

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

*Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування*



СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЯ: ПОШИРЕННЯ ДОСВІДУ ЄВРОПЕЙСЬКИХ РЕГІОНІВ ТА ГРОМАД

*Матеріали науково-практичної конференції
за міжнародною участю*

5 червня 2026 р.

Дніпро
НТУ «Дніпровська політехніка»
2026

УДК 332.14:352:353(061.1EU)

*Рекомендовано до друку Вченою радою ННІ Державного управління
НТУ «Дніпровська політехніка» (протокол № 12 від 14.07.2026 р.).*

Редакційна колегія:

д.і.н., проф. Бородін Є.І., д.держ.упр., проф. Чикаренко І.А.,
д.держ.упр., проф. Маматова Т.В. (відп. секретар)

Смартспеціалізація: поширення досвіду європейських регіонів та громад: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 5 червня 2026 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко; Т. В. Маматової. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2026. 305 с.

Уміщено матеріали доповідей учасників науково-практичної конференції «Смартспеціалізація: поширення досвіду європейських регіонів та громад» щодо поширення результатів проєкту EU-SMART, науково-практичного опрацювання європейських підходів та моделей у практиці розроблення стратегій регіонального та місцевого розвитку задля забезпечення національної стійкості та резильєнтності територій і громад в Україні.

Розраховано на фахівців публічного управління, працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти всіх рівнів, а також буде корисним для всіх, кого цікавить окреслене коло проблем.

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

© НТУ «Дніпровська
політехніка», 2026

ЗМІСТ

ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ

БОРОДІН Євгеній, МАМАТОВА Тетяна, ЧИКАРЕНКО Ірина	СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЯ: ПОШИРЕННЯ ДОСВІДУ ЄВРОПЕЙСЬКИХ РЕГІОНІВ ТА ГРОМАД – РЕЗУЛЬТАТИ	8
БЄЛЬСЬКА Тетяна	РОЛЬ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ У ФОРМУВАННІ СТІЙКИХ ГРОМАД В УМОВАХ ГУМАНІТАРНИХ КРИЗ	18
КОВТУНЕНКО Владислава	ОБОРОННІ ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ ЄС У КОНТЕКСТІ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ: РОЛЬ УКРАЇНИ ТА ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ	22
КОШНАРЬОВ Данило	ЦИФРОВИЙ ДВИГУН СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ: ЕКОСИСТЕМА MICROSOFT IN EDUCATION ЯК КАТАЛІЗАТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ	26

СЕКЦІЙНІ ЗАСІДАННЯ

BAVENKO Alla	SMART SPECIALIZATION AS A DRIVER OF EDUCATIONAL TRANSFORMATION: FROM ACADEMIC THEORY TO REGIONAL COMPETITIVENESS	30
BAHRIM Olha	DEVELOPMENT OF PROJECT THINKING AND STRATEGIC VISION AS COMPONENTS OF THE PROFESSIONAL COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS	33
БОЖИДАЙ Ірина	СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	36
БОЖИДАЙ Ірина, ТЮТЮТНИК Єлізавета	СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ: РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	41
БОРИСЕНКО Юрій, БОРИСЕНКО Владислав	НОВИЙ ВИМІР РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ДРАЙВЕРІВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ	46
VLASENKO Tetiana, VLASOVETS Vitaliy	GOVERNANCE MECHANISMS FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF DAIRY FARMS: SMART SPECIALISATION BASED ON AGENTIC AI AS A PUBLIC ADMINISTRATION INSTRUMENT	53

ГАЙДУЧЕНКО Світлана	СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	57
ГРЕЧУХА Артем	СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ РАКЕТНО- КОСМІЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	61
ГРОССУЛ Дмитро	ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	65
ГУЛЯК Олена	ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ МАЙНА КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	69
ДРАГАН Максим, ЛИСЕНКО Олександра	ПОТЕНЦІАЛ ТЕХНОЛОГІЙ ЛЮМІНІСЦЕНТНОЇ КОНЦЕНТРАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СТІЙКОСТІ ГРОМАД	74
ЄЖУНІНОВА Аліна	ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	77
ІГНАТ Олександр	РЕАЛІЗАЦІЯ ПІДХОДУ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ У ЗАКАРПАТСЬКІЙ ОБЛАСТІ	80
ІЖА Микола, ПАХОМОВА Тетяна, ЛИПАЧ Олена	СИНЕРГІЯ ESG-СТАНДРТІВ ТА СТАНДАРТІВ ISO В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ МІСТ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ	85
КВІТКА Сергій	ІШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНІВ	96
КОНДРАТИНСЬКИЙ Олександр	КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ЗОВНІШНІХ РЕСУРСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ	99
КОСОНОГОВ Денис	СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЯ РЕГІОНІВ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ІНДИКАТОРИ В СИСТЕМІ ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ	103
КРАСЮК Назар	СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ У СФЕРІ ТРАНСПОРТУ І ЛОГІСТИКИ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ	106
КРУГЛОВ Віталій	ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРРЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	110
КУЙБІДА Василь	СТРАТЕГУВАННЯ: ДОСВІД ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ	114

КУЛЬЧІЙ Інна	ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	117
КУСПЛЯК Галина	СЕРЕДНЬОСТРОКОВЕ БЮДЖЕТНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ КЛІМАТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ	120
ЛОЗИНСЬКА Тамара, КЛЕПАЧ Анна	ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ТРАНСПЛАНТАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ	124
ЛОЛА Вікторія, ТОПЧИЙ Олександр	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСТА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ SMART CITY: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ ГРОМАД УКРАЇНИ	128
MAMATOVA Tetiana, PAVLENKO Liudmyla	COMPLETION OF TASK 1 UNDER THE PROJECT «SMART SPECIALIZATION: SPREADING THE EXPERIENCE OF EUROPEAN REGIONS AND COMMUNITIES» (EU-SMART)	134
МЕЛІКОВА Оксана	ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ТА ПРОЄКТНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД У КОНТЕКСТІ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	139
МІРКІНА Радміла	РОЛЬ ТОВАРНИХ БІРЖ У РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ТА ПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРІВ ЕКОНОМІКИ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ SMART SPECIALISATION	143
МОЦУН Олександр	СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ РЕГІОНІВ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ ВІДНОСИНАМИ: КРАЩІ ПРАКТИКИ ТА ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	148
ПАВЛОВ Єгор	ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ГАРАНТУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	152
ПАПІЖ Юлія, ПАЩЕНКО Діана	УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: СТРАТЕГІЧНИЙ, ПРОЄКТНИЙ ТА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ	156
ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ Оксана	ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЧНИМИ ВІДХОДАМИ У ГРОМАДАХ	160
ПАСЕМКО Галина, ТАРАН Оксана	ПРОЄКТНІ МЕХАНІЗМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СТРАТЕГІЙ ТА ЦІЛЬОВИХ ПРОГРАМ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	165

ПАЩЕНКО Олександр, ХОМЕНКО Володимир	ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ	169
ПЕТРИШИН Тимофій, МАМАТОВА Тетяна	СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ РЕГІОНІВ У СФЕРІ БІОМЕДИЧНОЇ ІНЖЕНЕРІЇ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ І СПЕЦИФІЧНІ КЕЙСИ	173
ПОСОХОВ Ігор	РИЗИКИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	180
ПРЯТНИЧУК Ірина, СУРАЙ Інна	ПРОГРОМАДСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЯК ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	184
РАДІОНОВ Вадим	СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЧНИМИ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНІ: РОЛЬ МІНЕРАЛЬНИХ ДОБАВОК У КОМПОСТУВАННІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	187
РЕБРИК Микола	МОЛОДІЖНА УЧАСТЬ ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ: КРАЩІ ПРАКТИКИ ТА КЕЙСИ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ	190
РУДІК Надія	СТРАТЕГІЇ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПЕРЕХОДУ: ДОСВІД ЗАХІДНИХ БАЛКАН	194
РУДІК Олександр	МІЖ ФОРМАЛЬНОЮ ВИМОГОЮ ТА РЕАЛЬНИМ ВПЛИВОМ: ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В ЄС	199
СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА Інна	РОЗБУДОВА СОЦІАЛЬНОЇ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	205
СЕРГІЄНКО Елла, БЕЛЯЄВА Аліна	СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕРИ ІНТЕГРАЦІЇ ВПО В УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАДАХ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ	208
СЕРГІЄНКО Елла, ТИМОШЕНКО Любов	ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ГРОМАД ПІД ЧАС ВІЙНИ	211
ТИТАРЕНКО Георгій	ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ І ПРАКТИКИ ОЦІНЮВАННЯ УСПІШНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ	214

ТИХОНЧУК Леся, ГЛАДУН Юлія	ПЕРЕГЛЯД ПРІОРИТЕТІВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ ВІЙНИ (НА ПРИКЛАДІ РІВНЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)	223
ТИХОНЧУК Леся, ГРИГІРЧИК Ганна	ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ПРОЦЕДУРИ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	228
ЦУРКАН Роман`, КИРИЛКО Вячеслав	МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ	232
CHIKANAKOV Andrii, SIENKIN Oleksandr, SOVKO-BOVKUN Yuliia	THE IMPACT OF WAR AND SOCIO-POLITICAL CHALLENGES ON THE DEVELOPMENT AND RECONSTRUCTION OF UKRAINIAN CITIES	235
ШАМАНСЬКА Лілія	СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ: ДОСВІД ФРАНЦІЇ ТА ІТАЛІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ	246
ШЕБАНОВ Вадим	РОЛЬ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНІВ У РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ДЕМОКРАТІЇ	249

ДОДАТКИ

СПИСОК АВТОРІВ	254
ПРОГРАМА КОНФЕРЕНЦІЇ	261
ПРЕЗЕНТАЦІЇ СПІКЕРІВ	263

ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ

Євгеній БОРОДІН

*учасник команди проєкту EU-SMART,
доктор історичних наук, професор, директор
Навчально-наукового інституту державного управління,
НТУ «Дніпровська політехніка»*

Тетяна МАМАТОВА

*координаторка проєкту EU-SMART,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри державного управління
і місцевого самоврядування, НТУ «Дніпровська політехніка»*

Ірина ЧИКАРЕНКО

*учасниця команди проєкту EU-SMART,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри державного управління
і місцевого самоврядування, НТУ «Дніпровська політехніка»*

СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЯ: ПОШИРЕННЯ ДОСВІДУ ЄВРОПЕЙСЬКИХ РЕГІОНІВ ТА ГРОМАД – РЕЗУЛЬТАТИ

Смартспеціалізація (Smart Specialisation), що з'явилася в рамках реформованої Політики згуртованості Європейської комісії (Cohesion Policy of the European Commission), є спрямованим на інноваційний регіональний і місцевий розвиток підходом, який характеризується визначенням стратегічних напрямків діяльності на основі аналізу сильних сторін та потенціалу економіки території/регіону, а також «Процесу підприємницького відкриття» (Entrepreneurial Discovery Process, EDP) із широким залученням стейкхолдерів [1]. Цей підхід орієнтований на відкритість та розглядає інновації в широкому контексті, що включає, але не обмежується технологічними підходами, підкріпленими ефективними механізмами моніторингу. Підхід визнаний та широко випробуваний у Європейському Союзі.

Смартспеціалізація – це процес, що відбувається за участі багатьох стейкхолдерів, який наразі використовують понад 180 європейських регіонів та 19 країн для визначення своїх сильних сторін та можливостей [2; 3]. У 2020 році під час оновлення стратегічних цілей ЄС було посилено наголос на необхідності розроблення регіонами стратегій смартспеціалізації (Smart Specialisation Strategy, S3) як умови для виділення коштів із структурних фондів ЄС, а після ухвалення

Нової політики згуртованості ЄС на 2021–2027 роки розпочався другий цикл стратегічного планування на засадах S3 [4].

В Україні необхідність впровадження стратегічного планування на засадах європейської смартспеціалізації на державному рівні була проголошена ще у 2015 році [5; 6]. У нормативно-правових актах зазначалося, що впровадження смартспеціалізації у стратегічне планування розвитку регіону здійснюється з метою забезпечення сталого розвитку регіону; підвищення ефективності управління інноваційними процесами в регіоні; створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності; підвищення рівня інноваційної та інвестиційної активності в регіоні [7]. Також було підкреслено, що принаймні одна стратегічна ціль регіональної стратегії розвитку має бути визначена на основі «смартспеціалізації», що передбачає інноваційний розвиток пріоритетних видів економічної діяльності регіону та підвищення рівня його конкурентоспроможності [6].

У 2019–2021 рр. стратегії з елементами смартспеціалізації були розроблені в усіх областях України. Стратегія розвитку Дніпропетровської області також була розроблена у 2019 році, і саме в цей період авторів цієї публікації – учасників проекту – було запрошено як експертів-консультантів до складу робочої групи з її розроблення [8]. Наявність в області такої стратегії була умовою отримання фінансування з Державного фонду регіонального розвитку України.

На жаль, процеси розробки цих стратегій та отримані продукти свідчать про:

- нерозуміння європейської методології смартспеціалізації;
- відсутність відповідних навичок у публічних службовців усіх рівнів;
- недостатнє залучення представників бізнесу та громадськості;
- неготовність наукової та академічної спільноти надавати методологічну та наукову підтримку процесам смартспеціалізації [9].

Водночас, процес вступу України до ЄС створює відповідні виклики для регіонів та громад у сфері регіонального стратегічного планування.

Саме тому, з метою поширення ключових принципів політики згуртованості ЄС і генерування нових знань та ідей через розроблення пропозицій щодо формування та/або оновлення смартпріоритетів у стратегіях регіонального розвитку, а також сприяння партнерствам для реалізації регіональних та місцевих програм і проєктів розвитку на основі «Визначення сфер діяльності країн Східного партнерства в проєктах ЄС», авторами було висунуто ініціативу розробити проєкт «Смартспеціалізація: поширення досвіду європейських регіонів та громад» (EU-Smart) у рамках програми ERASMUS+, яка є програмою ЄС у сфері освіти, професійної підготовки, молоді та спорту на період 2021–2027 років. Проєкт було

подано на конкурс на початку 2023 року, отримано гарні оцінки експертів, які були достатніми для отримання відповідного фінансування [10; 11].

Актуальність проєкту визначається наявністю виклику/розриву, сутність якого можна охарактеризувати двома протиріччями:

1. Між потребою регіонів та громад України у впровадженні процесів смартспеціалізації на рівні усталених європейських практик у цій сфері та недостатньою обізнаністю з методологією, інструментами та кращими практиками S3 як в органах публічного управління, так і серед представників бізнесу та громадянського суспільства.

2. Між наявністю потреби органів державної влади та органів місцевого самоврядування у співробітниках, які володіють системними знаннями методології та інструментів смартспеціалізації для розробки стратегій розвитку регіону на основі імплементації європейського досвіду та кращих практик, та браком фахівців, здатних до такої діяльності (таких, що володіють відповідними складовими професійної компетентності та навичками смартспеціалізації).

Мета проєкту «Smart Specialization: Spreading the Experience of European Regions and Communities» (Project: 101127333 — EU-SMART — ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH): підготовка висококваліфікованих та вмотивованих фахівців з розвиненими навичками смартспеціалізації, здатних розробляти та впроваджувати регіональні стратегії смартспеціалізації та стратегії розвитку територіальних громад на основі вивчення провідного досвіду та кращих практик ЄС.

Для досягнення мети проєкту протягом 2023-2026 років поступово вирішувалися сім завдань (табл.).

Таблиця

Завдання проєкту EU-SMART та прогрес у досягненні очікуваних результатів станом на червень 2026 р.

Завдання проєкту	Заплановані заходи та очікувані результати	Результати, що отримані станом на червень 2026 р.
Завдання 1	Підготувати протягом трьох навчальних років когорту здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, які будуть вмотивовані працювати в органах публічного управління і публічному секторі, які матимуть відповідні складові професійної компетентності і «навички смартспеціалізації» (smart specialisation skills) для розроблення і впровадження	Робочу програму і силабус дисципліни розроблено, впроваджено і двічі вдосконалено за результатами впроваджень у перших двох навчальних роках [12]. 50 здобувачів другого (магістерського) рівня вищої

Завдання проєкту	Заплановані заходи та очікувані результати	Результати, що отримані станом на червень 2026 р.
	стратегій розвитку на основі досвіду ЄС та кращих практик. Не менш ніж 45 осіб звершать успішно навчання протягом трьох років	освіти успішно завершили навчання протягом трьох років
Завдання 2	Створити інформаційно-консультативну платформу та регіональну «спільноту практики S3»: для поширення інформації про переваги європейського підходу S3 та розвитку потенціалу регіонів і громад в Україні. Протягом перших трьох місяців утворити інформаційні ресурси для започаткування професійної мережі	Мережеву комунікацію розвинено як на існуючих ресурсах НТУ «Дніпровська політехніка», які вже мають понад 10 000 підписників, так і через створення сторінок проєкту в соціальних мережах (університету в Telegram-канал (понад 3600 підписників), сторінка університету у Facebook (близько 6 000 підписників), сторінка Центру міжнародної співпраці у Facebook (близько 700 підписників) та сторінка кафедри у Facebook (близько 750 підписників); сторінка кафедри на веб-сайті університету). У перший місяць реалізації проєкту було створено сторінки проєкту в соціальних мережах (Facebook, Instagram)
Завдання 3	Поширення інформації про переваги європейського підходу до смарт-спеціалізації за межами академічної спільноти шляхом проведення вебінарів у 3 територіальних громадах із залученням 20-25 представників місцевих політиків та державних службовців, а також освітян та учасників громадянського суспільства – до 60-75 осіб (2й рік проєкту)	Для представників громад Дніпропетровської області (понад 60 осіб) було проведено три вебінари: – 3 жовтня 2025 року в місті Павлоград; – 10 жовтня 2025 року в Губиницькій територіальній громаді; – 17 жовтня 2025 року в Піщанській територіальній громаді
Завдання 4	Поширення серед міжнародної наукової спільноти результатів впровадження	У 2025 р. було підготовлено та подано до видавництва три статті.

