспортної інфраструктури та дорожньої мережі. 7. Недостатня енергоефективність житлового фонду та комунальних об'єктів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Участь у програмах державного та міжнародного фінансування розвитку територій. 2. Залучення інвестицій у розвиток місцевої інфраструктури та підприємництва. 3. Розвиток аграрного сектору та створення сільськогосподарських кооперативів. 4. Розвиток туризму, зокрема зеленого та екологічного. 5. Упровадження цифрових технологій в управління громадою та надання публічних послуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна нестабільність у країні, зниження обсягів бюджетних надходжень. 2. Відтік молоді до великих міст, демографічне старіння населення. 3. Погіршення стану навколишнього середовища, деградація земельних ресурсів. 4. Недостатня координація між органами влади різних рівнів у реалізації проєктів розвитку. 5. Підвищення конкуренції з боку сусідніх громад за ресурси та інвестиції.

Узагальнено автором на основі [23]

Серед можливостей визначальними є залучення державних субвенцій і грантів, участь у програмах міжнародної технічної допомоги, розвиток туристичного потенціалу, упровадження цифрових технологій в управління громадою, створення кооперативів і міжмуніципальних партнерств. До загроз належать економічна нестабільність у державі, відтік молоді до великих міст,

ризика скорочення бюджетних надходжень, а також екологічні виклики, пов'язані з кліматичними змінами та деградацією природних ресурсів.

Результати проведеного аналізу свідчать, що Обухівська селищна громада має потенціал для переходу на модель сталого розвитку, однак для цього необхідне формування комплексного стратегічного бачення майбутнього. Створення Стратегії сталого розвитку громади дозволить поєднати всі окремі ініціативи в єдину систему управління, забезпечити ефективне використання бюджетних коштів і залучення зовнішніх інвестицій, а також підвищити прозорість управлінських процесів.

Таким чином, реалізація цілей сталого розвитку на місцевому рівні вимагає поєднання наукового підходу до планування, активної участі громади, ефективного використання місцевих ресурсів і забезпечення взаємозв'язку між економічними, соціальними та екологічними складовими. Для Обухівської селищної ради це означає необхідність переходу від ситуативного управління до стратегічного, де кожне рішення базується на принципах сталості, прозорості та партнерства. Лише за таких умов громада зможе забезпечити якісний розвиток, соціальну згуртованість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

1. Обухівська селищна громада демонструє значний потенціал для соціально-економічного розвитку завдяки вигідному географічному розташуванню, близькості до обласного центру та стабільній демографічній ситуації. Аналіз чисельності населення, рівня урбанізації та трудових ресурсів свідчить про поступове зростання чисельності мешканців та позитивний міграційний баланс, що створює основу для розвитку місцевої економіки та розширення соціальної інфраструктури. Диверсифікована економіка громади, представлена малими та середніми підприємствами, а також стабільна структура бюджету з переважанням власних податкових

надходжень, вказують на фінансову спроможність виконувати делеговані функції і реалізовувати пріоритетні програми розвитку. Запропоновано подальше зміцнення фінансової стабільності через оптимізацію податкової бази, стимулювання місцевого бізнесу та залучення інвестицій, що дозволить забезпечити сталість економічного розвитку і підвищити якість життя мешканців громади.

2. Реалізація цілей сталого розвитку в Обухівській селищній громаді відбувається переважно через соціальні та економічні інструменти, тоді як екологічна складова потребує подальшого посилення. Освітня, культурна та соціальна інфраструктура розвинені на достатньому рівні: функціонують школи, дошкільні заклади та центри позашкільної освіти, що забезпечує рівний доступ до освітніх послуг і розвиток людського потенціалу. Проведені заходи з енергозбереження та благоустрою території свідчать про поступове впровадження екологічних ініціатив, проте обсяг надходжень від екологічного податку та комплексна оцінка екологічної ефективності показують наявність резервів. Запропоновано активізувати програми з поводження з відходами, енергоефективності, зеленої інфраструктури та ресурсозбереження, а також розширити участь громадян у стратегічному плануванні, що забезпечить комплексний підхід до досягнення цілей сталого розвитку.

3. Аналіз ефективності використання інструментів реалізації стратегічних цілей свідчить про відсутність затвердженої Стратегії сталого розвитку громади, що створює низку управлінських обмежень: фрагментарність програм, відсутність узгоджених індикаторів, низький рівень залученості громадськості та втрата інвестиційних можливостей. Разом з тим, громада активно використовує програмно-цільовий підхід, бюджетне планування, інструменти громадської участі та екологічні ініціативи, що дозволяє поступово формувати стратегічну культуру управління. SWOT-аналіз демонструє наявність сильних сторін, таких як стабільний бюджет, активна громадська позиція та потенціал для розвитку

туризму і підприємництва, а також слабких місць, серед яких відсутність стратегії, недостатня енергоефективність та обмежені інвестиційні ресурси. Запропоновано розробити комплексну Стратегію сталого розвитку, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні ініціативи, встановлює чіткі індикатори ефективності та забезпечує участь громади у процесі прийняття рішень, що сприятиме довгостроковій стабільності та підвищенню конкурентоспроможності території.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Європейські моделі та механізми впровадження сталого розвитку на місцевому рівні

Концепція сталого розвитку, ухвалена на Конференції ООН з питань навколишнього середовища та розвитку у 1992 році, визначає необхідність підвищення рівня добробуту сучасного суспільства при одночасному збереженні природних ресурсів для майбутніх поколінь. Політика сталого розвитку Європейського Союзу спрямована на досягнення цих цілей шляхом гармонійного поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку в межах національних стратегій держав-членів. Основна увага приділяється формуванню стратегічних пріоритетів, що забезпечують економічне зростання, підвищення екологічної ефективності та покращення якості життя нинішніх і майбутніх поколінь.

Реалізація політики сталого розвитку в ЄС здійснюється на кількох рівнях.

На глобальному рівні (через міжнародні організації) ухвалюються програмні документи, що регулюють питання збалансованого соціально-економічного розвитку, охорони та відтворення навколишнього природного середовища.

На наднаціональному рівні (через інституції ЄС) формуються стратегічні ініціативи, зокрема під координацією Європейської Комісії. До цієї діяльності залучені Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Світовий банк, Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО), Міжнародна організація праці (МОП) та ООН-ХАБІТАТ, які опікуються розвитком міських і сільських територій.

На національному рівні уряди держав розробляють і реалізують стратегічні документи, спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку через систему планування й управління [15].

На регіональному рівні забезпечується баланс між соціальною, економічною та екологічною складовими регіону шляхом діяльності органів публічної влади.

На місцевому рівні механізми управління сталим розвитком формуються на основі регіональних і локальних стратегій, розроблених у форматі взаємодії «влада – бізнес – громада».

Процеси урбанізації у світі відбуваються надзвичайно динамічно: за прогнозами, до 2050 року чисельність міського населення досягне 6,7 млрд осіб, тобто близько 68% загальної кількості населення планети. Щодня до міст переїжджає близько 180 тисяч людей. Така тенденція створює значне навантаження на природне середовище: збільшується рівень забруднення повітря через транспортні потоки, промислові викиди, роботу тепло- та електростанцій; інтенсивна забудова негативно впливає на стан ґрунтів. Міста, як штучні екосистеми, характеризуються втратою біорізноманіття рослин і тварин, що раніше існували на цих територіях. Крім того, урбанізовані території споживають великі обсяги водних ресурсів, а значна частина використаної води повертається у доквілля в забрудненому вигляді, потрапляючи зрештою до Світового океану [15].