Завдання проекту	Заплановані заходи та очікувані результати	Результати, що отримані станом на червень 2026 р.
	методології смарт-спеціалізації на основі вивчення європейського досвіду та кейсів європейських та українських регіонів і громад шляхом публікації протягом трьох років трьох наукових статей у національних та європейських рецензованих виданнях командою проекту з метою трансферу знань	Опубліковано статтю, співавторами якої є автори [12]. Дві статті було подано до редакційних колегій у 2026 році
Завдання 5	З метою поширення основних положень політики згуртованості ЄС, генерування нових знань та ідей шляхом розробки пропозиції щодо оновлення Стратегії розвитку Дніпропетровської області на основі «визначення сфер діяльності країн Східного партнерства в проектах Європейської комісії» провести регіональний онлайн-круглий стіл «Приєднання до платформи S3: можливості та виклики для ЄС та країн Східного партнерства» за участі до 50 представників наукової спільноти регіону, місцевих та регіональних політиків, державних службовців, представників громадянського суспільства (2й рік проекту)	18 квітня 2025 року 52 учасники спільноти практиків взяли участь у регіональному онлайн-круглому столі на тему «Приєднання до платформи S3: можливості та виклики для країн ЄС та Східного партнерства»
Завдання 6	Для забезпечення поширення результатів проекту та максимізації впливу проекту, провести презентації та обговорити пропозиції щодо оновлення Стратегії розвитку Дніпропетровської області та стратегій розвитку пілотних громад під час Науково-практичної онлайн-конференції за міжнародною участю «Смартспеціалізація: поширення досвіду європейських регіонів та громад» із залученням 80-100 учасників. Підготувати Збірник матеріалів конференції і опублікувати на цифрових ресурсах НТУ	5 червня 2026 р. відбулася Науково-практична онлайн-конференція за міжнародною участю «Смарт-спеціалізація: поширення досвіду європейських регіонів та громад», у якій взяли участь 142 особи. Подано 50 рукописів тез доповідей до збірника матеріали, який буде опубліковано на веб-сторінці кафедри державного управління і місцевого самоврядування та репозиторії НТУ «Дніпровська політехніка»

Завдання проєкту	Заплановані заходи та очікувані результати	Результати, що отримані станом на червень 2026 р.
	«Дніпровська політехніка» (3й рік проєкту)	
Завдання 7	Для забезпечення сталості результатів проєкту через продовження навчання здобувачів за запропонованою дисципліною на постійній основі у третій рік проєкту підготувати пакет документів/рішень для включення апробованої дисципліни до обов'язкової складової освітніх програм за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»	Внесено зміни до ОПП «Публічне управління та адміністрування» та «Цифрове врядування» 2026 року. За пропозиціями академічної спільноти (команда проєкту), стейкхолдерів (які брали участь у заходах за проєктом) та здобувачів вищої освіти (через форми опитувань за результатами опанування ОК та через форми опитувань щодо ОПП, що розміщені на сайті кафедри) оновлено назву та зміст обов'язкової дисципліни Ф1 «Стратегічне управління на засадах європейської смартспеціалізації». Дисципліна буде вперше викладатися в осіненому семестрі 2026-2027 н.р.

Джерело: складено авторами на основі матеріалів проєктної заявки «Smart Specialisation: Spreading the Experience of European Regions and Communities» – 101127333 – EU-SMART – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH» та отриманих результатів.

У 2024 році Міністерством економіки України було розроблено нові «Методичні рекомендації щодо застосування смартспеціалізації на регіональному рівні» [14], що викликало необхідність оновлення розроблених раніше стратегій, з акцентом на вдосконалення пріоритетів смартспеціалізації та з урахуванням наслідків воєнних подій в Україні.

У 2025 році представників академічної спільноти нашого Університету запросили до актуалізації Стратегії розвитку нашої області, оновленням якої займалася Дніпропетровська ОВА спільно з компанією KPMG в Україні, що надає професійні аудиторські, податкові, юридичні та консалтингові послуги). В результаті експертного аналізу Проєкту оновленого варіанту стратегії виникло декілька дискусійних питань, які стосуються результатів проведеного SWOT-аналізу, формулювання стратегічного бачення регіону та повноти підходу до обґрунтування смартспеціалізації регіону.

На думку експертів, для коректного визначення пріоритетів смартспеціалізації, бажано було доповнити результати наведеного у відповідному розділі стратегії комплексного аналізу, результатами ключового для смартспеціалізації і апробованого в ЄС підходу – а саме «процесу підприємницького відкриття» [13], про який було згадано у Проєкті стратегії. У Наказі Міністерства економіки України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування смартспеціалізації на регіональному рівні» [14] процес підприємницького відкриття визначено другим етапом стратегування. Водночас, маємо зазначити, що до проведення стратегічного аналізу та консультацій із заінтересованими сторонами (які теж не дорівнюють EDP) у Дніпропетровській області в 2025 році академічну спільноту не запросили.

Якщо, за обмежень правового режиму воєнного стану, реалізація процесу підприємницького відкриття повною мірою не вважалася розробниками проєкту стратегії за доцільне, пропонуємо реалізувати підхід, за яким він визнається як процес розроблення стратегій смартспеціалізації з подальшою експертною та цифровою підтримкою її впровадження. Зазначене обумовлено тим, що «цифрове зростання» є наскрізним пріоритетом і постійною метою більшості регіональних стратегій смартспеціалізації по всій Європі, а також інструментом політики, який може сприяти досягненню стратегічного бачення або візії, стимулюючи цифровізацію галузей в кожній європейській країні або регіоні шляхом створення так званих хабів цифрових інновацій.

У нашій області вже діє CentralUkraine хаб, який об'єднує потужних партнерів: Дніпровську політехніку; Інститут фізики НАН України; Полтавську політехніку; Торгово-промислову палату України; IT Dnipro Community; Міністерство енергетики України; COMPARUS UA тощо [15]. CentralUkraineEDIH має можливість приєднатися до мережі Європейських цифрових інноваційних хабів у рамках програми ЄС «Цифрова Європа». До того ж, наш університет у рамках цього проєкту передбачає спеціалізовану підготовку фахівців у сфері публічного управління і проведення комунікаційних заходів із залученням широкого кола представників заінтересованих сторін з метою підготовки регіону до нового циклу стратегічного планування і приєднання Дніпропетровської області до Європейської платформи смартспеціалізації. На наш погляд, групі з оновлення Проєкту стратегії доцільно було б використати потенціал НТУ «Дніпровська політехніка», для розгортання процесу підприємницького відкриття як однієї з операційних цілей оновленої стратегії розвитку області.

Підсумовуючи, зазначимо:

1. За результатами проведених у межах проєкту EU-SMART заходів і досліджень можна констатувати, що в Дніпропетровській області поступово влади набувають належного рівня компетентності, але через війну (у першу чергу через пріоретизацію безпекових напрямів діяльності органів публічного управління), процеси не можуть бути реалізовані повною мірою. Тому критично важливою є як допомога зовнішніх експертів, так і підсилення ролі місцевою експертизи разом із суттєвим поширенням залучення представників бізнесу, університетів, дослідних організацій і громадянського суспільства.

2. Відзначаючи значний позитивний вплив проєкту EU-SMART на ситуацію щодо формування регіональної екосистеми інноваційного розвитку, акцентуємо на необхідності продовження зусиль учасників проєкту для подальшої дисемінації і забезпечення сталості продукту й результатів. Зокрема позитивним є той факт, що до обов'язкової дисципліни зі стратегічного управління, яку вивчають здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування», імплементовано всі матеріали, які розроблено й апробовано за проєктом, а викладання окремих тем буде здійснюватися англійською мовою.

3. Вразливим є подальше поширення інформації, методології та практик для публічних службовців (через короткотермінові курси підвищення кваліфікації), та інших стейкхолдерів на регіональному рівні та рівні територіальних громад, а також подальший розвиток мережі і спільноти практик із розбудовою партнерств в інших регіонах України та Європи.

Список використаних джерел

1. Directorate-General for Regional and Urban Policy. *Assessment of smart specialisation as a strategic framework for enhancing research and innovation capacities and for driving innovative and smart economic transformation in EU regions*. Contract No 2024CE16BAT008. Final Report. Prognos AG and CSIL, 2025. 308 p. DOI: <https://doi.org/10.2776/0300941>.

2. European Court of Auditors. *Smart specialisation strategies in the UE. Review 05/2025*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2025. 56 p. URL: https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/RV-2025-05/RV-2025-05_EN.pdf.

3. Титаренко Г. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів розвитку стратегічного планування в Україні на основі європейської смарт-спеціалізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 3. С. 125–131. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.3.19>.

4. Directorate-General for EU regional and urban policy. (n.d.). *Priorities for 2021-2027*. https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/priorities_en.

5. Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 931. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-п/ed20181117#n76>.

6. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п/ed20181117#n63>.

7. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 р. № 79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16/ed20190212#n188>.

8. *Стратегічний вибір Дніпропетровщини: від сучасних реалій до бажаного майбутнього : монографія* / Колектив авторів ; за заг. та наук. ред. І.А. Чикаренко, Т.В. Маматової. Дніпро : ДПІДУ НАДУ, 2021. 162 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Strategic_choice-2021.pdf.

9. Чикаренко І. А., Маматова Т. В. Смарт-спеціалізація в рамках реформованої Політики згуртованості Європейської Комісії: нові пріоритети та виклики. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 6. С. 91–99. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.14>.

10. EU-SMART - Smart Specialisation: Spreading Experience of European Regions and Communities. *Erasmus+* : *web-site*. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects/search/details/101127333>.

11. Smart Specialization: Spreading the Experience of European Regions and Communities (EU-Smart). *Dnipro University of Technology* : *web-site*. URL: <https://projects.nmu.org.ua/en/projects/EU-SMART/EU-SMART.php>.

12. Робоча програма навчальної дисципліни «Смарт-спеціалізація: поширення досвіду європейських регіонів та громад / Smart Specialisation: Spreading the Experience of European Regions and Communities» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування / Нац. техн. ун-т. «Дніпровська політехніка», каф. державного управління і місцевого самоврядування. Дніпро : НТУ «ДП», 2025. 16 с. URL:

https://palsg.nmu.org.ua/ua/Magistr/Prog/Select/2025/%D0%A0%D0%9F_D4_%D0%BC%D0%B0%D0%B3_2024_EU-SMART.pdf.

13. Маматова Т., Чикаренко І., Бородін Є. Процес підприємницького відкриття: методологія і кращі європейські практики. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 2. С. 17-22. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.3>.

14. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування смартспеціалізації на регіональному рівні : Наказ Міністерства економіки України від 10.06.2024 р. № 14563. URL: <https://me.gov.ua/view/292a29d8-4871-4798-80cc-4917c1539ec3>.

15. CentralUkrainianEDIH. *European Digital Innovation Hubs Network : website*. 2026. URL: <https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/edih-catalogue/centralukrainianedih>.

Тетяна БЄЛЬСЬКА

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

**РОЛЬ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ У ФОРМУВАННІ СТІЙКИХ ГРОМАД
В УМОВАХ ГУМАНІТАРНИХ КРИЗ**

Сучасні виклики, пов'язані з воєнними діями, масовим переміщенням населення, руйнуванням інфраструктури та необхідністю відновлення територій, зумовлюють потребу в пошуку нових підходів до розвитку регіонів і територіальних громад. У країнах Європейського Союзу смартспеціалізація використовується не лише як інструмент економічного зростання, а й як механізм підвищення стійкості регіонів до кризових ситуацій. Сучасна практика свідчить про необхідність інтеграції гуманітарного реагування до стратегій регіонального розвитку.

У цьому контексті особливого значення набуває розвиток інноваційних рішень у сферах охорони здоров'я, соціального захисту, логістики гуманітарної допомоги, цифрових сервісів та кризового управління [1]. Сучасні гуманітарні виклики вимагають від органів публічної влади та місцевого самоврядування впровадження новітніх технологій і управлінських підходів, здатних забезпечити оперативне реагування на кризові ситуації та підвищити стійкість громад. Зокрема, у сфері охорони здоров'я активно впроваджуються телемедичні сервіси, електронні медичні системи, цифровий моніторинг стану пацієнтів та мобільні платформи для надання медичних консультацій населенню, особливо у віддалених або постраждалих від воєнних дій регіонах.

У сфері соціального захисту важливу роль відіграють цифрові реєстри отримувачів допомоги, автоматизовані системи нарахування соціальних виплат, електронні кабінети громадян та платформи для підтримки внутрішньо переміщених осіб. Такі інструменти сприяють підвищенню адресності допомоги, скороченню бюрократичних процедур та забезпеченню прозорості використання ресурсів.

Водночас суттєво трансформуються підходи до організації гуманітарної логістики. Використання геоінформаційних систем, цифрових карт, технологій відстеження вантажів у режимі реального часу, безпілотних систем доставки та аналітики даних дозволяє оптимізувати маршрути постачання гуманітарної

допомоги, швидко реагувати на зміни безпекової ситуації та забезпечувати підтримку найбільш уразливих категорій населення.

Особливого значення набуває розвиток цифрових сервісів для взаємодії між органами влади, громадськими організаціями, міжнародними партнерами та громадянами. Такі платформи забезпечують ефективну координацію гуманітарних заходів, обмін інформацією, залучення волонтерських ресурсів та моніторинг результатів реалізації гуманітарних програм.

Крім того, інновації у сфері кризового управління включають використання систем прогнозування ризиків, штучного інтелекту, технологій аналізу великих даних та цифрових платформ підтримки управлінських рішень. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, моделювати сценарії розвитку кризових ситуацій та підвищувати ефективність реагування на надзвичайні події. У сукупності такі інноваційні рішення формують основу для створення стійких громад, здатних ефективно функціонувати та забезпечувати потреби населення навіть в умовах тривалих гуманітарних і безпекових викликів.

Для України, яка перебуває в умовах повномасштабної війни та післявоєнної відбудови, смартспеціалізація може стати важливим інструментом формування стійких громад. Використання локального потенціалу територій дозволяє розвивати напрями, пов'язані із забезпеченням гуманітарних потреб населення, підтримкою внутрішньо переміщених осіб, створенням соціальних інновацій та відновленням критичної інфраструктури.

У сучасних умовах смартспеціалізація виходить за межі традиційного економічного розвитку та набуває комплексного соціально-гуманітарного значення. Її реалізація спрямована на виявлення унікальних конкурентних переваг територій та концентрацію ресурсів на тих напрямках, які здатні забезпечити не лише економічне зростання, а й підвищення якості життя населення та зміцнення соціальної згуртованості громад. Для багатьох українських регіонів такими напрямками можуть стати розвиток медичних і реабілітаційних послуг, соціального підприємництва, освітніх і цифрових сервісів, інноваційних рішень у сфері житлового забезпечення та інтеграції внутрішньо переміщених осіб.

Особливої актуальності набуває створення локальних екосистем підтримки ВПО, які поєднують діяльність органів місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнесу та міжнародних партнерів. У межах стратегій смартспеціалізації громади можуть розвивати спеціалізовані центри соціальної адаптації, професійної перепідготовки, психологічної підтримки та працевлаштування переселенців. Це сприятиме не лише задоволенню нагальних

гуманітарних потреб, а й ефективній інтеграції нових мешканців у соціально-економічне життя територій.

Важливим напрямом є також розвиток соціальних інновацій, які дозволяють знаходити нові підходи до вирішення суспільних проблем. Йдеться про впровадження цифрових платформ надання соціальних послуг, механізмів громадської участі, соціального підприємництва, інклюзивних освітніх проєктів та інноваційних моделей взаємодії між владою і громадою. Європейський досвід свідчить, що саме соціальні інновації стають важливим чинником підвищення стійкості регіонів до кризових ситуацій та сприяють ефективному використанню місцевих ресурсів.

Не менш важливим є використання принципів смартспеціалізації під час відновлення критичної інфраструктури. У процесі відбудови доцільно орієнтуватися не лише на відновлення зруйнованих об'єктів, а й на впровадження сучасних технологічних рішень, які забезпечують енергоефективність, екологічну безпеку та адаптивність до майбутніх викликів. Це стосується модернізації систем енергопостачання, водозабезпечення, транспорту, цифрових комунікацій та об'єктів соціальної інфраструктури. Формування «розумної» інфраструктури дозволяє громадам підвищувати свою конкурентоспроможність та ефективніше реагувати на надзвичайні ситуації.

Смартспеціалізація створює умови для залучення інвестицій, міжнародної технічної допомоги та грантових ресурсів, що є особливо важливим у період післявоєнного відновлення. Орієнтація на інноваційні та соціально значущі напрями розвитку сприяє формуванню довгострокової стратегії розвитку територій, заснованої на принципах стійкості, інклюзивності та партнерства. Таким чином, смартспеціалізація може стати одним із ключових механізмів не лише економічного відродження регіонів, але й забезпечення гуманітарної безпеки, соціальної стабільності та сталого розвитку українських громад.

Особливу роль у гуманітарному реагуванні відіграють цифрові технології. Використання геоінформаційних систем, цифрових платформ координації допомоги, електронних реєстрів та інструментів аналізу даних забезпечує оперативне прийняття рішень, ефективний розподіл ресурсів і підвищення прозорості гуманітарних програм. Такі інструменти можуть стати складовою регіональних стратегій смартспеціалізації, орієнтованих на підвищення безпеки та життєстійкості громад.

Перспективним напрямом є формування регіональних кластерів гуманітарних інновацій, які об'єднуюватимуть органи влади, громадські організації, бізнес, наукові установи та міжнародних партнерів. Такі кластери сприятимуть розробленню нових

рішень для реагування на кризові ситуації, підтримки вразливих груп населення та забезпечення сталого розвитку територій.

Отже, впровадження принципів смартспеціалізації з урахуванням гуманітарного виміру створює передумови для формування більш стійких, безпечних та конкурентоспроможних громад. Використання європейського досвіду може сприяти підвищенню ефективності гуманітарного реагування та забезпеченню комплексного відновлення України в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Бельська Т., Малюхов О. Кризове управління в системі охорони здоров'я: інституційні моделі реагування на надзвичайні ситуації та епідемічні загрози. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 1 (23). С.451-461. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-451-461](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-451-461).

Владислава КОВТУНЕНКО

*здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти, групи ПУАм-25-2 ННІ ДУ,
НТУ «Дніпровська політехніка»*

**ОБОРОННІ ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ ЄС У КОНТЕКСТІ
СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ: РІЛЬ УКРАЇНИ ТА ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ**

Сучасні геополітичні процеси, пов'язані з повномасштабною війною в Україні, посиленням гібридних загроз та кіберризиків, спричинили трансформацію безпекової політики Європейського Союзу. ЄС поступово переходить від моделі «м'якої сили» до формування комплексної системи безпеки, яка поєднує військові, технологічні, економічні та інформаційні компоненти. За цих умов особливого значення набуває розвиток оборонних інноваційних екосистем, заснованих на взаємодії державних інституцій, бізнесу, науки та інвесторів. Саме тому актуалізується завдання визначенні механізмів формування оборонних інноваційних екосистем ЄС та ролі цифрових платформ смартспеціалізації у розвитку міжнародної кооперації у сфері defence-tech. Особливо актуальним є визначення місця України у цих процесах в умовах її поступової інтеграції до європейського безпекового простору.

Сучасна оборонна політика ЄС характеризується посиленням уваги до технологічної та промислової складової безпеки. Європейський Союз активізує розвиток спільної оборонної промисловості, інвестує у високотехнологічні напрями, зокрема штучний інтелект, кібербезпеку, робототехніку та безпілотні системи. Ключовими інструментами підтримки інновацій виступають European Defence Fund (EDF) [1–3] та Hub for EU Defence Innovation (HEDI) [4], які забезпечують фінансування досліджень і створення спільних оборонних проєктів, зокрема, із застосуванням інструменту EU Defence Innovation Scheme (EUDIS) [5] задля підсилення інновацій у секторі оборони.

У ЄС відбувається трансформація кластерного підходу у модель інноваційних екосистем, які охоплюють повний цикл створення інновацій – від досліджень до виробництва та комерціалізації технологій [6]. Університети та R&D-центри виконують функцію генераторів знань і технологій, тоді як стартапи забезпечують швидке впровадження інноваційних рішень у «defence-tech» сектор.

Смартспеціалізація є одним із ключових механізмів координації інноваційної політики ЄС. Її використання дозволяє концентрувати ресурси у пріоритетних технологічних напрямках, уникати дублювання інноваційних стратегій між регіонами та формувати міжрегіональні виробничо-інноваційні ланцюги [7; 8].

Цифрові платформи смартспеціалізації, зокрема Eye@RIS3, S3 Community of Practice, Thematic Smart Specialisation Platforms та ESPON, виконують важливу аналітичну та координаційну функцію [7–9]. Їх застосування забезпечує аналіз інноваційних профілів регіонів, пошук технологічно сумісних партнерів, формування міжнародних консорціумів та реалізацію спільних проєктів.

Україна поступово інтегрується у європейські оборонні інноваційні екосистеми через участь у кластерних ініціативах, розвиток defence-tech платформ та створення спільних підприємств із країнами Європи та ЄС [10–13]. Особливого значення набуває розвиток безпілотних технологій (UAV), які формуються на перетині аерокосмічної інженерії, штучного інтелекту, робототехніки та електроніки.

Цифрові платформи смартспеціалізації можуть використовуватись Україною для ідентифікації перспективних партнерів у сфері UAV. Прикладом такої співпраці є Латвія, яка розвиває ICT, «engineering & defence-tech» інфраструктуру і демонструє високий рівень сумісності з українськими технологічними пріоритетами [14]. У контексті смартспеціалізації, Латвія розвиває напрями, пов'язані з інформаційними технологіями та інженерією, що створює технологічну основу для розвитку безпілотних систем. Водночас країна активно інвестує у сектор «defence-tech», зокрема у розробку дронів та створення відповідної інфраструктури, включаючи центри компетенцій та інноваційні хаби. Додатковим фактором є послідовна політична підтримка України та спільне бачення безпекових викликів, що значно знижує інституційні бар'єри для співпраці.

Отже, оборонна політика Європейського Союзу трансформується у напрямі формування комплексної інноваційно-безпекової системи, у якій ключову роль відіграють технології, міжрегіональна кооперація та цифрові механізми координації. Смартспеціалізація виступає ефективним інструментом розвитку оборонних інноваційних екосистем, а цифрові платформи забезпечують практичну реалізацію міжнародної співпраці у сфері defence-tech.

Україна поступово стає активним учасником європейського оборонно-інноваційного простору, формуючи власні технологічні ніші, насамперед у сфері

безпілотних систем та battlefield-інновацій. Практичний досвід сучасної війни створює передумови для посилення ролі України у спільних європейських інноваційних проєктах та розвитку нових моделей defence-tech співробітництва.

Список використаних джерел

1. EDF | Developing tomorrow's defence capabilities. *Directorate-General for Defence Industry and Space : web-site*. N.d. URL: https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-defence-industry/european-defence-fund-edf-official-webpage-european-commission_en.
2. EDF 2025 Work Programme. *Directorate-General for Defence Industry and Space : web-site*. 30.01.2025. URL: https://defence-industry-space.ec.europa.eu/edf-work-programme-2025_en.
3. Strengthening European defence through innovation: launch of EDF 2025 Work Programme. *Directorate-General for Defence Industry and Space : web-site*. 07.02.2025. URL: https://eudis.europa.eu/news/strengthening-european-defence-through-innovation-launch-edf-2025-work-programme-2025-02-07_en.
4. Hub for EU Defence Innovation (HEDI). *European Defence Agency : web-site*. N.d. URL: <https://eda.europa.eu/what-we-do/research-technology/hedi>.
5. EU Defence Innovation Scheme (EUDIS). *Directorate-General for Defence Industry and Space : web-site*. N.d. URL: https://eudis.europa.eu/index_en.
6. European Defence Innovation Ecosystem in 2026. A Strategic Guide to the Triple Helix of Government, Industry, and Academia. *Defence Finance Monitor : web-site*. 09.02.2026. URL: <https://www.defencefinancemonitor.com/p/european-defence-innovation-ecosystem>.
7. S3 Community of Practice. *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice_en.
8. Eye@RIS3: Innovation Priorities in Europe 2021–2027. *European Commission Joint Research Centre : web-site*. URL: https://place-based-innovation.ec.europa.eu/projects-0/eyeris3-innovation-priorities-europe_en.
9. Маматова Т., Чикаренко І., Бородін Є. Цифрові платформи Smart Specialisation Platform та ESPON: структура та можливості для регіонів і громад ЄС. Аспекти публічного управління. 2022. Т. 10. № 6. С. 37–45. DOI: 10.15421/152242.
10. EU Defence Innovation Office Kyiv (EUDIO). *Directorate-General for Defence Industry and Space : web-site*. N.d. URL: https://eudis.europa.eu/eu-defence-innovation-office-kyiv-eudio_en.

11. Ukrainian Defense Companies Scale Joint Ventures in the EU and the UK. *InVenture* : web-site. 27.02.2026. URL: <https://inventure.com.ua/en/news/ukraine/ukrainian-defense-companies-scale-joint-ventures-in-theeu-and-the-uk>.
12. Defense Tech Cluster. *IRON Cluster* : web-site. N.d. URL: <https://ironcluster.org>.
13. Ukraine and EU deepen cooperation in defence innovation: Defence Tech Valley. *European External Action Service (EEAS)* : web-site. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/ukraine-and-eu-deepen-cooperation-defence-innovation-defense-tech-valley-2025_en.
14. Ministry of Defence of Latvia. Latvia establishes Autonomous Systems Competence Centre. URL: <https://www.mod.gov.lv/en/news/latvia-establishes-autonomous-systems-competence-centre>.

Під час підготовки тез доповіді було використано OpenAI. ChatGPT та Gamma Tech, Inc. Gamma, зокрема, для пошуку джерел, перекладу, перевірки граматики, редагування, здійснення візуалізації для презентації.

Данило КОШНАРЬОВ

*здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти, група ПЗ-25-1 ФІТ,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка».*

ЦИФРОВИЙ ДВИГУН СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ: ЕКОСИСТЕМА MICROSOFT IN EDUCATION ЯК КАТАЛІЗАТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Стратегії смарт-спеціалізації (Smart Specialisation Strategies, S3) є обов'язковим елементом регіональної інноваційної політики ЄС у програмному циклі 2021–2027 рр. Вони ґрунтуються на трьох ключових принципах: локалізації (place-based approach), пріоритизації ресурсів та залученні стейкхолдерів через Підприємницький процес відкриття (Entrepreneurial Discovery Process, EDP). Для України, яка реалізує курс євроінтеграції та відбудови, імплементація S3 є одночасно вимогою Угоди про асоціацію та стратегічним інструментом постконфліктного відновлення.

Водночас ефективна реалізація S3 неможлива без потужної цифрової інфраструктури: інструментів для збору та аналізу даних, платформ для міжсекторальної колаборації, систем розвитку компетентностей та механізмів трансферу знань. Саме тут відкривається стратегічна роль екосистеми Microsoft in Education — не як постачальника програмного забезпечення, а як системного партнера регіонального розвитку.

Аналіз практики впровадження S3 у 170+ зареєстрованих регіонах ЄС демонструє три критичних виклики, де цифрові технології відіграють вирішальну роль:

- аналітика даних для EDP: ідентифікація регіональних конкурентних переваг потребує обробки великих масивів економічних, демографічних та освітніх даних. Інструменти Microsoft Power BI та Azure AI дозволяють місцевим органам влади будувати регіональні «карти можливостей» на основі відкритих даних;
- колаборація стейкхолдерів: ефективний EDP вимагає постійного діалогу між академією, бізнесом, владою та громадянським суспільством. Microsoft Teams та SharePoint забезпечують цифровий простір для такого діалогу – і це особливо актуально для онлайн-форматів, які стали нормою в умовах воєнного часу;
- розвиток людського капіталу: S3 як стратегія інноваційного розвитку безпосередньо залежить від якості підготовки кадрів. Програми Microsoft Learn,

MIE Experts та Microsoft Showcase Schools формують екосистему безперервного навчання, яка відповідає пріоритетам регіональних S3.

Пропонуємо концептуальну модель «Microsoft Education as S3 Infrastructure» (MESI), яка включає три взаємопов'язані рівні:

Рівень 1. Інфраструктура знань: Microsoft 365 Education (Teams, OneNote, SharePoint) як єдина платформа для університетів, шкіл та наукових установ; Azure for Education як хмарна інфраструктура для дослідницьких проектів; GitHub Education для розвитку технологічних компетентностей.

Рівень 2. Аналітика та ШІ: Microsoft Copilot for Education та Copilot Studio для створення регіональних AI-асистентів; Power BI для візуалізації індикаторів S3; Azure AI Services для обробки та аналізу регіональних даних в рамках моніторингу реалізації стратегій.

Рівень 3. Спільнота та лідерство: Мережа MIE Experts (43 000+ глобально, 2025–2026 рр.) та Microsoft Showcase Schools як регіональні центри розповсюдження інновацій; програма Microsoft Elevate for Educators для системного підвищення компетентностей педагогічних працівників у сфері ШІ та цифрових технологій.

Досвід реалізації S3 у поєднанні з цифровими інструментами Microsoft демонструє низку успішних кейсів:

1. Емілія-Романья (Італія): регіон-господар S3 Conference 2024 поєднав пріоритети S3 у сферах agrifood та advanced manufacturing із широким впровадженням хмарних рішень Microsoft Azure для регіональних кластерів.

2. Пяйят-Хяме (Фінляндія): за підтримки Європейської Комісії (S3 Targeted Support) регіон переробив систему моніторингу S3, використовуючи аналітичні інструменти для відстеження прогресу інноваційної стратегії в режимі реального часу.

3. Північна Македонія (S3 2024–2027): країна-кандидат на вступ до ЄС демонструє, що S3 може бути впроваджена поза ЄС, і ця модель є надзвичайно актуальною для України як країни-кандидата.

На основі аналізу євроінтеграційного досвіду та можливостей екосистеми Microsoft пропонуємо такі рекомендації для органів місцевого самоврядування, академічних установ та бізнесу:

1. Формувати регіональні цифрові хаби на базі університетів з використанням Microsoft 365 Education як єдиного середовища для EDP — залучення дослідників, підприємців та органів влади до спільного визначення пріоритетів S3.

2. Розробляти регіональні дашборди інноваційного моніторингу на базі Power BI, інтегровані з відкритими даними Держстату та даними ЄС (S3 CoP Observatory), для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3. Долучитися до мережі Microsoft MIE Experts та прагнути статусу Microsoft Showcase School для закладів освіти як механізму отримання міжнародного визнання та доступу до глобальної спільноти інноваторів в освіті.

4. Використовувати програму Microsoft Elevate for Educators для масштабованого підвищення кваліфікації педагогічних працівників у сфері ШІ, що безпосередньо підсилює людський капітал як ключовий ресурс регіональної S3.

Смарт-спеціалізація є не просто регуляторною вимогою євроінтеграції, а сучасною філософією регіонального розвитку, заснованою на унікальних конкурентних перевагах кожної території. Цифрові технології Microsoft — від хмарної інфраструктури та інструментів ШІ до освітніх програм і глобальних спільнот — формують потужне підґрунтя для реалізації цієї філософії на практиці. Ефективна S3 потребує даних, колаборації та компетентностей. Саме це й забезпечує екосистема Microsoft in Education.

Для українських регіонів, які одночасно відновлюються після руйнувань та готуються до вступу в ЄС, поєднання принципів S3 з цифровими можливостями Microsoft відкриває реальний шлях до конкурентоспроможного, сталого та інклюзивного розвитку. Конференція «Смартспеціалізація: поширення досвіду європейських регіонів та громад» є важливим майданчиком для консолідації цього досвіду та формування спільного бачення цифрового майбутнього українських регіонів.

Список використаних джерел

1. European Commission. Smart Specialisation Strategies (S3) Community of Practice. DG REGIO, 2021–2027. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice

2. European Court of Auditors. Review 05/2025: Smart Specialisation Strategies in the EU. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2025.

3. S3 Conference 2024: Successful S3 Design and Implementation. Organised by DG REGIO and S3 Community of Practice, Rimini, Italy, 11–12 December 2024.

4. Microsoft Corporation. 2025 AI in Education Report. Microsoft Education, 2025. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/education>

5. Microsoft Corporation. Microsoft Elevate for Educators. Official Announcement, January 2026.

6. Міністерство економіки України. Методичні рекомендації щодо застосування смартспеціалізації на регіональному рівні. Наказ № 14563 від 10.06.2024.

7. Balland P.A., Boschma R. Smart Specialisation Strategies and regional knowledge spaces // Regional Studies. 2024. Vol. 58.

8. S3 Conference 2025. European Commission DG REGIO, Brussels, 18 June 2025.

СЕКЦІЙНІ ЗАСІДАННЯ

Alla BABENKO,

*Senior teacher at the department of foreign languages,
Hetman Petro Sahaidachnyi
National Army Academy*

SMART SPECIALIZATION AS A DRIVER OF EDUCATIONAL TRANSFORMATION: FROM ACADEMIC THEORY TO REGIONAL COMPETITIVENESS

In the modern knowledge economy, education can no longer exist in isolation from real market needs. The concept of Smart Specialisation Strategy (S3) [1; 2], as a fundamental tool of the European Union's regional policy, offers a new perspective on the role of educational institutions, which are evolving from traditional "degree providers" into active participants in the innovation ecosystem [4].