Сучасний світ стикається з низкою глобальних викликів - зростанням бідності, перенаселенням, кризою соціально-економічної системи, що базується на принципах вільного ринку, зміною клімату, виснаженням природних ресурсів та дефіцитом продовольства. Механізми ринкової саморегуляції часто призводять до посилення соціальної нерівності й погіршення екологічного стану. Однією з найактуальніших проблем урбанізованих територій стає управління відходами. Значні обсяги їх утворення та накопичення становлять загрозу для доквілля, громадського здоров'я та безпеки населення, а також негативно впливають на туристичну

привабливість територій. Проблема поводження з відходами набуває стратегічного значення для системи публічного управління, оскільки безпосередньо пов'язана із забезпеченням екологічної безпеки та сталого розвитку міст.

Впровадження європейської моделі сталого розвитку громади відбувалося поетапно та базувалося на кількох стратегічних ініціативах, що охоплювали як законодавчі зміни, так і практичні заходи на місцевому рівні. Сутність цієї моделі полягає у системному підході, який включає нормативно-правову підтримку, фінансові інструменти, інституційні механізми, екологічні ініціативи та освітні програми [15]. Її метою є забезпечення довгострокової економічної, соціальної та екологічної стабільності громад та сілких територій. Інструменти та механізми реалізації стратегії сталого розвитку територіальних громад на основі досвіду країн Європейського Союзу наведено в табл. 3.1.

Процес впровадження європейської моделі характеризувався як наявністю сприятливих чинників, так і певними бар'єрами при інтеграції цих підходів у національні стратегії розвитку. Основними чинниками успіху є політична воля та стратегічне планування, які забезпечують узгодженість дій держави та місцевих органів влади. Важливу роль відіграє адаптація європейського досвіду до специфічних умов України з урахуванням її економічного, соціального та культурного контексту. Такий підхід дає можливість максимально ефективно використовувати наявні ресурси і потенціал розвитку. Додатковим фактором успішності є підтримка міжнародних організацій, які забезпечують експертну та фінансову допомогу в процесі впровадження європейських практик.

Інструменти та механізми реалізації стратегії сталого розвитку
територіальних громад на основі досвіду країн Європейського Союзу [15]

Інструмент механізму	Характеристика
Нормативно-правова база	Країни Європейського Союзу впровадили системну законодавчу основу для регулювання місцевого розвитку, що охоплює економічні, екологічні та соціальні аспекти. На рівні громад приймаються стратегії сталого розвитку, плани просторового розвитку, програми енергоефективності та охорони довкілля. Важливим є забезпечення узгодженості місцевої політики із національними і європейськими стандартами сталого розвитку
Фінансові механізми та інструменти підтримки	Досвід країн ЄС засвідчує важливість залучення фінансових ресурсів із різних джерел – місцевих бюджетів, національних фондів, європейських програм і партнерських проєктів. Для підтримки сталого розвитку територій використовуються інструменти, подібні до програм LEADER, які стимулюють місцеві ініціативи, розвиток малого бізнесу, інноваційних і соціальних проєктів. Фінансова підтримка спрямована на зміцнення економічної стабільності громад та покращення якості життя населення.
Інституційна підтримка та партнерства	У державах ЄС створено ефективну систему інституцій, що координують реалізацію місцевої політики сталого розвитку. На рівні громад функціонують агенції розвитку, консультативні ради та партнерські структури, які об'єднують владу, бізнес і громадськість. Такий підхід забезпечує узгодженість дій, ефективне планування та реалізацію спільних проєктів, а також підвищує довіру між учасниками процесу управління.
Фокус на екологічну стійкість	Європейські громади активно впроваджують заходи з екологічного управління, спрямовані на зменшення антропогенного навантаження, перехід до відновлюваних джерел енергії та збереження природних ресурсів. У межах місцевої політики пріоритет надається розвитку екологічно чистого транспорту, енергоефективного будівництва, системи управління відходами та охорони водних і земельних ресурсів.
Освітня та інформаційна діяльність	На рівні громад країн ЄС реалізуються програми з підвищення обізнаності населення про принципи сталого розвитку. Організуються навчальні курси, тренінги та публічні ініціативи, спрямовані на формування екологічної культури, підтримку підприємництва, розвиток місцевих лідерів і залучення громадян до процесів прийняття рішень.
Моніторинг та оцінка реалізації стратегій	Європейська практика передбачає створення системи постійного моніторингу виконання стратегічних планів сталого розвитку. На місцевому рівні здійснюється оцінка ефективності програм, аналіз соціально-економічних та екологічних показників, публікація звітів і коригування планів відповідно до досягнутих результатів. Це забезпечує прозорість, підзвітність і результативність управління розвитком територіальних громад.

Європейська модель сталого розвитку ґрунтується на інтегрованому підході, що передбачає інституційну підтримку, екологічну збалансованість і соціальну інклюзію. Інституційна складова забезпечує ефективне планування, координацію та реалізацію політики розвитку на різних рівнях управління. У країнах ЄС активно залучаються як національні, так і місцеві органи влади до процесу ухвалення рішень, що сприяє узгодженості дій, раціональному використанню ресурсів і зміцненню довіри між владою та населенням [13].

Екологічна збалансованість у європейській моделі розглядається як ключовий елемент сталого розвитку сільських територій. Вона забезпечується впровадженням екологічно чистих технологій, раціональним використанням природних ресурсів і послідовним захистом навколишнього середовища. Соціальна інклюзія, у свою чергу, спрямована на створення рівних можливостей для всіх мешканців сільських територій у доступі до економічних, соціальних і культурних благ.

Досвід держав Європейського Союзу підтверджує, що досягнення сталості можливе лише за умов комплексного підходу, який поєднує інституційні механізми залучення громад, екологічні програми та соціальні ініціативи. Інституційні структури сприяють ефективній координації дій, екологічні заходи зосереджуються на охороні природних ресурсів, а соціальні програми забезпечують інклюзивність і рівність можливостей.

Показовим прикладом є Німеччина, яка є лідером у сфері впровадження відновлюваних джерел енергії, особливо у сільських регіонах. Проекти з використання біомаси, вітрової та сонячної енергії сприяють підвищенню енергетичної незалежності та створенню нових робочих місць. У післявоєнній Україні реалізація подібних ініціатив може стати важливим чинником відновлення економіки та забезпечення екологічної рівноваги сільських територій.

У Франції держава активно підтримує малі фермерські господарства шляхом надання фінансових субсидій, проведення освітніх програм і

розвитку локальних ринків збуту. Особливу увагу приділено органічному землеробству, що мінімізує негативний вплив на довкілля і водночас сприяє сталому розвитку аграрного сектору. Такий досвід є надзвичайно цінним для України, враховуючи необхідність відновлення сільського господарства та розвитку екологічно орієнтованого виробництва.

В Італії розвинена система агротуризму, яка не лише сприяє збереженню культурної спадщини, а й створює додаткові джерела доходу для сільського населення. Ця практика може бути адаптована в Україні як складова стратегії повоєнного відновлення, зокрема через розвиток місцевої інфраструктури та залучення туристів до сільських регіонів [13].