A significant paradigm shift is currently underway, where universities are increasingly viewed as "entrepreneurial hubs" [4]. The traditional model of higher education is often criticized for its inertia; consequently, smart specialisation encourages institutions to transition to an "entrepreneurial university" model [4]. This approach necessitates greater flexibility in education, specifically through the co-designing of academic programs in dialogue with regional business representatives and the promotion of life-long learning as a continuous process of personnel development for specific regional innovation projects [5].

A central element of this transformation is the "Entrepreneurial Discovery Process" (EDP) [3; 5]. In an educational context, this means that institutions act as hubs where entrepreneurs, local government representatives, and scientists gather to facilitate innovation [5]. This allows students to participate in solving real-world cases critical to their region's specialization, such as developing new IT solutions for agriculture or energy-efficient technologies for local industry [5].

Smart specialisation almost always relies on high-tech sectors, which tasks the education system with the popularization of STEM disciplines [3]. The regional strategy effectively forms the "demand" for specific skills, making the transfer of educational technologies critical for updating the learning base [3; 6].

For an educator, the concept of smart specialisation implies stepping beyond the traditional classroom [4]. The teacher evolves into a mentor who identifies skills currently in demand at local enterprises and shifts the pedagogy toward project-based learning with practical implications for the innovation environment [5]. Furthermore, solving regional challenges requires interdisciplinarity combining knowledge from fields such as economics, programming, and ecology to stimulate inter-faculty cooperation [6].

These methodological "entry points" for integrating S3 into the educational process can be summarized as follows: IT and programming tasks focused on the digitalization of traditional regional sectors; economics and marketing projects involving SWOT-analysis of local enterprises for international markets; ecology and biology research directed toward "green" transition and circular economy; and foreign languages (ESP) training focused on the internationalization of regional business through investment project presentations [3, 5] (tab.).

Table

Methodological "Entry Points" for Integrating S3 into the Educational Process

Discipline	Task	S3 Focus
IT and Programming	Creating a demand forecasting algorithm for local products	Digitalization of traditional regional sectors
Economics and Marketing	SWOT-analysis of a local enterprise for international markets	Strengthening regional export potential
Ecology and Biology	Waste management plan for local agricultural enterprises	"Green" transition and circular economy
Foreign Languages (ESP)	Preparing an English-language investment project presentation	Internationalization of regional business

Source: compiled by the author based on the materials in [3; 5; 6].

To bridge the gap between theoretical frameworks and classroom practice, educators can implement the following active learning methodologies for S3 Integration:

– Reverse Case Studies (Live Cases): Instead of analyzing abstract, global corporations (e.g., Apple or Google), students collaborate with a representative from a local enterprise that leads in the region's S3 sector. Students are tasked with proposing solutions to a real-time, genuine problem currently faced by the company [5];

– Entrepreneurial Discovery Process (EDP) Workshops: These sessions create a collaborative environment for brainstorming. Students are divided into groups, each member assigned a specific role (policy-maker, investor, researcher, or environmentalist). The objective is to negotiate and co-design a regional cluster strategy that balances the interests of all stakeholders [3; 5];

– Project Marathons (Hackathons): An intensive format spanning two days (or four academic sessions), where students work on creating a prototype—such as a business model, technical project, or software solution—to address a specific regional challenge. The final presentation is conducted before an invited panel of experts [5].

Ultimately, smart specialisation is a path toward the intellectual sovereignization of a region [6]. Implementing this approach minimizes "brain drain" among students, turns the teacher into an "innovation architect," and transforms the region into a sustainable ecosystem where science becomes a strategic investment in the future.

References

1. Foray, D. (2014). *Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203796849>.
2. McCann, P., & Ortega-Argilés, R. (2015). Smart Specialisation, Regional Growth and Applications to EU Cohesion Policy. *Regional Studies*, 49(8), 1292–1302. <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.799769>.
3. European Commission. (2012). *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS3)*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2777/57224>.
4. Etzkowitz, H. (2008). *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203929308>.
5. Gianelle, C., Kyriakou, D., Cohen, C., & Morgan, K. (Eds.). (2019). *Implementing Smart Specialisation: A Handbook*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/414346>.
6. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 5, 2020, No. 695 "On Approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027". <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

During the preparation of these conference theses, the following generative AI tools were used: Gemini AI agent integrated into Google Chrome; DeepL Translate, specifically for literature search, hypothesis testing, translation of English-language sources, and drafting of table templates. The author bears full responsibility for the final manuscript.

Olha BAHRIM*Ph.D., Assoc. Prof.,**Dnipro University of Technology*

DEVELOPMENT OF PROJECT THINKING AND STRATEGIC VISION AS COMPONENTS OF THE PROFESSIONAL COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS

In the context of Ukraine's post-war recovery, European integration, and the adoption of modern approaches to public administration, the development of professional competencies among civil servants and local government officials has taken on particular importance. Among the key competencies necessary to ensure the effectiveness of public authorities, project-based thinking and strategic vision are becoming increasingly important. It is these competencies that enable public servants not only to respond promptly to current challenges but also to formulate long-term development goals for regions, organizations, and society as a whole.

In contemporary academic literature, project-based thinking is viewed as an individual's ability to analyze problems through the lens of achieving a specific outcome, and to define the project's goals, resources, risks, and expected effects. At the same time, strategic vision involves the ability to forecast future trends, assess the external environment, and establish long-term development priorities.

The need to develop these competencies is confirmed by current trends in public administration reform across the European Union. For instance, experts from the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) emphasize that today's public servant must possess skills in strategic thinking, change management, project management, and cross-sectoral collaboration [1].

For Ukraine, the relevance of developing project-based thinking stems from the need to implement a significant number of international technical assistance programs, territorial recovery projects, digital transformation initiatives, and the adoption of principles of good governance and regional development. According to Ukraine's Public Administration Reform Strategy, enhancing the professional competence of civil servants is identified as one of the key areas for modernizing the civil service system [2].

The results of monitoring the professional training system for civil servants, conducted by the National Agency of Ukraine for Civil Service using the SIGMA methodology, are indicative. By the end of 2024, 63,053 civil servants had undergone professional training funded by the state budget, indicating significant demand for the development of professional competencies in the field of public administration. At the

same time, most training programs were aimed at developing modern management competencies, including strategic planning, project management, and leadership [3].

Table 1

Selected indicators of professional training for Ukrainian civil servants in 2024

Index	Value
Total number of civil servants who have completed training	63 053
Category “A” civil servants	164
Category “B” civil servants	14 828
Category “B” civil servants	48 061
Percentage of training expenses relative to the payroll	0,05 %

Source: compiled based on data from the National Agency for Civil Service [3].

International experience in developing the competencies of public servants serves as an important benchmark for Ukraine. In particular, in Finland, Estonia, and Canada, professional development programs for civil servants are based on competency models that require the development of skills in strategic planning, project management, and innovative thinking. For example, in Estonia, civil servant training focuses on developing the ability to manage digital transformations through the use of a project-based approach and design thinking methods [4; 7].

In European Union countries, the development of project competencies is linked to the transition to the concept of performance governance, within which the activities of government bodies are evaluated not by the number of procedures carried out, but by the results achieved and their public value [4; 6].

Modern project-based thinking for public servants includes the following key components: results orientation; systematic problem analysis; resource management; risk management; team collaboration; and monitoring and evaluation of results.

At the same time, strategic vision is formed through: analysis of the external environment; forecasting development trends; defining strategic goals; change management; and formulating long-term development policies.

These competencies take on particular significance in the process of implementing smart specialization and community revitalization approaches. The successful implementation of territorial development strategies requires officials not only to have

knowledge of the regulatory framework but also the ability to develop and manage projects, attract investment, work with international partners, and ensure the achievement of measurable results [5].

Thus, the development of project-based thinking and strategic vision is a necessary prerequisite for enhancing the professional competence of public servants. Building these competencies will contribute to improving the effectiveness of public authorities, successfully implementing reforms, attracting resources for territorial development, and ensuring Ukraine's sustainable recovery. A promising direction for the further development of the professional training system for public servants is the implementation of practice-oriented programs in project management, strategic planning, and change management in accordance with European standards of public administration.

References

1. OECD Public Employment and Management. URL : <https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-public-governance.html> (accessed: June 2, 2026).
2. Strategy for Reforming Public Administration in Ukraine for 2022–2025. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text> (accessed: June 2, 2026).
3. Monitoring the Compliance of the Civil Service Training System with the SIGMA Program's Monitoring Indicators // National Agency of Ukraine for Civil Service. 2025. URL: https://nads.gov.ua/news/provedeno-monitorynh-vidpovidnosti-systemy-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtziv-monitorynhovym-pokaznykam-prohramy-sigma?utm_source=chatgpt.com (accessed: June 2, 2026).
4. SIGMA Programme – Principles of Public Administration. URL : <https://center.gov.ua/programa-sigma/> (accessed: June 2, 2026).
5. Law of Ukraine «On the Principles of State Regional Policy» dated February 5, 2015, No. 156-VIII (as amended). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (accessed: June 2, 2026).
6. European Commission. Smart Specialisation Platform. URL : https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/innovation-territories_en?utm_source=chatgpt.com (accessed: June 2, 2026).
7. Monitoring studies based on the SIGMA Program methodology // National Agency of Ukraine for Civil Service. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/analitichni-materiali/monitorynhovi-doslidzhennia-za-metodolohiieiu-prohramy-sigma?utm_source=chatgpt.com (accessed: June 2, 2026).

Ірина БОЖИДАЙ

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет*

**СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Повномасштабна військова агресія проти України суттєво змінила умови соціально-економічного розвитку регіонів та актуалізувала потребу у формуванні нових підходів до стратегічного планування територій. Особливої актуальності це питання набуває для Харківської області, яка зазнала значних руйнувань виробничої, транспортної, житлової та соціальної інфраструктури. У цих умовах одним із перспективних інструментів забезпечення повоєнного відновлення та довгострокового розвитку регіону виступає концепція смартспеціалізації, яка передбачає концентрацію ресурсів на тих напрямках діяльності, що мають найбільший потенціал конкурентних переваг та інноваційного розвитку [1].

У сучасній практиці регіонального розвитку смартспеціалізація розглядається як інструмент формування ефективної економічної структури регіону шляхом виявлення його унікальних можливостей, науково-технологічного потенціалу та перспективних видів економічної діяльності [8]. Основною ідеєю підходу є концентрація фінансових, інвестиційних, інноваційних та управлінських ресурсів на пріоритетних напрямках, здатних забезпечити стійке економічне зростання, створення нових робочих місць та підвищення конкурентоспроможності території [4].

На відміну від традиційних підходів до регіонального розвитку, які часто базуються на підтримці окремих галузей економіки, концепція смартспеціалізації передбачає виявлення унікальних конкурентних переваг території та концентрацію ресурсів на напрямках, що мають найбільший потенціал для інноваційного зростання. Важливою особливістю цього підходу є так званий процес підприємницького відкриття (Entrepreneurial Discovery Process), у межах якого визначення пріоритетів розвитку здійснюється за участю представників бізнесу, науки, органів влади та громадськості. Такий механізм дозволяє формувати стратегічні рішення на основі реальних потреб економіки та забезпечувати більш ефективне використання наявного потенціалу регіону [8; 9].

Для України питання впровадження смартспеціалізації набуло особливого значення у контексті євроінтеграційних процесів та необхідності адаптації

вітчизняної регіональної політики до європейських підходів стратегування. Важливим кроком у цьому напрямі стало затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування смартспеціалізації на регіональному рівні, які визначають механізми інтеграції відповідного підходу до стратегічного планування розвитку регіонів [9].

В умовах повоєнного відновлення смартспеціалізація набуває нового змісту та розглядається не лише як інструмент економічного зростання, а й як механізм забезпечення резильєнтності регіонів. Відновлення територій повинно базуватися не на відтворенні довоєнної економічної структури, а на формуванні нових конкурентних переваг, орієнтованих на інновації, цифровізацію та інтеграцію до європейського економічного простору [2].

Харківська область має значний потенціал для реалізації підходу смартспеціалізації. Традиційно регіон є одним із найбільших науково-освітніх центрів України, що забезпечує високий рівень концентрації людського капіталу, наукових установ та закладів вищої освіти. Водночас область має потужний промисловий потенціал, розвинені машинобудівні підприємства, ІТ-сектор, науково-дослідні центри та інноваційну інфраструктуру [7]. Перспективним напрямом також може стати розвиток оборонно-промислових технологій, безпекових рішень та технологій відновлення критичної інфраструктури, актуальність яких суттєво зросла в умовах воєнного стану.

Особливістю Харківської області є поєднання потужного науково-освітнього комплексу, високотехнологічного виробництва та значного кадрового потенціалу. До початку повномасштабної війни регіон посідав провідні позиції в Україні за кількістю закладів вищої освіти, наукових установ та підприємств інноваційного сектору. Це створює передумови для формування нових моделей економічного розвитку на основі знань та інновацій.

Відповідно до Стратегії розвитку Харківської області на 2021–2027 роки серед ключових напрямів розвитку регіону визначено підтримку інноваційної економіки, розвиток людського капіталу, цифрову трансформацію та підвищення інвестиційної привабливості територій [7]. Саме ці напрями значною мірою відповідають принципам смартспеціалізації та можуть стати основою для формування нової моделі регіонального розвитку в умовах повоєнного відновлення.

Водночас повоєнне відновлення Харківської області не повинно обмежуватися лише відбудовою зруйнованих об'єктів та відновленням довоєнних економічних показників. Значні втрати виробничого потенціалу, руйнування критичної інфраструктури, скорочення чисельності населення та міграція

кваліфікованих кадрів вимагають переходу від моделі відновлення до моделі розвитку. У цьому контексті смартспеціалізація дозволяє сформувати нові точки економічного зростання, орієнтовані на інновації, високотехнологічне виробництво, цифрові рішення та ефективне використання наявного людського капіталу. Саме тому процес повоєнного відновлення Харківської області доцільно розглядати як можливість для структурної модернізації регіональної економіки та формування нової конкурентоспроможної моделі розвитку [4; 5].

Одним із найбільш перспективних напрямів смартспеціалізації Харківської області є розвиток інформаційних технологій та цифрової економіки. Навіть в умовах воєнного стану ІТ-сектор залишається одним із найбільш стійких секторів економіки регіону та демонструє високий потенціал для залучення інвестицій, створення робочих місць та розвитку інноваційного підприємництва [6]. Крім того, важливими напрямками можуть виступати медичні технології, освітні послуги, енергетичні інновації, високотехнологічне машинобудування та проекти подвійного призначення, орієнтовані на потреби відновлення країни [4; 5].

Важливу роль у впровадженні смартспеціалізації відіграє система публічного управління. Саме органи державної влади та місцевого самоврядування забезпечують формування стратегічних документів, координацію взаємодії між бізнесом, науковими установами та громадськістю, а також створення сприятливих умов для реалізації інноваційних проєктів [1]. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від здатності органів влади застосовувати сучасні підходи до стратегічного планування та використовувати механізми багаторівневого врядування [3].

Особливого значення у процесі реалізації смартспеціалізації набуває взаємодія між органами влади, науковими установами та бізнесом, яка в європейській практиці отримала назву моделі «четверної спіралі» (Quadruple Helix). Зазначена модель передбачає активне залучення до процесів стратегування не лише державних інституцій та суб'єктів господарювання, а й закладів освіти, наукових організацій та громадянського суспільства. Для Харківської області, яка володіє значним науково-освітнім потенціалом та має потужну мережу закладів вищої освіти, використання такого підходу може стати важливим чинником формування інноваційної екосистеми та підвищення ефективності регіональної політики розвитку [3; 6].

Практична реалізація смартспеціалізації потребує використання проєктного підходу, який дозволяє трансформувати стратегічні пріоритети регіону у конкретні заходи та ініціативи. У випадку Харківської області такими проєктами можуть бути створення інноваційних кластерів, розвиток наукових парків, підтримка стартапів,

модернізація промислових підприємств на основі сучасних технологій, розвиток цифрової інфраструктури та впровадження енергоефективних рішень. Реалізація зазначених проєктів сприятиме не лише відновленню економічної активності регіону, а й структурній модернізації економіки та підвищенню її інноваційної спроможності, що забезпечить сталий розвиток області у довгостроковій перспективі. [5; 7].

Орієнтація на чітко визначені пріоритети розвитку дозволяє підвищити обґрунтованість інвестиційних проєктів, забезпечити їх відповідність стратегічним цілям території та посилити конкурентні позиції Харківської області у боротьбі за фінансові ресурси міжнародних донорів і фондів повоєнного відновлення [1; 5].

У сучасних умовах важливим елементом реалізації смартспеціалізації виступає цифрова трансформація публічного сектору. Використання цифрових платформ, аналітичних систем та інструментів електронного врядування дозволяє підвищити якість управлінських рішень, забезпечити відкритість процесу стратегування та активізувати участь громадськості у визначенні пріоритетів розвитку територій [6].

Таким чином, смартспеціалізація є одним із найбільш перспективних інструментів стратегічного розвитку Харківської області в умовах повоєнного відновлення. Її впровадження дозволяє поєднати процеси економічного відновлення, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіону. Успішна реалізація підходу смартспеціалізації потребує ефективної взаємодії органів публічного управління, бізнесу, науки та громадськості, а також використання сучасних інструментів стратегічного планування та цифрового врядування. Саме тому інтеграція принципів смартспеціалізації до системи стратегічного планування Харківської області повинна розглядатися як один із ключових механізмів забезпечення її післявоєнної модернізації, підвищення інвестиційної привабливості та формування інноваційно орієнтованої економіки.

Список використаних джерел

1. Ковтун О. Публічне управління стратегічним розвитком регіонів в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2025. № 8 (62). С. 164-170. DOI: 10.52058/2708-7530-2025-8(62)-164-170.
2. Резильєнтність ендогенного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та шоків: монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2024. 307 с.
3. Телендій А. А. Регіональний розвиток України в умовах запровадження багаторівневого врядування: координація центральної влади, регіонів і

територіальних громад. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Том 36 (75). № 6. С. 41-46. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.6/08>

4. Назарко С. О., Баришнікова В. В., Марущак С. М. Smart-спеціалізація України в перспективі повоєнного відновлення. *Інтернаука. Сер. Економічні науки*. 2023. № 7 (75). С. 60-65.

5. Панькова Л.І., Хорошун Ю.В, Сиволап Ю.Ю. Смарт-спеціалізація регіонів України в умовах інформаційної економіки: відбудова господарських комплексів та об'єктів критичної інфраструктури. *Економічний простір*. 2025. № 208. С. 319-327. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.319-327>

6. Антонова О., Серьогін С., Літвінов О., Кривенкова О. Цифрова трансформація публічного сектора в забезпеченні регіонального партнерства. *Аспекти публічного управління*. 2023. Том 11 № 3. С. 91-101. DOI: <https://doi.org/10.15421/152340>.

7. Стратегія розвитку Харківської області на 2021-2027 роки. Харківська обласна державна адміністрація. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1026/102538/files/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf>

8. Foray D. Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy (1st ed.). Routledge. 2014. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315773063>

9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування смартспеціалізації на регіональному рівні. Наказ Міністерства Економіки України від 10 червня 2024 року N 14563 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ME240089> (дата звернення: 15.05.2026).

Ірина БОЖИДАЙ

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет*

Єлізавета ТЮТЮТНИК

*здобувачка вищої освіти
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Державний біотехнологічний університет*

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ: РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасний етап розвитку України характеризується безпрецедентними викликами, пов'язаними з наслідками повномасштабної військової агресії, руйнуванням об'єктів інфраструктури, скороченням економічної активності та значними демографічними втратами. Особливо гостро зазначені проблеми проявляються у прифронтових регіонах, до яких належить Харківська область. Внаслідок свого географічного розташування регіон зазнав значних руйнувань виробничої, транспортної, соціальної та житлової інфраструктури, що обумовлює необхідність перегляду стратегічних підходів до його розвитку та посилення ролі публічного управління у забезпеченні стійкості територій [1].

У сучасних умовах стратегічний розвиток регіонів має базуватися не лише на досягненні економічного зростання, а й на формуванні їхньої резильєнтності, тобто здатності адаптуватися до кризових ситуацій, швидко відновлюватися після негативних впливів та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі [2]. Для Харківської області питання резильєнтності має особливе значення. Регіон протягом тривалого часу перебуває під постійним впливом безпекових загроз, що обумовлює необхідність формування нової моделі стратегічного розвитку. Така модель повинна враховувати не лише традиційні соціально-економічні показники, а й рівень безпеки територій, здатність громад до самоорганізації, ефективність систем цивільного захисту, готовність до кризових ситуацій та швидкість відновлення після руйнувань. У зв'язку з цим стратегічне планування має здійснюватися з урахуванням принципів антикризового управління та ризик-орієнтованого підходу [2, 3]. Саме тому питання визначення стратегічних пріоритетів розвитку Харківської області набуває особливої актуальності як для органів державної влади, так і для органів місцевого самоврядування.

Публічне управління відіграє ключову роль у процесі формування та реалізації стратегічних напрямів розвитку регіону. Від ефективності діяльності органів влади залежить якість стратегічного планування, рівень координації між різними суб'єктами регіонального розвитку, залучення інвестиційних ресурсів та результативність заходів з відновлення територій. У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження сучасних підходів до стратегування, заснованих на принципах партнерства, відкритості, цифровізації та орієнтації на потреби громад [1, 3].

Сучасна практика стратегування дедалі більше орієнтується на принципи багаторівневого врядування, які передбачають активну взаємодію органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу, наукових установ та громадянського суспільства. Саме така модель дозволяє враховувати інтереси різних груп стейкхолдерів та забезпечувати більш ефективне використання наявних ресурсів. Для Харківської області особливого значення набуває залучення міжнародних організацій та донорських інституцій до реалізації проєктів відновлення та розвитку територій [4].

В умовах воєнного стану особливого значення набуває актуалізація чинних стратегічних документів регіонального та місцевого розвитку. Для прифронтових територій стратегування має враховувати не лише довгострокові цілі економічного зростання, а й коротко- та середньострокові завдання відновлення, подолання наслідків руйнувань, підтримки населення, релокованого бізнесу, внутрішньо переміщених осіб і забезпечення базової життєстійкості громад [5].

Одним із ключових стратегічних пріоритетів розвитку Харківської області є забезпечення безпеки та відновлення критичної інфраструктури. Руйнування енергетичних об'єктів, транспортної мережі, житлового фонду, закладів освіти та охорони здоров'я суттєво вплинули на якість життя населення та економічну активність регіону. Тому першочерговим завданням органів публічного управління є координація процесів відновлення інфраструктурних об'єктів із залученням державних, міжнародних та приватних ресурсів [1, 5].

Важливим напрямом стратегічного розвитку області є підтримка підприємництва та відновлення економічного потенціалу регіону. Значна кількість підприємств була змушена скоротити обсяги діяльності або релокувати виробництво в безпечніші регіони України. У цих умовах особливого значення набуває створення сприятливого середовища для ведення бізнесу, підтримка малого та середнього підприємництва, розвиток індустріальних парків, стимулювання інноваційної діяльності та залучення інвестицій. Ефективна реалізація зазначених

заходів сприятиме створенню нових робочих місць, збільшенню надходжень до місцевих бюджетів та забезпеченню економічної стійкості регіону [1].

Важливим інструментом реалізації стратегічних пріоритетів регіону виступає проєктний підхід. У сучасних умовах саме через систему програм і проєктів забезпечується практична реалізація стратегічних цілей розвитку територій. Для Харківської області пріоритетними можуть стати проєкти відновлення житлової та транспортної інфраструктури, модернізації систем енергозабезпечення, підтримки релокованого бізнесу, створення нових робочих місць та розвитку соціальних послуг. Водночас важливою умовою успішної реалізації таких проєктів є ефективне управління ризиками та забезпечення прозорості використання фінансових ресурсів [3].

Не менш важливим стратегічним пріоритетом є розвиток людського капіталу. Війна спричинила значні демографічні втрати, зростання міграційних процесів та дефіцит кваліфікованих кадрів у багатьох сферах діяльності. Тому органам публічного управління необхідно зосередити увагу на створенні умов для повернення населення, розвитку освітньої та наукової сфери, підтримки молоді та підвищення конкурентоспроможності трудових ресурсів. Особливого значення набуває співпраця закладів освіти, бізнесу та органів влади з метою формування кадрового потенціалу, необхідного для післявоєнного відновлення регіону [5].

У контексті європейської інтеграції важливим напрямом стратегічного розвитку Харківської області є впровадження підходів смартспеціалізації [6]. Використання інструментів смартспеціалізації дозволяє визначити конкурентні переваги регіону та сконцентрувати ресурси на підтримці найбільш перспективних видів економічної діяльності. Для Харківської області такими сферами можуть виступати машинобудування, інформаційні технології, освіта і наука, медичні технології, енергетика та інноваційне підприємництво. Реалізація зазначеного підходу сприятиме підвищенню інноваційного потенціалу регіону та його інтеграції до європейського економічного простору [6, 7].

Особливу роль у процесі формування стратегічних пріоритетів розвитку відіграє інтеграція науки, бізнесу та влади. Харківська область традиційно належить до провідних науково-освітніх центрів України, тому використання потенціалу закладів вищої освіти та науково-дослідних установ може стати важливим чинником економічного відновлення регіону. Розвиток інноваційних екосистем, підтримка стартапів, створення наукових парків та центрів трансферу технологій сприятимуть формуванню нових точок економічного зростання та підвищенню конкурентоспроможності області [6, 7].

Окремої уваги потребує цифровізація публічного управління. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити прозорість діяльності органів влади, покращити якість надання адміністративних послуг, забезпечити ефективну комунікацію з громадянами та прискорити процеси прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах цифрові інструменти стають важливим чинником забезпечення стійкості регіону та підвищення ефективності реалізації стратегічних програм розвитку [8].

Таким чином, стратегічний розвиток Харківської області в умовах воєнних та соціально-економічних викликів потребує комплексного підходу, заснованого на принципах резильєнтності, партнерства та інноваційності. Ключовими пріоритетами розвитку регіону мають стати відновлення критичної інфраструктури, підтримка економіки та підприємництва, розвиток людського капіталу, впровадження підходів смартспеціалізації та цифровізація публічного управління. Ефективна реалізація зазначених пріоритетів значною мірою залежить від здатності органів публічного управління забезпечити координацію зусиль усіх зацікавлених сторін та сформувати умови для сталого відновлення і розвитку Харківської області в післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Ковтун О. Публічне управління стратегічним розвитком регіонів в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2025. № 8 (62). С. 164-170. DOI: 10.52058/2708-7530-2025-8(62)-164-170.
2. Резильєнтність ендогенного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та шоків: монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2024. 307 с.
3. Марискевич А. Т. Публічне управління сталим розвитком регіонів. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2025. № 5 (58). С. 106-111. DOI: 10.25313/2617-572X-2025-5-10958.
4. Телендій А. А. Регіональний розвиток України в умовах запровадження багаторівневого врядування: координація центральної влади, регіонів і територіальних громад. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Том 36 (75). № 6. С. 41-46. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.6/08>
5. Камардіна Ю. В., Чінчін К.І. Розвиток територіальних громад в умовах воєнного стану. 2023. Вип. 25. С. 85-93. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-3047-2023-13-25-85-93>

6. Назарко С. О., Баришнікова В. В., Марущак С. М. Smart-спеціалізація України в перспективі повоєнного відновлення. *Інтернаука. Сер. Економічні науки*. 2023. № 7 (75). С. 60-65.

7. Панькова Л.І., Хорошун Ю.В, Сиволап Ю.Ю. Смарт-спеціалізація регіонів України в умовах інформаційної економіки: відбудова господарських комплексів та об'єктів критичної інфраструктури. *Економічний простір*. 2025. № 208. С. 319-327. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.319-327>

8. Антонова О., Серьогін С., Літвінов О., Кривенкова Цифрова трансформація публічного сектора в забезпеченні регіонального партнерства. *Аспекти публічного управління*. 2023. Том 11 № 3. С. 91-101. DOI: <https://doi.org/10.15421/152340>.

Владислав БОРИСЕНКО,

*доктор філософії (PhD) з галузі знань
публічне управління та адміністрування,
випускник ОНП «Публічне управління
та адміністрування»,*

Національний технічний університет

«Дніпровська політехніка»

Юрій БОРИСЕНКО,

*кандидат наук з державного управління,
директор комунального позашкільного
навчального закладу «Палац творчості
дітей та юнацтва» Павлоградської міської ради*

НОВИЙ ВИМІР РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ДРАЙВЕРІВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

Президент Європейської комісії Урсула фон дер Ляєн на офіційному ресурсі Європейської комісії щодо «Бачення розвитку сільських територій ЄС 2040» (Rural Vision 2040) зазначила, що для ЄС сільські території є: опорою суспільства та серцем економіки (fabric of our society and the heartbeat of our economy); невід’ємною частиною ідентичності та економічного потенціалу ЄС, – та запевнила, що європейська спільнота буде дбати про власні сільські території, зберігати їх та інвестувати в їхнє майбутнє [1].

В експертному середовищі зростає впевненість, що сільські громади мають бути драйверами європейської смарт-спеціалізації, пропонуючи нове бачення напрямів використання місцевих ресурсів, випробовуючи екоінновації на місцевому рівні та практикуючи інклюзивне регіональне врядування. Вони «зрушують» (shift) економічні стратегії від суто урбанізованого технологічного ухилу в бік біоекономіки, орієнтованої на конкретні території. До ключових внесків акторів смартизованого розвитку сільських територій в регіональну смартспеціалізацію належать «відкриття» ресурсів (asset identification), соціальні інновації (social innovation) та багаторівневе мережування.(multi-level networking) [2–7].

Резильєнтність сільських територіальних громад у контексті ЄС та ширшої Європи визначається як здатність цих громад адаптуватися до викликів, таких як депопуляція, кліматичні зміни, економічна нестабільність, цифрова нерівність та

екологічні загрози, зберігаючи при цьому соціальну, економічну та екологічну стійкість. Методологічні засади базуються на принципах сталого розвитку, мультирівневого управління (multi-level governance) та підходах, які враховують локальні особливості (place-based). Ці засади викладені в ключових стратегічних документах ЄС, таких як Політика згуртованості (Cohesion Policy) [8], Territorial Agenda 2030 [9] та «Довгострокове бачення для сільських регіонів ЄС до 2040 року» [10].

Щоб сільські території й надалі могли виконувати власні важливі функції, у спеціальній Директиві Європейської комісії викладено «Довгострокове бачення для сільських територій ЄС до 2040 року» [10]. Документ визначає чотири «драйвери» майбутніх змін (чотири сфери дій), що спрямовані на створення сильніших (Stronger), взаємопов'язаних (Connected), резильєнтних (Resilient) та процвітаючих (Prosperous) сільських територій і громад (рис. 1).

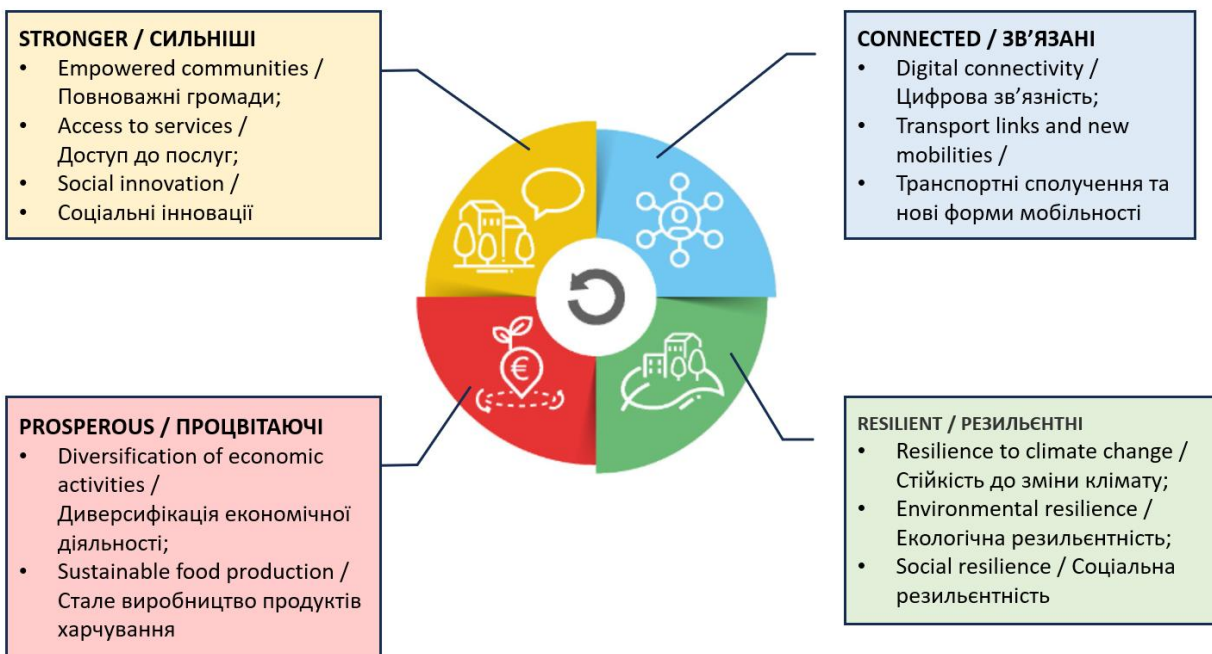


Рис. 1. Чотири «драйвери» (сфери дій) майбутніх змін
сільських територій ЄС за Rural Vision 2040

Джерело: візуалізовано В. Борисенком у рукописі дисертації [11, с. 53]
на основі матеріалів [1; 10]

Методологія забезпечення резильєнтності територіальних громад в ЄС ґрунтується на інтегративному підході, що поєднує екологічну, соціальну та економічну складові. Ключові принципи представлені у табл.