Швеція відзначається інноваційними підходами до управління природними ресурсами, особливо у сфері сталого лісокористування та водного менеджменту. Застосування подібних практик в Україні може сприяти екологічному відновленню деградованих територій і забезпечити довгострокову стабільність у сільському розвитку.

У Польщі успішно реалізується програма LEADER, спрямована на розвиток сільських громад через підтримку місцевих ініціатив і активну участь жителів у процесах прийняття рішень. Для України цей досвід є особливо важливим, оскільки сприяє зміцненню соціальної згуртованості та розвитку громадянської активності, що має ключове значення у період післявоєнного відновлення держави.

На основі європейського досвіду інструменти реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади в Україні мають формуватися з урахуванням принципів комплексності, інклюзивності та екологічної збалансованості. Європейська практика показує, що успіх у досягненні сталого розвитку забезпечується поєднанням стратегічного планування, міжсекторальної співпраці, участі громадян та ефективного управління ресурсами [12].

Насамперед стратегічне планування має стати основним інструментом управління розвитком громад. Необхідно запровадити систему

довгострокових планів, які визначатимуть пріоритети соціально-економічного, екологічного та просторового розвитку територій. Ці документи повинні узгоджуватися з національними та регіональними стратегіями, а також враховувати потреби місцевого населення. Важливо створити умови для участі громадян, бізнесу й громадських організацій у процесі планування та реалізації стратегічних рішень, що відповідає європейській моделі управління типу «влада – бізнес – громада».

Важливу роль відіграють економічні інструменти. Доцільно розширити можливості фінансування місцевих ініціатив через грантові програми, партнерства з міжнародними організаціями та механізми державно-приватного співробітництва. Європейський досвід показує, що розвиток сільських територій ефективно підтримується через програми, подібні до LEADER, які стимулюють місцеві ініціативи та зміцнюють соціальну згуртованість громад. В Україні такий підхід може бути реалізований через підтримку місцевих проектів розвитку інфраструктури, освіти, енергозбереження й підприємництва.

У сфері екологічного управління важливо орієнтуватися на досвід Німеччини та Швеції, які впроваджують інноваційні технології використання відновлюваних джерел енергії, раціонального управління лісовими й водними ресурсами. Для України доцільно розвивати програми з енергоефективності, використання біомаси, сонячної та вітрової енергії, а також підтримувати місцеві ініціативи зі збереження екосистем і зменшення кількості відходів. Це сприятиме формуванню екологічно безпечних та економічно самодостатніх громад.

Соціальні інструменти повинні бути спрямовані на забезпечення рівного доступу громадян до освітніх, культурних та економічних можливостей. Французький досвід підтримки малих фермерських господарств, розвитку органічного землеробства та освітніх програм може бути адаптований в Україні для підвищення зайнятості населення,

покращення умов праці та розвитку людського потенціалу у сільських регіонах.

Особливої уваги заслуговують інституційні механізми, що забезпечують ефективну координацію між різними рівнями влади. Європейські країни демонструють, що сталий розвиток можливий лише за умови узгоджених дій між центральними, регіональними та місцевими органами управління. Для України доцільно створювати центри сталого розвитку при органах місцевого самоврядування, які б займалися координацією стратегічних ініціатив, залученням інвестицій і моніторингом виконання програм.

Таким чином, адаптація європейського досвіду до українських реалій має базуватися на поєднанні інституційної спроможності, екологічної відповідальності та соціальної інклюзії. Використання цих інструментів дозволить громадам ефективно реалізовувати власні стратегії сталого розвитку, підвищуючи якість життя населення та конкурентоспроможність територій.

3.2. Удосконалення механізмів стратегічного планування сталого розвитку громади

В умовах післявоєнного відновлення України одним із ключових напрямів розвитку територіальних громад є формування ефективних механізмів управління сталим розвитком, спрямованих на підвищення економічної активності, покращення якості життя населення та забезпечення збалансованого використання ресурсів. Особливого значення набуває удосконалення системи стратегічного планування, яка покликана інтегрувати економічні, соціальні та екологічні складові розвитку на місцевому рівні. Зростання ролі територіальних громад у процесах управління вимагає переходу від фрагментарних підходів до цілісної стратегії сталого розвитку,

заснованої на принципах ефективності, прозорості та реалістичності управлінських рішень

Європейський досвід підтверджує, що стратегічне планування виступає основним інструментом досягнення сталого розвитку громад. Країни ЄС застосовують інтегровані підходи до планування, які поєднують аналітичні, прогнозні та оцінювальні методи. Така практика забезпечує збалансованість рішень, підвищує ефективність використання наявних ресурсів і сприяє розвитку людського капіталу. Успішна реалізація стратегій у країнах Європи ґрунтується на системному аналізі соціально-економічних умов, оцінюванні екологічних ризиків та залученні громади до процесу планування [12].

Для України адаптація цих підходів є актуальною у контексті децентралізації та відновлення регіонів. Сучасні громади потребують механізмів, здатних забезпечити ефективне управління на місцевому рівні. До таких належать стратегічне планування розвитку території, впровадження програмно-цільового бюджетування, створення дорожніх карт реалізації стратегій та використання індикативних моделей прогнозування соціально-економічних показників. Застосування інноваційних інструментів планування сприяє підвищенню ефективності реалізації запланованих заходів, оптимізації ресурсів і мінімізації ризиків невиконання стратегічних цілей.

Підвищення ефективності стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад базується на впровадженні інноваційних інструментів і формуванні збалансованої системи їх застосування. Інструментарій стратегічного планування повинен відповідати основним принципам – послідовності, комплексності, результативності, прозорості, вимірності цілей та реалістичності.

Ефективне управління розвитком територіальних громад передбачає наявність системи стратегічних заходів, що охоплюють формування цілей і завдань, визначення показників досягнення запланованих результатів, соціальних та економічних критеріїв оцінювання ефективності, а також

забезпечення узгодженості дій суб'єктів управління із загальними напрямками розвитку громади, регіону чи держави. До процесу стратегічного планування повинні бути залучені виконавчі органи на всіх рівнях – місцевому, регіональному та національному.

Розвиток громади здійснюється через вплив на господарські об'єкти управління, серед яких підприємства, органи місцевого самоврядування, громадські об'єднання та інші суб'єкти, що беруть безпосередню участь у реалізації прийнятих рішень. Стратегічне планування має бути спрямоване на підвищення рівня життя населення, зміцнення економічного потенціалу місцевого бізнесу, удосконалення екологічного захисту та розвиток соціальної інфраструктури.

Важливою умовою ефективності є наявність системи оцінювання соціально-економічного стану території. Така система дозволяє розраховувати економічний ефект від реалізації конкретних заходів у певний час та в розрізі галузей, що дає змогу коригувати управлінські рішення відповідно до динаміки розвитку громади.

Одним із ключових методів стратегічного планування є програмно-цільовий підхід, який використовується на всіх рівнях управління. Його переваги полягають у системності формування цілей і завдань, комплексності заходів, можливості акумуляції фінансових ресурсів та забезпеченні прозорості громадського контролю. Цільова програма виступає як сукупність взаємопов'язаних соціально-економічних заходів, спрямованих на вирішення пріоритетних проблем громади у визначені терміни та з оптимальним використанням ресурсів.