Таблиця

Ключові принципи забезпечення резильєнтності територіальних громад в Європейському Союзі

Принцип	Змістовне наповнення
Place-based та територіально орієнтовані підходи	Розвиток стратегій, адаптованих до конкретних локальних умов, з акцентом на інтеграцію «оцінок територіальних впливів» (Territorial Impact Assessments, TIA) та «rural proofing» – перевірку політики на відповідність потребам сільських громад. Це передбачає залучення широкого кола стейкхолдерів для ідентифікації ризиків і можливостей
Мультирівневе управління та участь громад	Засноване на принципах CLLD (Community-Led Local Development), де громади самі розробляють стратегії через Локальні групи дій (Local Action Groups, LAGs), що містить консультації з жителями, громадськими об'єднаннями, бізнесом та місцевими органами влади для забезпечення інклюзивності
Інтеграція зеленої та цифрової трансформацій	Методологія акцентує на переході до низьковуглецевої економіки (згідно з European Green Deal) та цифровізації (Digital Transition), з фокусом на стійкість до кліматичних ризиків. Використовуються моделі сценарного планування для прогнозування змін
Моніторинг та оцінювання	Застосування індикаторів (наприклад, з Better Regulation Toolbox) для оцінки впливу політики, з акцентом на кількісні (демографічні показники, інвестиції) та якісні (рівень участі громад) метрики

Джерело: складено В. Борисенком на основі матеріалів [10; 12–17] та представлено у рукописі дисертації [11, с. 57].

Ці принципи реалізуються через фінансування з фондів, таких як Європейський сільськогосподарський фонд розвитку (EAFRD), Фонд регіонального розвитку (ERDF) та Механізм відновлення та резильєнтності (RRF), з обов'язковим виділенням щонайменше 30 % на екологічні заходи та 5 % на місцевий розвиток, що скеровується громадою (CLLD). Саме тому серед кращих практик можна визначити і спеціалізований цифрову платформу для пошуку фінансування зі структурних фондів ЄС (рис. 2).

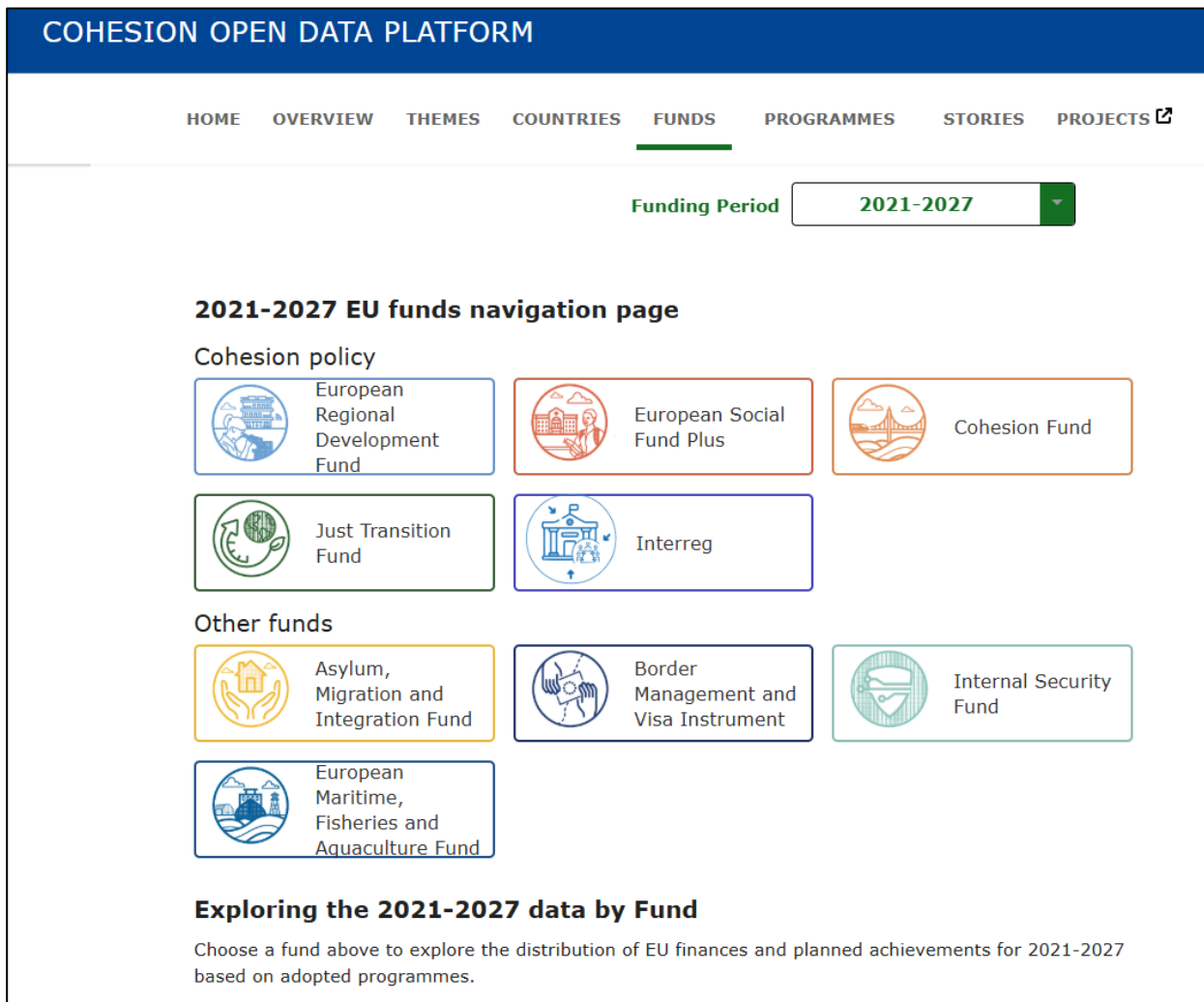


Рис. 2. Стартова сторінка Cohesion Open Data Platform [18]

Доступ до актуальної інформації про можливості фінансування програм. Що спрямовані за забезпечення резильєнтності сільських територій надається також на порталі «Розвиток сільських територій» (Rural development). Портал створено на підтримку «Спільної аграрної політики» (The common agricultural policy, CAP), яка сприяє розвитку та економічній життєздатності сільських територій через фінансування заходів, спрямованих на підтримку розвитку сільських територій [19].

Вичерпну інформацію та методичну підтримку щодо можливостей фінансування та підтримки ЄС для сільських територій у Європейському Союзі надає цифровий ресурс «Інструментарій для сільських територій» (Rural toolkit) [20]. Він має на меті допомогти органам публічного управління місцевого рівня,

установам та стейкхолдерам, підприємствам та окремим особам визначити та скористатися наявними фондами, програмами та іншими ініціативами ЄС з фінансування та підтримки, а також сприяти розвитку сільських територій.

У проміжному звіті щодо реалізації «Довгострокового бачення для сільських територій ЄС до 2040 року» (2024) зазначено, що досягнення «Десяти спільних цілей» розглядається як стратегічне завдання, яке вимагає послідовних заходів та політики протягом програмних періодів на всіх рівнях управління [15]. Саме тому Європейська комісія прагне реалізувати та консолідувати заходи, запроваджені для виконання «Плану дій ЄС щодо сільських територій» та «Пакту про сільські території» в рамках поточної багаторічної фінансової програми. Європейська комісія врахує пропозиції та міркування від інституцій та органів ЄС, організацій-стейкхолдерів та загалом сільської громади в контексті підготовки пропозицій щодо бюджету ЄС на період після 2027 року.

Таким чином, у Європейському Союзі станом на 2025 рік сформована експертна думка, що європейські сільські території переживають глибокі соціально-демографічні зміни, зумовлені екологічними, цифровими та біоекономічними перетвореннями [21]. Ці трансформації, прискорені пандемією COVID-19, підкреслюють зростаючу диверсифікацію сільських територій, роблячи їх такими ж складними та різноманітними, як і великі міста. Однак існуючі інструменти, концепції та державна політика не в змозі охопити цю мінливу реальність. Саме тому продовжують активно реалізовуватися численні ініціативи за фінансування Європейської комісії задля досягнення цілей Нової політики згуртованості й реалізації стратегій смартспеціалізації.

Список використаних джерел

1. The EU rural vision. *European Union* : web-site. URL: https://rural-vision.europa.eu/index_en.
2. Joint Research Centre: Institute for Prospective Technological Studies, Barbara Hegyi F., Edwards J., Pertoldi M., da Rosa Pires A. *Smart specialisation and innovation in rural areas*. JRC90000. Report EUR 26864 EN. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. DOI: <https://data.europa.eu/doi/10.2791/13227>.
3. Talbot S. Creating a smart rural economy through smart specialisation: The microsphere model. *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*. 2016. Vol. 31. Iss. 8. P. 892–919. DOI: <https://doi.org/10.1177/0269094216678601>.

4. Torre A., Wallet F. Highlighting smart development patterns in rural areas. Some proposals. *Sustainable villages and Green Landscapes in the “New Urban World”* ; Nijkamp P., Kourtit K., Kocornik-Mina A. (eds). Maastricht: Shaker Publishing, 2019. 264 p. URL: <https://www.andre-torre.com/pdf/PDFpub381N1.pdf>.
5. Srivastava Sh. Smart Specialisation Strategies: Enablers and Challenges in Rural Areas. *Assembly of European Regions : web-site*. 04.02.2020. URL: <https://aer.eu/s3-rural-areas/>.
6. Loewen B., Streifeneder T. Smart(er) rural areas: Framing ‘smart villages’ for conceptual development and EU policy. *European Urban and Regional Studies*. 2025. Vol. 0. Iss. 0. DOI: <https://doi.org/10.1177/09697764251398439>.
7. Fernández CG. Smart Villages and Rural Sustainability: An Integrated Governance Model Within the European Framework and Its Application to the Spanish Case. *World*. 2026. Vol. 7. Iss. (3), Art. 39. DOI: <https://doi.org/10.3390/world7030039>.
8. Cohesion Policy legislation 2021-2027. *Directorate-General for EU regional and urban policy : web-site*. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/legislation-and-guidance/regulations_en.
9. Territorial Agenda 2030. A future for all places. *Informal meeting of Ministers responsible for Spatial Planning and Territorial Development and/or Territorial Cohesion*. 01.12.2020, Germany. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/brochure/territorial_agenda_2030_en.pdf.
10. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. *A long-term Vision for the EU's Rural Areas - Towards stronger, connected, resilient and prosperous rural areas by 2040*. COM/2021/345 final. Brussels, 30.06.2021. 29 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0345>.
11. Борисенко В. Ю. *Забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні*. Дис... докт. філос. – 281 Публічне управління та адміністрування. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2026. 226 с.
12. Cohesion Policy legislation 2021-2027. *Directorate-General for EU regional and urban policy : web-site*. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/legislation-and-guidance/regulations_en.
13. Territorial Agenda 2030. A future for all places. *Informal meeting of Ministers responsible for Spatial Planning and Territorial Development and/or Territorial Cohesion*. 01.12.2020, Germany. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/brochure/territorial_agenda_2030_en.pdf.
14. Hernández A. A. Resilience and its Core Principles – The key to Sustainable Rural Development? Learning to Shape Change actively in European Rural Areas. *LDnet*

: *web-site*. URL: <https://ldnet.eu/resilience-and-its-core-principles-the-key-to-sustainable-rural-development/>.

15. Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. The long-term vision for the EU's rural areas: key achievements and ways forward. Brussels, 27.03.2024. COM(2024) 450 final. 17 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52024DC0450>.

16. Urban and territorial development strategies. *Directorate-General for Regional and Urban Policy* : *web-site*. URL: <https://territorial.ec.europa.eu/sustainable-development/strategies?lng=en>.

17. Pertoldi M., Fioretti C., Guzzo F., Testori G., De Bruijn M., Ferry M., Kah S., Servillo L.A., Windisch S., Handbook of Territorial and Local Development Strategies / Ed.(s): Pertoldi M., Fioretti C., Guzzo F., Testori G. EUR 31263 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022, DOI: <https://dx.doi.org/10.2760/57919>.

18. 2021-2027 EU funds navigation page. *Directorate-General for Agriculture and Rural Development* : *web-site*. URL: <https://cohesiondata.ec.europa.eu/funds/21-27>.

19. Rural development. The common agricultural policy supports the vibrancy and economic viability of rural areas through funding and actions that support rural development. *Directorate-General for Agriculture and Rural Development* : *web-site*. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/rural-development_en.

20. Rural toolkit. *European Union* : *web-site*. URL: https://rural-vision.europa.eu/action-plan/cross-cutting/toolkit_en.

21. RURALITIC: Rethinking European rural areas in the face of new realities, challenges and transitions. *National Research Institute for Agriculture, Food and Environment* : *web-site*. 13.02.2025. URL: <https://www.inrae.fr/en/news/ruralitic-rethinking-european-rural-areas-face-new-realities-challenges-and-transitions>.

Під час підготовки тез доповіді було використано такі інструменти генеративного ШІ: Grok, ШІ-агент Gemini, що інтегрований у Google Chrome; DeepL Translate, зокрема, для підбору джерел, перевіряння гіпотез, перекладу англomовних джерел, складання проєктів таблиць. Повну відповідальність за фінальний рукопис несуть автори.

Tetiana VLASENKO

*PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management, Business and Administration,
State Biotechnology University*

Vitaliy VLASOVETS

*Doctor of Science, Professor,
Department of Mechanical Engineering,
Stepan Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology*

GOVERNANCE MECHANISMS FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF DAIRY FARMS: SMART SPECIALISATION BASED ON AGENTIC AI AS A PUBLIC ADMINISTRATION INSTRUMENT

Climate change poses fundamentally new challenges for the public governance system, requiring a revision of regulatory mechanisms in the agricultural sector and of support instruments for agricultural producers. Dairy farming, which is critically dependent on weather conditions, is experiencing systemic productivity losses caused by water scarcity, deterioration of the feed base, and shifts in seasonality. According to forecasts, these factors may result in global losses amounting to millions of tonnes of milk by the middle of the century. At the same time, demand for animal protein is expected to increase by 80–100% by 2030 [1]. Under these circumstances, public authorities at the national, regional, and local levels face the need to develop an adaptive governance policy that combines strategic vision with operational responses to climate risks.

In the context of the European Green Deal and the EU Common Agricultural Policy, the transition from traditional adaptation strategies to data-driven governance mechanisms has been recognised as a priority area of public policy [2]. The concept of smart specialisation, which directs regional innovation policy towards aligning research and innovation priorities with local competitive advantages and societal needs, serves as a key public administration instrument for ensuring the sustainable development of the agricultural sector [3]. Through smart specialisation mechanisms, public authorities define strategic investment priorities, coordinate interaction among research institutions, businesses, and communities, and shape the institutional environment necessary for innovation implementation.

However, an analysis of governance practice reveals a substantial gap between strategic planning at the level of public institutions and actual changes at the level of

economic actors. An audit of EU priorities has shown that more than one quarter of smart specialisation strategies are insufficiently flexible and do not correspond to the internal innovation potential of regions [4]. The distribution of funding remains uneven: some regions approved more than 80% of projects, while others endorsed only about 10%. Approximately EUR 8 billion of EU funding for artificial intelligence technologies is concentrated in more developed regions, whereas peripheral territories are modernising at a considerably slower pace. This asymmetry indicates structural shortcomings in the management of innovation processes and weak integration of the private sector into the implementation of public strategies.

From a management perspective, the key barriers to the implementation of climate-smart innovations on dairy farms include the ineffectiveness of governance support mechanisms, unclear criteria of «innovativeness» in funding programmes, inflexible grant conditions, and inertia among farmers caused by the insufficient practical relevance of recommendations, limited digital competences, and restricted financial capacity. Regional innovation programmes are rarely transformed into practical tools accessible to small and medium-sized farms. This creates a contradiction: innovation strategies are designed for the future of agriculture, yet they remain insufficiently integrated into everyday management practices and farmers' decision-making logic, while farmers are simultaneously expected to adapt rapidly to climate change.

To overcome this governance gap, the use of expert systems based on agentic artificial intelligence, combined with edge AI directly deployed on farms, is proposed. From a governance and management perspective, this approach represents an innovative mechanism of public administration that ensures «vertical integration». Specifically, it links the strategic level of smart specialisation – encompassing regional policy and EU programmes – with the operational level of the farm, where daily management decisions concerning feeding, water use, and feed procurement are made. In doing so, this approach transforms abstract strategic priorities into specific, adaptive governance actions at the local level.

The developed multi-agent hierarchical architecture reflects the classical governance model of delegation of authority and distribution of responsibility. It is built on highly specialised Worker Agents managed by Domain Coordinator Agents within separate production process domains, while overall coordination is performed by a Supervisor Agent. This hierarchy is analogous to a multi-level public governance structure: the Supervisor Agent performs the function of strategic planning, Domain

Coordinators provide tactical management, and Worker Agents carry out operational functions. Four basic governance patterns of the system – hierarchical agent orchestration, Human-in-the-Loop decision-making, centralised shared Tool APIs, and sequential agent chains – ensure transparency, accountability, and controllability of governance processes. The Human-in-the-Loop pattern has particular managerial value, as it implements the principle of differentiated risk management. For high-risk production processes, in particular, the management of the «green conveyor», a three-level control mechanism is introduced: low-risk actions are performed automatically and recorded in the audit log; medium-risk actions are submitted to the farmer-manager for approval; high-risk actions require dual approval from the farm manager and a sectoral expert, such as an agronomist or veterinarian [9, 10]. This approach ensures a balance between automation and managerial control, increases trust in the decision-making system, and complies with the requirements of the EU AI Regulation (2024/1689) regarding transparency and risk management.