Важливим інструментом стратегічного управління є програмно-цільове бюджетування, необхідність якого зумовлена обмеженістю фінансових ресурсів територіальних громад. Його мета полягає у раціональному використанні коштів і спрямуванні їх на пріоритетні напрями місцевого розвитку.

До ефективних інструментів стратегічного планування належить і метод «дорожньої карти», який дозволяє візуалізувати основні етапи досягнення поставлених цілей. Дорожня карта є детальним планом дій, що визначає послідовність управлінських процесів, ключові події та строки їх реалізації. Її застосування особливо доцільне під час упровадження інноваційних управлінських рішень, які не мають чітко визначеного алгоритму реалізації.

Реалізація дорожньої карти стратегічного розвитку громади потребує належного рівня організаційного, матеріально-технічного та фінансового забезпечення, а також чіткого розподілу сфер відповідальності. Раціональне використання цього інструменту дає можливість мінімізувати негативні наслідки планування, що можуть виникати через недосконалість нормативно-методичної бази або відсутність досвіду.

Для об'єктивного оцінювання ефективності стратегічного планування доцільно аналізувати кількісні показники соціально-економічної діяльності громад на кількох рівнях – від діяльності окремих суб'єктів господарювання до узагальнених макроекономічних показників регіону. Такий підхід забезпечує системне бачення ефективності управлінських рішень.

У контексті децентралізації важливо, щоб основну роль у формуванні місцевих бюджетів відігравали економічні ініціативи органів самоврядування. Національні програми мають бути орієнтовані на збільшення доходів територіальних громад, а державна політика – передбачати надання фінансової підтримки у вигляді міжбюджетних трансфертів для реалізації делегованих повноважень.

Комплексний підхід до стратегічного планування передбачає поєднання власних фінансових ресурсів громад із державними та міжнародними фондами, що дозволяє підвищити фінансову спроможність територій. Посилення фінансових можливостей у поєднанні з удосконаленням планувальних інструментів сприятиме досягненню соціально-економічних цілей сталого розвитку.

Рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного планування
сталого розвитку територіальних громад

Напрямок	Зміст рекомендацій	Очікуваний результат
Організаційно-управлінський	Запровадження чіткої системи стратегічного управління з розподілом функцій між виконавчими органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами та громадськими структурами	Підвищення узгодженості дій суб'єктів управління та ефективності реалізації програм розвитку
Нормативно-правовий	Удосконалення місцевих нормативних актів, що регламентують процес стратегічного планування, його етапи та порядок моніторингу результатів	Забезпечення правової визначеності та прозорості реалізації стратегічних документів
Інституційний	Формування дієвої системи партнерства між органами влади, бізнесом і громадськістю для розроблення та реалізації стратегій розвитку	Зміцнення інституційної спроможності громад, підвищення рівня довіри населення
Фінансово-економічний	Використання програмно-цільового бюджетування, диверсифікація джерел фінансування, залучення міжбюджетних трансфертів та інвестицій	Раціональне використання ресурсів і підвищення фінансової спроможності громади
Інноваційний	Застосування сучасних цифрових інструментів у плануванні, створення системи аналітичного моніторингу соціально-економічних показників	Підвищення оперативності управлінських рішень та ефективності реалізації стратегічних завдань
Освітньо-кадровий	Підвищення кваліфікації фахівців органів місцевого самоврядування у сфері стратегічного планування, фінансового менеджменту та фандрайзингу	Підвищення професійного рівня управлінців і якості підготовки стратегічних документів
Комунікаційний	Розвиток публічного діалогу між місцевою владою, бізнесом та жителями громади, забезпечення доступності інформації про хід реалізації стратегії	Підвищення громадської підтримки стратегічних рішень і прозорості управлінських процесів
Екологічний	Впровадження механізмів екологічного менеджменту, екоаудиту, оцінки впливу на довкілля при реалізації місцевих програм	Забезпечення екологічної збалансованості розвитку громади
Територіальний	Використання принципу «полюсів зростання» для формування точок економічного розвитку в межах громади	Стимулювання місцевої економічної активності та підвищення зайнятості населення

Водночас у багатьох громадах стратегічне планування залишається недостатньо розвиненим, що ускладнює залучення фінансування та

реалізацію запланованих заходів. Нестача фахівців у сфері моніторингу, оцінювання соціально-економічних процесів і фандрайзингу також знижує ефективність управлінських рішень.

Рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад наведено в табл. 3.2.

Загалом удосконалення інструментів стратегічного планування є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Стратегічне планування виступає не лише видом управлінської діяльності, а й засобом координації соціально-економічних процесів на місцевому рівні. Його ефективність забезпечується дотриманням принципів послідовності, комплексності, результативності та прозорості.

Світовий досвід доводить, що ключову роль у досягненні сталого розвитку відіграють місцеві органи влади, які співпрацюють із бізнесом, громадськими організаціями та населенням. Формування «полісів зростання» створює основу для довгострокового економічного зростання громад. Приклади успішної реалізації такого підходу в країнах ЄС, Канаді, США свідчать про ефективність децентралізованих моделей управління, які можуть бути адаптовані до умов післявоєнного відновлення України

3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління сталим розвитком на рівні громади

Ефективне управління сталим розвитком територіальної громади передбачає узгодженість стратегічних, інституційних, фінансових, екологічних та соціальних механізмів. На основі проведеного аналізу діяльності Обухівської селищної територіальної громади можна визначити низку напрямів удосконалення системи управління, які сприятимуть підвищенню результативності реалізації цілей сталого розвитку (рис 3.1).

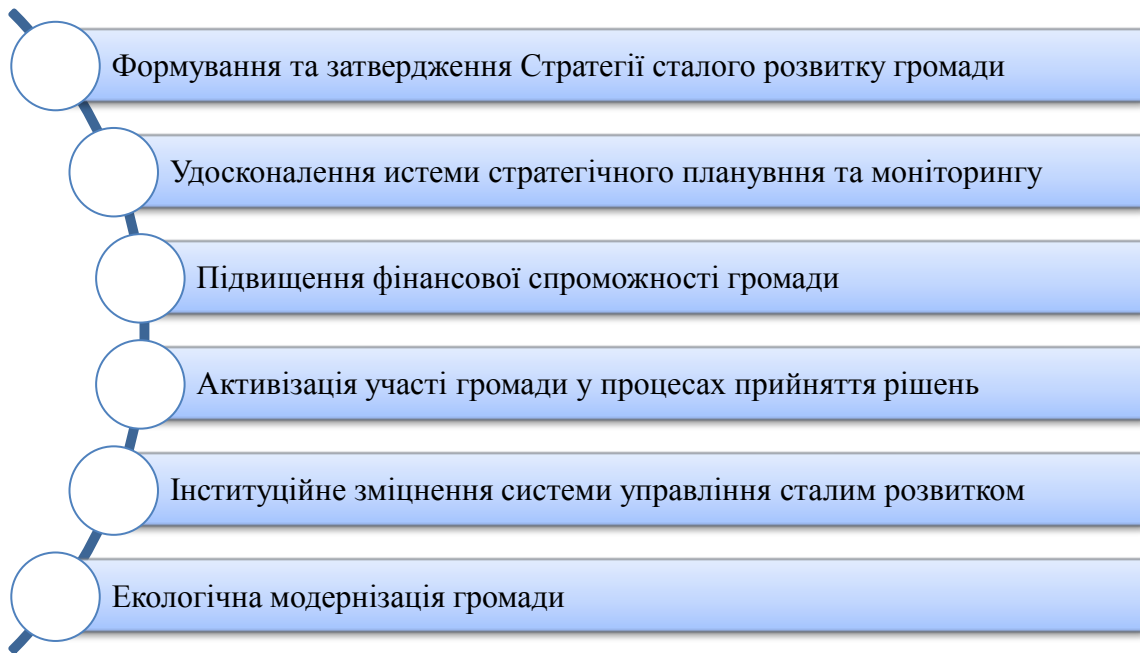


Рис. 3.1. Напрями удосконалення системи управління, які сприятимуть підвищенню результативності реалізації цілей сталого розвитку Обухівської територіальної громади

1. Формування та затвердження Стратегії сталого розвитку громади. Необхідно розробити комплексний стратегічний документ, який визначатиме пріоритети, цілі та завдання розвитку громади на середньострокову (5–7 років) і довгострокову (10–15 років) перспективу. У процесі розроблення стратегії важливо передбачити участь представників громади, бізнесу, громадських організацій та експертного середовища. Такий підхід забезпечить прозорість, підзвітність та врахування реальних потреб мешканців.

Формування Стратегії сталого розвитку громади передбачає послідовність етапів, що забезпечують її наукову обґрунтованість, прозорість і практичну дієвість.

Першим етапом має бути діагностика поточного стану громади, що включає аналіз соціально-економічного потенціалу, природно-ресурсної бази, екологічної ситуації, демографічних тенденцій, стану інфраструктури та рівня добробуту населення. Важливо провести SWOT-аналіз, який

дозволяє визначити сильні та слабкі сторони території, а також можливості й загрози її подальшого розвитку. Такий підхід забезпечує наукове підґрунтя для визначення реалістичних і досяжних цілей.

Другим етапом є визначення стратегічних пріоритетів, які мають ґрунтуватися на трьох складових сталого розвитку – економічній, соціальній та екологічній. Серед економічних пріоритетів доцільно передбачити розвиток підприємництва, залучення інвестицій, модернізацію виробничої бази та створення робочих місць. Соціальні пріоритети мають охоплювати підвищення якості освіти, охорони здоров'я, розвиток соціальної інфраструктури, зменшення рівня бідності та підтримку вразливих груп населення. Екологічний вимір передбачає збереження природних ресурсів, скорочення забруднення довкілля, енергоефективність і перехід до використання відновлюваних джерел енергії.

Третій етап передбачає широке залучення зацікавлених сторін. Розроблення Стратегії має здійснюватися із залученням представників органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій, науковців та мешканців громади. Проведення консультацій, громадських слухань, стратегічних сесій і анкетування дозволяє врахувати інтереси різних груп населення, підвищити рівень довіри до місцевої влади та забезпечити суспільну підтримку стратегічних ініціатив.

Четвертим етапом є інституціоналізація процесу стратегічного планування, тобто створення або визначення відповідального органу (робочої групи, координаційної ради чи відділу сталого розвитку), який забезпечуватиме координацію роботи, підготовку аналітичних матеріалів, розроблення проекту Стратегії та її подальший моніторинг.

Після проведення консультацій та узгодження документ має бути офіційно затверджений рішенням сесії селищної ради. Це надає йому правового статусу, забезпечує його інтеграцію у систему місцевих програм і планів соціально-економічного розвитку. У подальшому Стратегія повинна

стати базовим орієнтиром для розроблення щорічних планів дій, бюджетних програм, цільових заходів та залучення фінансування з різних джерел.

Не менш важливим є створення механізму реалізації та моніторингу виконання Стратегії, який передбачає визначення відповідальних виконавців, часових рамок, ключових показників ефективності (індикаторів) і форм звітності. Рекомендовано здійснювати щорічний моніторинг та публічне інформування громадськості про хід реалізації Стратегії, що сприятиме підвищенню підзвітності та довіри до органів влади.

2. Удосконалення системи стратегічного планування та моніторингу. Доцільно створити механізм постійного моніторингу виконання стратегічних цілей і програм сталого розвитку. Це може бути реалізовано через впровадження системи індикаторів (економічних, соціальних, екологічних та інституційних), що дозволяють регулярно оцінювати прогрес і вносити корективи до планів дій. Рекомендовано щорічно готувати публічний звіт про стан досягнення цілей сталого розвитку громади.

3. Підвищення фінансової спроможності громади. З метою забезпечення сталого розвитку необхідно посилити місцеву фінансову базу. Це передбачає:

- залучення грантів, міжнародної технічної допомоги та інвестиційних програм ЄС (зокрема, за моделлю LEADER);
- розвиток державно-приватного партнерства для реалізації інфраструктурних і соціально-економічних проєктів;
- удосконалення системи місцевих податків і зборів, спрямованих на підтримку підприємництва та енергоефективності.

3. Активізація участі громади у процесах прийняття рішень.

Варто посилити роль громадських консультацій, електронних петицій, громадського бюджету, відкритих слухань і публічних дискусій у процесі стратегічного планування. Залучення мешканців сприятиме зростанню довіри до влади та підвищить легітимність управлінських рішень.

4. Інституційне зміцнення системи управління сталим розвитком.

Пропонується створити Центр сталого розвитку громади або структурний підрозділ у складі виконавчого комітету, який координуватиме реалізацію стратегічних ініціатив, моніторинг показників сталості, підготовку звітів і комунікацію з партнерами. До його складу можуть входити представники місцевої влади, бізнесу, науковців та громадськості.

6. Екологічна модернізація громади. Слід запровадити екологічно орієнтовані практики управління, серед яких:

- розвиток системи роздільного збирання та перероблення відходів;
- впровадження енергоефективних технологій у житлово-комунальному секторі та освітніх закладах;
- підтримка ініціатив із відновлення зелених зон, збереження водних ресурсів і моніторингу стану довкілля;
- участь у регіональних і міжнародних екологічних програмах.

7. Розвиток людського потенціалу та освіти для сталого розвитку. Рекомендується запровадити освітні та просвітницькі програми для школярів, молоді, підприємців і посадових осіб, спрямовані на підвищення екологічної свідомості, розвиток підприємницьких навичок і формування компетенцій управління сталим розвитком. Доцільно налагодити співпрацю з навчальними закладами, університетами та тренінговими центрами.

8. Використання цифрових технологій в управлінні. Для підвищення прозорості та ефективності управління варто впровадити цифрові сервіси, електронний документообіг, геоінформаційні системи управління ресурсами громади, а також платформи електронної участі громадян. Це дозволить оптимізувати управлінські процеси та забезпечити відкритість діяльності органів влади.

9. Розвиток партнерств і міжмуніципальної співпраці. Для реалізації масштабних проєктів доцільно налагоджувати співпрацю з сусідніми громадами, приватними підприємствами та неурядовими організаціями.

Міжмуніципальні об'єднання можуть стати ефективним інструментом спільного використання ресурсів і залучення інвестицій.