From the standpoint of public administration, a key advantage of the proposed architecture is its scalability with due consideration of the regional context. Owing to the cascading approach, a successful entrepreneurial discovery process (EDP) tested in one EU region can be adapted to another while preserving that region's specific characteristics. This directly corresponds to the principle of regional innovation ecosystems embedded in the Smart Specialisation Strategy (S3) and supported by the European Green Deal. The modularity of the system makes it possible to replace individual components without affecting the integrity of the governance infrastructure, thereby ensuring adaptability to changes in the legal and regulatory environment, including the Data Governance Act (2022/868) and the Digital Markets Act (2022/1925).

Empirical verification of the system's governance effectiveness confirmed that five large-scale foundational AI models (Claude 3.5 Sonnet v2, DeepSeek-R1, Amazon Nova Pro 1.0, gpt-oss-20b, Llama 3.2 3B) are ineffective for providing highly specialised managerial recommendations in the domain of smart specialisation.

Thus, the proposed approach constitutes an innovative public administration mechanism that overcomes the traditional «last mi

le» problem in the implementation of smart specialisation. It enables public authorities and the management of agricultural enterprises to integrate strategic priorities of regional development with operational management at the level of a specific farm, ensuring transparency, accountability, and evidence-based managerial decision-making.

The results of the study may be used in the formulation of national and regional policies for supporting dairy farming, in the development of digital transformation programmes for the agricultural sector, and in the improvement of mechanisms for implementing smart specialisation strategies under conditions of climate change.

References

1. Laghari S. A., Kalwar Q., Rahimoon M. M., Hussain F., Muhammad T., Iqar uddin, Abdul Razzaque. The Impact of Climate Change on Livestock Production and Reproduction and their Adaptation Strategies. Sindh University Research Journal – SURJ (Science Series). 2025. Vol. 56, №02. P. 29–41. DOI: 10.26692/surjss.v56i02.7189.
2. Robinson T. P., Thornton P. K., Franceschini G., Kruska R. L., Chiozza F., Notenbaert A., Cecchi G., Herrero M., Epprecht M., Fritz S., You L., Conchedda G., See L. Global livestock production systems. Rome : FAO ; Nairobi : ILRI, 2011. URL: <https://www.fao.org/docrep/014/i2414e/i2414e00.htm> (дата звернення: 01.06.2026).
3. Communication from the Commission: A Green Deal Industrial Plan for the Net-Zero Age / European Commission. Brussels, 2023. URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 01.06.2026).
4. Foray D. Smart specialisation strategies and industrial modernisation in European regions – theory and practice. Cambridge Journal of Economics. 2018. Vol. 42, №6. P. 1505-1520. DOI: 10.1093/cje/bey022.

Світлана ГАЙДУЧЕНКО

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту
і публічного адміністрування,
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова*

**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ В ПЕРІОД
ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Повномасштабна війна стала одним із найважчих випробувань для України за весь період її незалежності. Воєнна агресія спричинила масштабні руйнування виробничої, транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури, що негативно вплинуло на економічний розвиток держави та рівень життя населення. В умовах воєнного стану особливого значення набуває забезпечення соціально-економічної стійкості держави, адже саме економічна стабільність є важливою передумовою підтримки обороноздатності країни та подальшого повоєнного відновлення.

Сучасний стан економіки України характеризується значним зниженням виробничої активності, скороченням обсягів інвестицій, порушенням логістичних ланцюгів, погіршенням фінансової ситуації та зростанням соціальних проблем. Особливо складною залишається ситуація у регіонах, що зазнали активних бойових дій або перебувають поблизу лінії фронту. Багато підприємств були змушені зупинити свою діяльність або переміститися до більш безпечних областей країни. Значних втрат зазнала промисловість, аграрний сектор, енергетика та транспортна система.

Війна негативно вплинула і на ринок праці. Значна кількість громадян втратила роботу, а частина працездатного населення виїхала за кордон. Особливо гостро постала проблема втрати людського капіталу, адже серед мігрантів переважають особи працездатного віку, зокрема жінки та молодь. Це створює ризики для подальшого економічного розвитку держави та ускладнює процес відновлення економіки у майбутньому.

Однією з найбільш серйозних проблем залишається скорочення виробництва та зниження експортного потенціалу України. Блокування морських портів, руйнування транспортної інфраструктури та ускладнення логістики значно

вплинули на зовнішню торгівлю держави. Україна втратила частину традиційних ринків збуту, а також зазнала значних фінансових втрат через скорочення експорту металургійної та аграрної продукції. Водночас підприємства змушені адаптуватися до нових умов господарювання, шукати альтернативні логістичні маршрути та переорієнтовувати виробництво [1].

Складною залишається ситуація і у сфері державних фінансів. Воєнні витрати значно зросли, що спричинило суттєвий дефіцит державного бюджету та збільшення державного боргу. Значна частина бюджетних коштів спрямовується на забезпечення потреб оборони та підтримку сектору безпеки. У таких умовах виникають труднощі з фінансуванням соціальних програм, модернізацією інфраструктури та реалізацією інвестиційних проєктів. Водночас міжнародна фінансова допомога стала важливим чинником підтримки макроекономічної стабільності держави.

Війна також суттєво вплинула на соціальну сферу. Погіршився рівень життя населення, зросла кількість внутрішньо переміщених осіб, посилилося навантаження на систему соціального захисту. Руйнування житла, соціальних закладів та об'єктів критичної інфраструктури створили додаткові проблеми для населення. Значна частина громадян потребує соціальної, психологічної та гуманітарної підтримки. Особливо складна ситуація спостерігається у прифронтових регіонах, де населення постійно перебуває під загрозою обстрілів.

Окремою проблемою є погіршення демографічної ситуації. Воєнні дії спричинили скорочення чисельності населення, активізацію міграційних процесів та зниження рівня народжуваності. У перспективі це може негативно вплинути на трудовий потенціал держави, систему соціального забезпечення та економічне зростання. Саме тому вже сьогодні необхідно формувати державну політику, спрямовану на повернення громадян до України, створення нових робочих місць та забезпечення належних умов проживання [2].

Важливим викликом для держави є забезпечення енергетичної безпеки. Внаслідок масованих атак було пошкоджено значну кількість енергетичних об'єктів, що призвело до перебоїв у постачанні електроенергії та створило додаткові труднощі для функціонування економіки. Стабільне функціонування енергетичної системи є одним із ключових чинників економічної стійкості держави. Тому важливими напрямками державної політики мають стати модернізація енергетичної

інфраструктури, розвиток альтернативних джерел енергії та підвищення енергоефективності.

Попри складну ситуацію, українська економіка продемонструвала здатність до адаптації. Держава зберегла макроекономічну стабільність, утримала контроль над валютним ринком та змогла забезпечити функціонування основних сфер життєдіяльності. Бізнес поступово пристосовується до нових умов, розвиваються нові форми підприємництва, активізується цифровізація економічних процесів. Важливу роль у підтримці економіки відіграє міжнародна допомога та співпраця з європейськими партнерами.

У сучасних умовах надзвичайно важливим є формування ефективної державної політики економічного відновлення. Одним із ключових напрямів має стати підтримка малого та середнього бізнесу, який забезпечує створення робочих місць та наповнення державного бюджету. Доцільним є розширення програм пільгового кредитування, державних грантів та фінансової підтримки підприємництва. Не менш важливим є зменшення адміністративного та податкового навантаження на бізнес.

Пріоритетним завданням держави має бути стимулювання інвестиційної діяльності та розвиток інноваційного сектору економіки. У повоєнний період Україні необхідно орієнтуватися на модернізацію виробництва, розвиток високотехнологічних галузей та збільшення частки продукції з високою доданою вартістю. Важливо створити сприятливі умови для залучення іноземних інвесторів та розвитку державно-приватного партнерства.

Особливого значення набуває підтримка ринку праці та розвиток людського капіталу. Необхідно створювати нові робочі місця, підтримувати професійну перепідготовку населення та сприяти зайнятості внутрішньо переміщених осіб. Важливу роль у цьому процесі мають відігравати заклади освіти, центри зайнятості та програми підтримки підприємництва.

Одним із пріоритетів державної політики повинна стати відбудова інфраструктури та регіональний розвиток. Відновлення транспортної системи, житлового фонду, медичних та освітніх закладів є необхідною умовою стабілізації соціально-економічної ситуації. Водночас важливо враховувати сучасні європейські стандарти та принципи сталого розвитку [3; с. 37].

Не менш важливим напрямом є забезпечення продовольчої безпеки. Україна залишається одним із провідних виробників аграрної продукції, тому підтримка

аграрного сектору має стратегічне значення. Держава повинна сприяти розвитку агропромислового комплексу, підтримувати фермерські господарства та забезпечувати стабільне функціонування логістичних маршрутів.

Таким чином, війна створила масштабні виклики для соціально-економічного розвитку України та суттєво ускладнила функціонування економіки держави. Серед основних проблем можна виокремити скорочення виробництва, погіршення фінансової ситуації, втрату людського капіталу, руйнування інфраструктури та посилення соціальних ризиків. Водночас Україна демонструє здатність до адаптації та поступового відновлення економіки навіть в умовах війни.

Подальший розвиток держави буде залежати від ефективності державної політики, міжнародної підтримки, відновлення бізнесу та модернізації економіки. Пріоритетними напрямками мають стати підтримка підприємництва, розвиток інновацій, забезпечення енергетичної безпеки, відбудова інфраструктури та збереження людського капіталу. Саме комплексна реалізація цих заходів створить передумови для стійкого економічного розвитку України у повоєнний період.

Список використаних джерел

1. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану: аналітичний звіт Національного інституту стратегічних досліджень. Київ, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/aktualni-vyklyky-ta-zahrozy-ekonomichniy-bezpetsi-ukrayiny-v> (дата звернення: 28.05.2026).
2. Борщевський В., Куропась І., Орест М. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. 2023. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/ekonomika-viiny-ta-povoienniy-ekonomichniy-rozvytok-ukrainy-problemy-priorytety-zavdannia/> (дата звернення: 28.05.2026).
3. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрями забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання/ наук. ред. Сторянська І.З. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені І.М. Долішнього НАН України». 2022. 70 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

Артем ГРЕЧУХА

*аспірант кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»*

**СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ
РАКЕТНО-КОСМІЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

Ракетно-космічна галузь має ключове стратегічне значення для забезпечення стійкості та сталого розвитку України. Але сьогодні вона перебуває у стані глибокої кризи через хронічний дефіцит ресурсів, втрату міжнародних ринків, а головне – через руйнівний вплив російської збройної агресії.

Експерти відзначають, що вітчизняний оборонно-промисловий комплекс, зокрема, такі підприємства, як Південмаш, стикаються з критичними викликами, які гальмують технологічний розвиток, попри наявний науковий потенціал. Для відновлення обороноздатності та статусу України як космічної держави, Уряд має розробити нові оборонні ініціативи та стратегії, а також застосовувати інноваційні інструменти управління галуззю.

Для забезпечення відновлення та ефективного розвитку ракетно-космічної галузі також необхідно вдосконалювати механізми публічного управління та нормативно-правову базу в цій сфері, підсилювати їх інноваційними підходами та методами, які дозволять підняти на більш високий рівень якості управління космічними проектами, підвищити інвестиційну привабливість галузі та забезпечити її глибоку інтеграцію у так званий світовий космічний ринок.

Слід зазначити, що саме наука та технології є першочерговим джерелом інновацій у сучасному світі, які сприяють підвищенню продуктивності виробництва та економічному зростанню. Космічна галузь протягом багатьох десятиліть виступала двигуном наукових досліджень та передових технологій, які застосовуються у різних сферах діяльності суспільства. Крім того, космічний сектор глобальної економіки демонструє динамічний та стабільний розвиток, що пов'язано з процесами ефективного передавання космічних технологій з військової сфери до цивільної, а також розвитком цілого комплексу комерційних послуг, пов'язаних з космічною індустрією та розробками [1].

Проблемними питаннями розвитку та державного регулювання ракетно-космічній галузі України займалася велика кількість спеціалістів та вчених, таких як Ю. Алексєєв, М. Бендіков, В. Горбулін, О. Дегтярев, О. Джур, О. Кашанов, С. Конюхов, Н. Мешко, О. Мащенко, О. Новиков, В. Присяжний, І. Сазонець, Л. Сорока, В. Ткаченко, А. Черкасов, Ю. Шемшученко та інші. Це – українські науковці, конструктори, викладачі та державні діячі. Більшість людей із цього списку є видатними українськими ракетобудівниками, дослідниками в аерокосмічній галузі та економістами, чия діяльність була безпосередньо пов'язана з Конструкторським бюро «Південне», заводом «Південмаш», а також провідними університетами України (зокрема, у м. Дніпрі).

У результаті аналізу низки публікацій і нормативних документів можна зробити висновок, що процеси публічного управління в ракетно-космічній галузі є складними та недостатньо ефективними. У цій галузі існує значна кількість нерозв'язаних науково-практичних завдань як на теоретичному, так і на практичному рівні.

Як зазначається у праці [Кошова], ще з 70-х років минулого століття «визнання космічного простору як стратегічної сфери» стало каталізатором для розроблення відповідних нормативно-правової бази та державної політики, спрямованої на врегулювання діяльності у ракетно-космічній сфері та зменшення ймовірності виникнення різноманітних конфліктів. Саме так звані «дискусії» про баланс між «факторами безпеки, економічним розвитком і міжнародним захистом навколишнього середовища призвели до розуміння того, що розвиток космічної діяльності повинен відповідати викликам сьогодення з урахуванням потреб майбутніх поколінь» [1].

На сьогоднішній день, з урахуванням негативних наслідків воєнного стану в країні та потенційних гібридних загроз, перспективи розвитку космічної галузі, яка відноситься до високотехнологічного ринку, залишаються актуальними навіть більше, ніж були раніше, оскільки вони зосереджені, насамперед, на національній безпеці, оборонному партнерстві, інтеграції у європейські космічні програми та комерціалізації технологій. Поступово галузь переходить від суто наукових запусків до створення власної супутникової розвідки та використання безпілотних космічних систем.

У Стратегії розвитку космічної діяльності України на період до 2033 року, розробленій у 2025 році (номер та дата схвалення Кабінетом Міністрів України цієї

Стратегії у відкритому доступі відсутній) зазначається, що «сучасна космічна діяльність зазнає значних змін з огляду на нове геополітичне протистояння, в якому ефективність опору визначається застосуванням комплексу високих технологій, і не в останню чергу, космічних» [2].

У документі [2] також визначаються ключові проблеми розвитку ракетно-космічної галузі України, які обумовлені не тільки збройною агресією РФ проти України, а й відсутністю комплексного підходу до управління діяльністю в цій сфері, нерозумінням переваг від застосування космічної техніки та технологій, а також спектру та потенціалу «космічних послуг», які можна надавати у різних сферах економіки шляхом їх комерціалізації.

Стратегією також визначено низку проблем, що сьогодні існують у сфері космічної діяльності України. Серед них слід окремо виділити наступні [2]:

- постійні втрати виробничої інфраструктури та людських ресурсів у результаті ведення бойових дій, а також відтік висококваліфікованих кадрів (конструкторів, інженерів, програмістів тощо) за кордон;
- зниження експорту продукції виробництва суб'єктів космічної діяльності внаслідок бойових дій на території України та постійні ракетні, дроніві та артилерійські обстріли території України;
- відсутність загальнодержавної цільової науково-технічної космічної програми з 2018 р. і, відповідно, відсутність державного фінансування її завдань та заходів, що суттєво обмежує можливості розвитку ракетно-космічної галузі, а також розробку космічної техніки, технологій і послуг [2].

Саме інфраструктурні втрати та значне скорочення або взагалі відсутність бюджетного фінансування є ключовим викликом для розвитку галузі. І ураховуючи, що багаторічний фокус цієї діяльності був у м. Дніпрі, можна стверджувати, що головним завданням на сучасному етапі її розвитку є адаптація унікального науково-технічного спадку (ДП КБ «Південне» та ВО Південмаш) до ринкових та оборонних умов сьогодення.

Отже, за результатами вивчення наукових та інших джерел, можна визначити такі пріоритети стратегічної діяльності в ракетно-космічній галузі України:

- військово-космічна інтеграція (акцент – на забезпеченні Сил оборони України оперативними даними дистанційного зондування Землі, що передбачає

взаємодію профільних відомств з Державним космічним агентством України та створення спеціалізованих військових підрозділів для роботи в космосі);

- міжнародне партнерство (поглиблення співпраці з Європейським космічним агентством та залучення українських підприємств до європейських грантових контрактів, що надзвичайно актуально в умовах євроінтеграції України);

- створення власного угруповання (розроблення та впровадження інноваційних або науково-технічних проєктів, зокрема зі збору даних);

- технологічна трансформація (перехід від виробництва виключно важких ракет-носіїв до створення легких космічних апаратів, мікросупутників та інноваційних технологій, актуальних для світового ринку.

Окремо слід відзначити важливість взаємодії між державними підприємствами, науковими установами та приватним сектором задля впровадження високотехнологічних інновацій, що буде сприяти конкурентоспроможності українських космічних розробок та ефективніше задовольняти потреби національної безпеки й оборони України.

Отже, розвиток космічної галузі має пріоритетне значення для економіки кожної країни, оскільки досягнення в цьому секторі забезпечують лідерські позиції на міжнародному ринку космічних технологій і додають вагу в питанні освоєння космічного простору. Крім того, космічна галузь відіграє ключову роль у реалізації міжнародних космічних проєктів.