10. Підвищення екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. Важливо стимулювати підприємства до впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), підтримки місцевих соціальних ініціатив, екологічних програм і волонтерських проєктів. Це сприятиме зміцненню партнерства між владою, бізнесом і громадою.

Отже, підвищення ефективності управління сталим розвитком на рівні територіальної громади вимагає переходу від фрагментарних рішень до системного, інтегрованого підходу, заснованого на стратегічному плануванні, участі громадян, екологічній збалансованості та фінансовій самостійності. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить Обухівській селищній громаді сформувати сучасну модель управління, що відповідатиме європейським принципам сталості, прозорості й інклюзивності.

Висновки до розділу 3

1. Аналіз європейського досвіду реалізації політики сталого розвитку на місцевому рівні свідчить про високий ступінь системності та інтегрованості підходів, що поєднують економічну ефективність, екологічну збалансованість та соціальну інклюзію. Основними інструментами є нормативно-правова база, фінансові механізми підтримки, інституційні структури партнерства, освітні програми та система моніторингу результатів. Ключовим принципом є взаємодія влади, бізнесу та громади у форматі «трьох стейкхолдерів», що дозволяє забезпечити прозорість управління, залучення ресурсів і громадську підтримку ініціатив. Досвід Німеччини, Франції, Італії, Швеції та Польщі демонструє ефективність застосування відновлюваних джерел енергії, розвитку органічного сільського господарства, агротуризму та програм підтримки місцевих ініціатив, що

створюють додаткові робочі місця та підвищують конкурентоспроможність громад. Адаптація цих підходів до українських умов післявоєнного відновлення може стати ефективним інструментом формування стійких і самодостатніх громад, здатних поєднувати економічний розвиток із збереженням природних ресурсів та підвищенням якості життя населення.

2. Стратегічне планування виступає основним інструментом досягнення сталого розвитку на рівні територіальних громад. Європейський досвід підтверджує ефективність інтегрованих підходів, які поєднують аналітичні, прогностичні та оцінювальні методи, що дозволяє збалансувати соціально-економічні та екологічні пріоритети. Для України актуальним є впровадження програмно-цільового підходу, створення «дорожніх карт» реалізації стратегій та системи моніторингу соціально-економічних показників. Така методологія забезпечує послідовність і комплексність управлінських рішень, оптимізує використання ресурсів і мінімізує ризики невиконання запланованих завдань. Залучення громадян, бізнесу та науковців до процесу планування дозволяє підвищити легітимність рішень, формує довіру до органів влади та сприяє створенню ефективної системи управління розвитком територій. Впровадження цих механізмів у поєднанні з фінансовими, інституційними та екологічними інструментами створює умови для формування довгострокових стратегій розвитку громад, що відповідають сучасним вимогам сталого та комплексного підходу до управління.

3. Для забезпечення сталого розвитку територіальних громад України доцільно поєднувати стратегічне планування, фінансову спроможність, участь громади та інституційну координацію. Розроблення та затвердження Стратегії сталого розвитку, впровадження механізмів моніторингу, підвищення фінансової бази, активізація участі громадян та створення Центру сталого розвитку дозволяють сформувати системний і прозорий механізм управління. Важливою складовою є екологічна модернізація, використання цифрових технологій та підтримка корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Комплексне застосування цих заходів сприяє

підвищенню ефективності реалізації стратегічних цілей, розвитку людського потенціалу та зміцненню соціальної згуртованості. Приклади європейських практик, адаптовані до українських реалій, підтверджують, що інтегрований підхід до управління, який враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти, здатен забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність громад у процесі післявоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

В ході проведеного дослідження зроблено наступні висновки.

1. Розкрито сутність поняття «сталий розвиток» як багатогранної концепції, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку територіальних громад. Показано, що сталий розвиток у системі місцевого самоврядування спрямований на досягнення збалансованості між зростанням економіки, підвищенням добробуту населення та збереженням природного середовища. Доведено, що ефективна реалізація принципів сталого розвитку можлива лише за умов децентралізації влади, розширення повноважень місцевих громад, забезпечення їхньої фінансової та управлінської самостійності. Саме органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у впровадженні політики сталого розвитку, оскільки вони найближчі до населення та мають змогу враховувати специфіку територій. Встановлено, що система принципів місцевого самоврядування (законність, народовладдя, гласність, підзвітність, соціальна справедливість, професіоналізм тощо) є основою для впровадження моделі сталого розвитку. Їх практична реалізація забезпечує формування ефективного, відповідального й відкритого управління, зорієнтованого на довготривалу стабільність та гармонійний розвиток громади.

2. Проаналізовано правові механізми забезпечення реалізації сталого розвитку в Україні. Нормативно-правова база України у сфері сталого розвитку формується під впливом міжнародних документів (Декларації Ріо, Порядку денного на XXI століття, Цілей сталого розвитку ООН) та національних нормативно-правових документів («Стратегія сталого розвитку “Україна–2020”», «Цілі сталого розвитку: Україна» (2017), Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року»), які забезпечують правові орієнтири для досягнення балансу між соціально-економічним розвитком і збереженням природного середовища. Але попри наявність широкої нормативної бази, система

правового регулювання сталого розвитку залишається фрагментованою. Відсутність єдиного рамкового закону про сталий розвиток, дублювання функцій державних органів та недостатня координація між рівнями влади гальмують ефективну реалізацію національної стратегії. Для подолання цих проблем необхідно ухвалити комплексний Закон України «Про засади сталого розвитку» та створити постійно діючий координаційний орган при Президентові України.

3. Визначено основні інструменти управління сталим розвитком громади. У результаті проведеного аналізу встановлено, що сталий розвиток громади є комплексним процесом, який охоплює економічні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти функціонування території. Розкрито, що основними інструментами управління сталим розвитком виступають адміністративно-правові, економічні, інституційні та комунікаційні механізми, які у взаємодії забезпечують ефективність реалізації місцевої політики. Доведено, що успішність стратегії сталого розвитку безпосередньо залежить від узгодженості дій органів влади, бізнесу та громадськості, а також від наявності дієвої системи моніторингу, оцінювання та контролю досягнутих результатів.

Особлива увага має приділятися використанню економічних і фінансових інструментів – бюджетного планування, грантових програм, інвестиційних проєктів, “зеленого” фінансування, що створюють матеріальну основу сталого розвитку. Не менш важливими є комунікаційні інструменти, які забезпечують відкритість управління, прозорість прийняття рішень і формують довіру громадян до влади.

4. У процесі проведеного дослідження розкрито стан реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади, доведено взаємозв’язок між рівнем соціально-економічного розвитку та ефективністю використання інструментів місцевого управління, а також встановлено, що Обухівська селищна рада демонструє стійку тенденцію до зростання ключових показників розвитку. Проведений аналіз соціально-демографічних,

економічних та управлінських показників свідчить про позитивну динаміку: чисельність населення громади поступово збільшується, зберігається позитивний міграційний баланс, стабільно зростають доходи бюджету, що забезпечує фінансову спроможність громади. Система освіти, культури та соціального захисту функціонує ефективно, забезпечуючи високий рівень соціальної інтеграції населення. Водночас громада демонструє готовність до впровадження екологічних ініціатив – зокрема, енергоощадних технологій, благоустрою територій, розбудови інфраструктури.

5. Надано оцінку ефективності використання інструментів реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади. У результаті проведеного дослідження встановлено, що Обухівська селищна територіальна громада здійснює послідовну діяльність, спрямовану на забезпечення соціально-економічного розвитку, проте ефективність використання інструментів реалізації стратегії сталого розвитку залишається на етапі формування. Розкрито, що громада активно застосовує програмно-цільовий метод, бюджетне планування, інструменти громадської участі та інституційні механізми управління, однак ці інструменти використовуються фрагментарно й не об'єднані спільною стратегічною рамкою.

Доведено, що відсутність офіційно затвердженої Стратегії сталого розвитку громади знижує ефективність управлінських рішень і обмежує можливість системного моніторингу досягнення цілей. Разом з тим громада демонструє позитивну динаміку у сфері фінансової стабільності, розвитку освіти, благоустрою, цифровізації та громадської активності, що свідчить про поступове формування стратегічної культури управління.

SWOT-аналіз показав, що сильними сторонами громади є вигідне географічне положення, стабільний бюджет, високий рівень громадської участі та наявність соціальної інфраструктури. До слабких сторін належать недостатня координація між управлінськими структурами, обмежені інвестиційні ресурси та відсутність системного моніторингу ефективності програм.

6 Проаналізовано європейські моделі реалізації політики сталого розвитку на місцевому рівні та оцінити можливості адаптації ефективних практик країн Європейського Союзу до умов функціонування територіальних громад України. результати аналізу європейських моделей реалізації політики сталого розвитку встановлено, що ключовим чинником їхньої ефективності є інтегрований підхід, який забезпечує гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних складових розвитку територій. Розкрито, що в країнах Європейського Союзу сформовано комплексну систему управління сталим розвитком на місцевому рівні, що базується на поєднанні нормативно-правових, фінансових, інституційних, екологічних та освітніх інструментів. Особливу роль у цьому процесі відіграють механізми громадської участі, стратегічного планування та моніторингу, які забезпечують прозорість і результативність управлінських рішень.

Доведено, що адаптація ефективних європейських практик до умов функціонування територіальних громад України є не лише можливою, а й необхідною умовою їх подальшого розвитку. Успішний досвід Німеччини, Франції, Італії, Швеції та Польщі свідчить, що сталий розвиток досягається через поєднання інноваційних технологій, екологічної відповідальності, соціальної інклюзії та міжсекторального партнерства. Для України доцільним є впровадження подібних підходів у форматі локальних стратегій сталого розвитку, що базуються на принципах «влада – бізнес – громада» та враховують національні соціально-економічні реалії.

6. Надано рекомендацій ї щодо підвищення ефективності управління сталим розвитком на рівні громади. У процесі дослідження встановлено, що ефективне управління сталим розвитком територіальної громади потребує системного підходу, який охоплює стратегічне планування, інституційне зміцнення, фінансову децентралізацію та екологічну модернізацію. У результаті проведеної оцінки запропоновано низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання інструментів реалізації стратегії сталого розвитку Обухівської селищної громади. Зокрема,

рекомендовано розробити та затвердити власну Стратегію сталого розвитку з чітко визначеними цілями й індикаторами, запровадити систему моніторингу та оцінювання результатів, удосконалити програмно-цільовий метод бюджетування, активізувати громадську участь у процесі планування, розвивати партнерство з бізнесом і міжнародними організаціями, а також посилити екологічну складову місцевої політики через запровадження енергоефективних і природоохоронних заходів. Реалізація цих рекомендацій сприятиме переходу громади від операційного до стратегічного управління, підвищенню результативності використання ресурсів і забезпеченню збалансованого соціально-економічного розвитку території.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брижань І. А. Умови та чинники переходу України до моделі сталого розвитку. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2013. № 1. С. 128-133
2. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 74–78.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
4. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід Вишеградської четвірки : метод. посіб. / Р. Шарлея та ін. Київ, 2018. 76 с. 4.
5. Коваленко А. О. Стратегічне планування сталого розвитку України. Київ : Профкнига, 2018. 424 с.
6. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
7. Котов І.В. Механізми публічного управління талим розвитком територіальних громад в Україні. Держава та регіони. 2023. № 2(80).С, 106-110. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.2.19>
8. Котов І.В. Теоретичні основи управління сталим розвитком територіальних громад. Право та державне управління. 2023. № 3. DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.12>
9. Кравченко І.О., Роговенко О.В. Щодо забезпечення сталого розвитку місцевого самоврядування: баланс аспектів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8019729>

10. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень : Навч. Посіб. Київ : рада Європи, 2017. 110 с.
11. Лопушинський І.П., Філіппова В.Д., Плющ Р.М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. Вісник ХНТУ. 2022. № 4 (83). С. 154-160.
12. Матвеева О.Ю. Європейська парадигма сталого розвитку територіальних громад: досвід для України. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління . 2021. № 1. С. 148–157.
13. Мацелюх Н. П., Поснова Т. В. Політики сталого розвитку міст і регіонів ЄС в умовах децентралізації: теоретико-методологічний аспект. Modern Economics. 2023. №38. С. 90-98
14. Мельник І. О., Чернявська С. С. Роль органів місцевого самоврядування у сталому розвитку муніципальних утворень. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2017. Випуск 20. С. 190-193.
15. Мельник Л.Г., Дегтярьова І.Б. Досвід Європейського Союзу у формуванні інноваційної стратегії сталого розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 190–200.
16. Методологія збору даних по ключових показниках ефективності для «розумних» сталих міст / UNECE, Європейська економічна комісія ООН.
URL:
<https://www.unece.org/fileadmin/DAM/hlm/documents/Publications/U4SSCCollectionMethodologyforKPIsforSSC.rus.pdf30>.
17. Міста 2030: модернізуєся або вимирай / Український інститут майбутнього. URL :
<https://www.slideshare.net/ZubkoGennadiy/book2030cityinfuture>
18. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А. Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Львів: Світ, 2005. Т.3. 568 с.

19. Мудрак О., Швець О. Аналіз цілей сталого розвитку в стратегіях розвитку територіальних громад Вінницької області. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. 2024. Вип. 2. С. 118-127. DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-2.15>
20. Наукові основи і стратегічні пріоритети сталого розвитку сільських територій України / [Гадзало Я.М., Жук В.М., Могилова М.М. та ін.]; за ред. Я.М. Гадзала. – К.: ННЦ «ІАЕ», 2019. – 40 с.
21. Невелєв О.М. Сталий розвиток регіону: Стратегічні напрями та механізми. Київ :НДІСЕП, 2001. 95 с
22. Невмержицька С. М., Цалко Т. Р., Бреус С. В., Бондаренко С. М. Стратегічне планування розвитку територій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/32.pdf
23. Офіційний сайт Обухівської селищної ради. URL: <https://obukhivska.otg.dp.gov.ua/>
24. Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р. № 686. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/686-2019-%D1%80#Text>
25. Порудєєва Т. В., Ткаченко М. О., Крамаренко А. Ю. Концепція сталого розвитку регіону. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 6(11). С. 356-259
26. Про національну безпеку України: Закон України. від 05.10.2025 № 2469-VIII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#n355>
27. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України Закон України. від 02.12.2012 № 1602-III <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>
28. Про засади державної регіональної політики Закон України. від 01.01.2025 № 56-VIII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

29. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року(стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року Закон України. від 28.02.2019 № 2697-VIII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>

30. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

31. Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів : постанова Верховної Ради України від 24.12.1999 р. № 1359-XIV Офіційний сайт Верховної Ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1359-14#Text>

32. Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2697-19>

33. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР /URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

34. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

35. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України від 08.09.2005 р. № 2850-IV (втратив чинність на підставі Закону № 2389-IX від 09.07.2022 р.) Офіційний сайт Верховної Ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text>

36. Руда М.В., Мазурик М.М. Співпраця України та Європейського Союзу у сфері сталого розвитку: огляд перспектив. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2021. Vol. 3, № 1. С. 204–211.

37. Скорик М. Європейський досвід забезпечення сталого економічного розвитку сільських територій. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3(50). С. 195-202. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-29>
38. Сментина Н.В. Стратегічне планування на рівні добровільно об'єднаних територіальних громад. Економічні інновації: зб. наук. праць. 2017. Вип. 64. С. 287–292.
39. Сталий розвиток регіонів України / наук. кер. м. З. Згуровський. Київ : НТУУ «КПІ», 2009. 197 с.
40. Сталий розвиток місцевих громад в умовах децентралізації: монографія \ Ортіна Г.В., Сокіл О.Г., Прус Ю.О., Застрожнікова І.В., Єфіменко Л.М. – Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2019. – 171 с.
41. Троценко І. Інструменти реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 13-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. – Дніпро, 8-9.11.2025: тези доповідей. – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 185-187
42. Управлінські інструменти забезпечення сталого розвитку: навч. посіб. для здоб. ступ. магістр спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» та 081 «Право» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Іщенко А.М., Акімова О.А. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 102 с.
43. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С.М. Серьогін, Ю.П. Шаров, Є.І. Бородін, Н.Т. Гончарук [та ін.]. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с
44. Федірко Б. О. Сучасний стан та напрями реформування системи місцевого самоврядування в Україні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2015. № 6. С. 18–22.
45. Ханова О. В., Скібіна С. О. Сталий розвиток країн ЄС: методика й індикатори оцінювання. Проблеми економіки. 2017. № 3. С. 20-32.

46. Хаустова В. Є., Омаров Ш. А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. Проблеми економіки. 2018. № 1(35). С. 265-273.
47. Хом'як І. В. Сучасні підходи до управління сталим розвитком територіальних громад в умовах невизначеності. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 8(8). С. 559-570.
48. Чернихівська А. В. Політика сталого розвитку України в умовах інтеграції до європейського співтовариства. Трансформаційні процеси національної економіки: проблеми та перспективи розвитку : зб. наук. пр. з актуальних проблем екон.наук. 2014. ч. 2. С. 187–193
49. Чернихівська А.В. Концептуальні засади сталого розвитку місцевого самоврядування. Проблеми економіки. 2020. № 3(45). С. 112-117 https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-3_0-pages-112_117.pdf
50. Чумак В. Система принципів діяльності місцевого самоврядування в умовах сталого розвитку. Збірник наукових праць «приватне право і підприємництво», 2023, ВИПУСК 23 С. 199-205 <https://doi.org/10.32849/2409-9201.2023.23.24>
51. Raszkowski A., Bartniczak B. On the Road to Sustainability: Implementation of the 2030 Agenda Sustainable Development Goals (SDG) in Poland. Sustainability. 2019. Т. 11. Vol. 366.
52. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. Access mode : <http://isotc.iso.org>

ДОДАТКИ

Дорожня карта формування та затвердження стратегії сталого розвитку громади

Етап	Назва етапу	Заходи
Етап 1.	Підготовчо-аналітичний (1–3 місяці)	<ul style="list-style-type: none"> – ухвалення рішення селищної ради про початок процесу стратегічного планування сталого розвитку громади – створення робочої групи або координаційного комітету із представників органів місцевого самоврядування, депутатського корпусу, бізнесу, громадських організацій та експертів – визначення консультантів або аналітичної групи для науково-методичного супроводу процесу – формування плану-графіка робіт, визначення джерел фінансування (місцевий бюджет, донорські програми, партнерські проекти) – проведення інформаційної кампанії для залучення мешканців до участі у стратегічному плануванні
Очікуваний результат Етапу 1. створена організаційна структура управління процесом, затверджений план-графік робіт, визначені відповідальні особи		
Етап 2	Аналітико-діагностичний (3–5 місяців)	<ul style="list-style-type: none"> – збір та систематизація статистичних даних про соціально-економічний стан громади – проведення SWOT-аналізу території з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів – організація консультацій із бізнесом, громадськими організаціями, населенням для виявлення ключових проблем і пріоритетів – визначення стратегічних викликів і потенціалу громади в економічній, соціальній та екологічній сферах
Очікуваний результат: підготовлений аналітичний звіт про стан громади, сформульовані основні проблеми та напрями розвитку		
Етап 3.	Формування стратегічних цілей та пріоритетів (2–3 місяці)	<ul style="list-style-type: none"> – формулювання місії, бачення та ключових цілей розвитку громади на середньострокову (5–7 років) і довгострокову (10–15 років) перспективу – визначення стратегічних пріоритетів за напрямками: економічний розвиток, соціальна сфера, екологічна стабільність, просторовий розвиток, управлінська спроможність – розроблення системи індикаторів для оцінювання досягнення цілей – проведення стратегічних сесій і громадських слухань для узгодження пріоритетів
Очікуваний результат: сформульовані стратегічні цілі, завдання та пріоритети розвитку громади, узгоджені з усіма зацікавленими сторонами		
Етап 4.	Розроблення та погодження проекту	– підготовка тексту Стратегії сталого розвитку громади

	Стратегії (2–4 місяці)	<ul style="list-style-type: none"> – погодження з профільними структурними підрозділами селищної ради – громадське обговорення та внесення пропозицій від жителів громади – проведення експертизи (за потреби) відповідності документу державним і регіональним цілям сталого розвитку – остаточне узгодження проєкту для розгляду на сесії ради
Очікуваний результат: узгоджений і доопрацьований проєкт Стратегії, готовий до затвердження		
Етап 5.	Затвердження та впровадження Стратегії (1 місяць)	<ul style="list-style-type: none"> – винесення проєкту Стратегії на розгляд сесії селищної ради – прийняття рішення про її затвердження – оприлюднення Стратегії на офіційному вебсайті громади – розроблення річних планів реалізації та програм дій відповідно до положень Стратегії
Очікуваний результат: затверджена Стратегія сталого розвитку громади, розпочато етап практичної реалізації		
Етап 6.	Моніторинг, оцінювання та оновлення Стратегії (постійно, щорічно)	<ul style="list-style-type: none"> – створення системи моніторингу реалізації Стратегії (збір даних, аналіз динаміки індикаторів, підготовка звітів) – проведення щорічного оцінювання ефективності виконання цілей і завдань – внесення корективів до окремих напрямів у разі зміни соціально-економічної ситуації – публічне звітування перед громадою про хід виконання Стратегії – оновлення документу кожні 3–5 років або за потреби
Очікуваний результат: дієвий механізм управління реалізацією Стратегії, підвищення ефективності управлінських рішень та рівня прозорості діяльності органів влади		