Список використаних джерел

1. Кошова С.П. Космічна галузь України: нормативно-правові аспекти. Державне управління: удосконалення та розвиток : Електронний журнал. 2022. № 6. С. <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/79>

2. Про схвалення Стратегії розвитку космічної діяльності України на період до 2033 року : проєкт розпорядження Кабінету Міністрів України. 2025. <https://mspu.gov.ua/storage/app/sites/17/uploaded-files/projekt-strategiyi-2025-na-covv-2.pdf>.

Дмитро ГРОССУЛ

*аспірант кафедри економіки та публічного управління,
Полтавський державний аграрний університет*

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Термін «резильєнтність» (лат. Resilire, англ. Resilience) як багатовимірна характеристика особистості найчастіше використовується у психології в значенні «повертатися до форми після травми, адаптуватися, відновлювати функціонування та зростати в умовах стресу, кризи або тривалого впливу несприятливих чинників, без розвитку психопатології» [1]. Останніми роками цей термін в науковому середовищі, яке потерпає від перманентних економічних і політичних криз та воєн, все частіше застосовується не лише по відношенню до окремих особистостей, а й по відношенню до людських спільнот, зокрема громад [2; 3; 4].

Ключовими складовими резильєнтності громад можна назвати декілька їх здатностей, таких як:

- *гнучкість* або вміння оминати перешкоди, не втрачаючи функціональність;
- *відновлення*, що означає здатність повертатися до докризового (попереднього) стану;
- *розвиток* як рух від гіршого до кращого стану за рахунок набуття нових можливостей і досвіду.

В умовах війни вміння громад маневрувати фінансовими і матеріальними ресурсами, відновлювати інфраструктуру та кадровий потенціал, модернізувати технології життєзабезпечення, спирається на стійку економічну основу, яка є суттєво залежною від розвитку агропродовольчої сфери. Агропродовольча сфера, представлена сільськогосподарськими галузями і галузями переробки сільськогосподарської сировини, забезпечуючи 17% ВВП та майже 60% загального обсягу експорту країни [5; 6]. Зважаючи на пріоритетність завдань надійного продовольчого забезпечення населення в окремих громадах Полтавської області почали створювати аграрні комунальні підприємства («Опішня-Агро», «Гадяч-агро», «Агро-Лтава»), завданням яких є самозабезпечення продуктами, створення

робочих місць та ефективне використання земель. Замість здачі комунальних земель в оренду великим холдингам, територіальні громади (ТГ) дедалі частіше беруть на себе функцію управління землями сільськогосподарського призначення, орієнтуючись на виробництво овочів (тепличних і з відкритого ґрунту), ягід, фруктів, переробку продукції. Помітно, що такі підприємства, як «Опішня-Агро», орієнтуються на виробництво трудомістких видів продукції, які не приваблюють великі холдинги, але які дозволяють виконати ряд взаємопов'язаних завдань на рівні громади:

- зміцнити продовольчу безпеку за рахунок самостійного забезпечення базовими продуктами харчування соціальних об'єктів громади (шкіл, дитсадків, медичних закладів);
- контролювати використання земель у процесі самостійного їх обробітку, залишаючи 100% прибутку в місцевому бюджеті, замість здачі паїв в оренду третім особам, часто за тіньовими схемами;
- забезпечити економічні вигоди, створюючи легальні робочі місця для жителів навколишніх сіл, які сплачують податки до місцевого бюджету;
- підвищити соціальну стабільність у кризовий період, оскільки подібні підприємства підтримують вразливі верстви населення, ветеранів ЗСУ, сприяють згуртованості населення.

У межах країни структура агропродовольчої сфери представлена взаємопов'язаними виробничими, переробними, логістичними, інституційними, інфраструктурними складовими, інтегрованими в єдину систему створення, розподілу та споживання продовольчої продукції, функціонування якої спрямоване на забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку, а отже, й резильєнтності громад. Разом із цим, сучасна аграрна політика України спрямована не лише на забезпечення продовольчої безпеки, а й на інституційну адаптацію до норм Спільної аграрної політики (САП) ЄС, що передбачає структурну трансформацію агропродовольчої сфери, насамперед перехід від сировинного експорту до створення глибокої переробки та доданої вартості. Вимоги САП ЄС є більш доступними для крупних агровиробників, які давно впроваджують технології інтенсивного виробництва, цифровізації управління, автоматизації та точного землеробства. Але поряд з ними важливо забезпечити розвиток малих фермерських господарств, кооперативів, комунальних аграрних підприємств, які в умовах війни демонструють високий рівень адаптивності та відновлення.

Зважаючи на пріоритетність завдань продовольчої безпеки та резильєнтності громад, окреслимо основні напрями структурної перебудови агропродовольчої сфери, які мають знайти відображення в аграрній політиці:

1. Сільськогосподарське виробництво. Політика все більше має орієнтуватися на підтримку фермерів на основі сучасних цифрових технологій (подання електронних заявок, створення електронних кабінетів і реєстрів, наприклад Державного аграрного реєстру – ДАР);

2. Переробна промисловість. Трансформаційні процеси мають забезпечити перехід від сировинної моделі до виробництва продукції з вищою доданою вартістю, модернізацію виробничих потужностей та інтеграцію стандартів якості й безпечності продукції до європейських аналогів. Помітнішою має стати локалізація переробки через воєнні загрози та споживчі тренди – попит на органічні та крафтові продукти;

3. Логістика та збут. Невідворотнім завданням останніх років є перебудова логістичних маршрутів, диверсифікація каналів збуту та розвиток мультимодальної логістики. Цифрові торговельні платформи, електронна комерція, розвиток коротких ланцюгів постачання та нові механізми виходу на міжнародні ринки – це завдання найближчих років;

4. Інфраструктура. Трансформації мають бути спрямовані на модернізацію транспортної, складської та енергетичної інфраструктури, розвиток агрологістичних хабів, цифрової інфраструктури та систем зберігання. Зусилля також повинні спрямовуватися на відновлення пошкоджених об'єктів та створення стійких інфраструктурних екосистем;

5. Управління. Разом із посиленням інструментів підтримки аграрного сектору має зростати роль партнерства держави, бізнесу та громад;

6. Наука та освіта. Урядова політика має забезпечити інтеграцію науки, освіти та бізнесу, забезпечити збільшення фінансової підтримки агротехнологічних інновацій, біотехнології та трансферу знань.

Таким чином державна політика трансформації агропродовольчої сфери повинна охопити технологічну модернізацію виробництва, цифровізацію бізнес-процесів, інституційні зміни, перебудову логістичних систем, розвиток інновацій та адаптацію до глобальних викликів. Сукупність цих процесів має забезпечити формування нової моделі функціонування агропродовольчої сфери, орієнтовану на

конкурентоспроможність, забезпечення продовольчої безпеки, резильєнтність громад і сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. Резильєнтність: Українська електронна енциклопедія освіти. URL: <https://eduglos.iitta.gov.ua/index.php/Резильєнтність> (дата звернення 28.05.2026)
2. Пахненко О. М. Сутність та складові резильєнтності громад в контексті COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1390/1340/> (дата звернення 28.05.2026)
3. Пахненко О. М. Дорожня карта відновлення резильєнтності громад після криз. *Ефективна економіка*. 2024. №11. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.34> (дата звернення 28.05.2026)
4. Волошина О. Резильєнтність соціальних систем в кризових станах. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 4 (74). С. 39–45.
5. Аграрний сектор України у 2025 році: головний двигун економіки та експорту. URL: <https://www.ccipu.org/ua/news/agrarniy-sektor-ukra%D1%97ni-u-2025-rots%D1%96-golovniy-dvigun-ekonom%D1%96ki-ta-eksportu> (дата звернення 28.05.2026)
6. Внесок аграрного сектору становить 17% ВВП країни. URL: <https://bizagro.com.ua/vnesok-agrarnogo-sektoru-stanovyt-17-vvp-krayiny/> (дата звернення 28.05.2026)

Олена ГУЛЯК

*аспірант кафедри менеджменту
і публічного адміністрування,
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова*

ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ МАЙНА КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

В Україні комунальна власність формується шляхом безоплатної передачі майна територіальним громадам державою, іншими суб'єктами права власності, а також шляхом передачі майнових прав або створення, придбання майна органами місцевого самоврядування.

Згідно з п.10 Прикінцевих та перехідних положень Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1], майно, яке до прийняття Конституції України у встановленому законодавством порядку було передане державою до комунальної власності адміністративно-територіальних одиниць та набуте ними на інших законних підставах, крім майна, що відчужене у встановленому законом порядку, є комунальною власністю відповідних територіальних громад сіл, селищ, міст.

Майно, передане до комунальної власності областей і районів, а також набуте на інших законних підставах, є спільною власністю територіальних громад сіл, селищ, міст.

Незважаючи на те, що вищезазначений закон був прийнятий близько тридцяти років тому, облік об'єктів комунальної власності територіальних громад (та їх спільної власності), насамперед рухомого майна, досі є актуальною проблемою для місцевого самоврядування в Україні, що унеможливорює оформлення комунальної власності як однієї з економічних основ місцевого самоврядування та ресурсного потенціалу територіальних громад.

Хоча за часи незалежності України було запроваджено три повноцінних реєстри (Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, Державний реєстр речових прав на нерухоме майно та Єдиний державний реєстр земельних ділянок) сутність проблеми зводиться до того, що на державному рівні так і не був створений Єдиний реєстр об'єктів права комунальної та спільної

власності, який дав би не тільки чітку уяву про те, що являє собою комунальна та спільна комунальна власність територіальних громад України, але й можливість відповісти на питання, якою є балансова та залишкова вартість основних засобів підприємств та організацій (установ, закладів) комунальної форми власності, відсоток їх зносу, якою є площа нерухомого майна комунальної та спільної власності територіальних громад, та робити чіткі економічні прогнози щодо надходження коштів від оренди або приватизації як нерухомого, так і рухомого комунального майна до бюджетів територіальних громад.

Формально власником комунального майна є територіальна громада. Однак повноваження щодо володіння, користування та розпорядження майном може здійснювати відповідна місцева рада, так як саме вона представляє інтереси мешканців територіальної громади, тобто конкретного міста, селища, села чи об'єднаної громади. З іншого боку, зареєстрованим майно може бути лише на юридичну або фізичну особу, якою територіальна громада сама собою не є.

В рамках здійснення правомочностей щодо володіння, користування та розпорядження об'єктами права комунальної власності, органи місцевого самоврядування повинні вести облік комунального майна, що полягає в реєстрації прав власності та у веденні балансового обліку балансоутримувачами, а саме: комунальними унітарними підприємствами, бюджетними організаціями, установами, закладами та, безпосередньо, самими органами місцевого самоврядування.

Як зазначалося вище, протягом періоду інституціоналізації місцевого самоврядування в Україні, було створено три ключові інструменти обліку юридичних осіб, нерухомого майна та земельних ресурсів, за допомогою яких ведеться і облік певної частини майна права комунальної власності.

Натомість, реєстри майна права комунальної власності територіальних громад в Україні (особливо, рухомого майна) децентралізовані та ведуться кожною територіальною громадою окремо. Спробувати знайти конкретний об'єкт з зазначенням його балансоутримувача можна використовуючи офіційні переліки комунального майна у форматі відкритих даних (наприклад, Excel), що публікуються на державному порталі Data.gov.ua або сайтах місцевих рад, якщо необхідна найбільш актуальна та деталізована інформація (включаючи інвентарні номери, балансову вартість та стан майна). Як правило, ці дані не є повними.

Так як в загальній термінології управління майном визначається як сукупність ефективних дій власника, спрямованих на його збереження, то, беремо сміливість стверджувати, що одним з головних недоліків структури управління комунальною та спільною власністю територіальних громад в Україні є відсутність системного підходу до обліку необоротних активів підприємств, установ, закладів та організацій, що належать до комунальної власності територіальних громад на загальнодержавному рівні, одним словом, відсутність державного реєстру.

Невизначеність, пов'язана з їх обліком на загальнодержавному рівні, фрагментарність інформації щодо основних критеріїв бухгалтерського та економічного обліку, не сприяє ні належному збереженню, ні ефективному використанню об'єктів права комунальної власності в інтересах територіальних громад.

Не можна не зазначити ще одну проблему, яка залишалася в деяких об'єднаних територіальних громадах до початку повномасштабного вторгнення, а саме відсутність документів, які б підтверджували право власності на будівлі та споруди, балансоутримувачами якого виступали підприємства, організації, установи та заклади, що належать до комунальної власності територіальних громад (свідоцтва на право власності та/або витяги з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно, технічні паспорти тощо). Однією з основних причин не реєстрації в установленому порядку в Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно був брак коштів на здійснення відповідних заходів з виготовлення правовстановлюючих документів. І саме право власності на об'єкти інфраструктури комунального майна потрібно буде доводити органам місцевого самоврядування чи балансоутримувачам в разі подання заяв до Реєстру збитків для України, завданих агресією російської федерації.

26 лютого 2025 року Президент України підписав закон від 9 січня 2025 року №4196-IX «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих-організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» [3], норми якого запрацювали вже з 28 серпня 2025 року, крім окремих положень. На наш погляд, впродовж перехідного періоду з дати введення в дію вищезазначеного закону (три роки), доцільно було б розробити та запровадити на загальнодержавному рівні електронний реєстр необоротних активів права комунальної власності (нерухомого та рухомого майна), бо саме в цей період органи місцевого самоврядування будуть апріорі здійснювати його суцільну

інвентаризацію в процесі перетворення комунальних підприємств на інші організаційно-правові форми – господарські товариства.

На законодавчому рівні єдиний реєстр об'єктів комунальної власності необхідно визначити як автоматизовану систему збирання, обліку, накопичення, обробки, захисту та надання інформації про необоротні активи права комунальної власності, у тому числі передане в оренду, лізинг, концесію або заставу комунальних підприємств, установ, закладів та організацій (в подальшому – комунальні комерційні підприємства або комунальні некомерційні підприємства).

При цьому обов'язки щодо методичного та програмного забезпечення робіт, пов'язаних з веденням реєстру та організацією захисту інформації, доцільно було б покласти на Міністерство розвитку громад та територій України, оскільки одним з основних його завдань у сфері державної регіональної політики, розвитку місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою є формування спроможних територіальних громад та формування ефективної системи інституційного забезпечення реалізації державної регіональної політики.

Натомість безпосередньо ведення обліку необоротних активів, які належать територіальним громадам, здійснення контролю за повнотою даних Реєстру та відповідністю встановленим вимогам повинні забезпечувати органи місцевого самоврядування та балансоутримувачі відповідного майна.

Законодавчо необхідно детально викласти процедури складання Реєстру та використання його інформації. Відомості до реєстру повинні вноситися на підставі бухгалтерської та статистичної, звітності підприємств, установ, закладів та організацій комунальної або спільної комунальної форм власності (балансоутримувачів основних засобів), а також на підставі економічної інформації, якою вони володіють.

Підсумовуючи, зазначимо, що наразі в Україні не завершений процес упорядкування комунальної власності. Крім цього, потрібно дуже детально та ґрунтовно підійти до формування документів, що будуть підставою для отримання репараційних виплат внаслідок воєнних дій від країни агресора.

Створити раціональну структуру комунальної власності можливо лише провівши суцільну інвентаризацію об'єктів права комунальної та спільної комунальної власності на загальнодержавному рівні, забезпечивши облік необоротних активів підприємств, установ, закладів та інших організацій

комунальної форми власності на постійній основі. Саме це дозволить оптимально використовувати майно комунальної власності, забезпечивши при цьому найбільш повне задоволення потреб територіальної громади.

Список використаних джерел

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. №280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 30.05.2026).
2. Господарський Кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. №436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 31.05.2026).
3. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих-організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 р. №4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> (дата звернення: 31.05.2026).

Максим ДРАГАН

*здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти, група 141-23-1 ЕТФ,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»*

Олександра ЛИСЕНКО

*кандидат технічних наук., доцент кафедри електропривода,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»*

ПОТЕНЦІАЛ ТЕХНОЛОГІЙ ЛЮМІНІСЦЕНТНОЇ КОНЦЕНТРАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СТІЙКОСТІ ГРОМАД

Одним із головних завдань людства сьогодні є забезпечення суспільства екологічно чистою та сталою енергією. Відновлювані енергетичні ресурси постійно розвиваються та вдосконалюються. Тож цілком закономірно, що технології, які раніше здавалися нездійсненними, сьогодні стали звичними, а подекуди й необхідними. Нині однією з найперспективніших галузей електроенергетики є відновлювана енергетика не лише через зростання її популярності, а й завдяки значному потенціалу щодо забезпечення енергетичних потреб суспільства без істотного негативного впливу на довкілля.

Не так давно, у 2021 році сектор відновлюваної енергетики України отримав додаткові можливості для розвитку та функціонування, а з 2022 року і до сьогодні одним із фундаментальних напрямків є підготовка до післявоєнного відновлення України та подальше підвищення енергетичної спроможності держави.

У 2019 році Україна увійшла до ТОП-10 країн світу за темпами розвитку сучасної енергетики, а у 2020 році – до ТОП-5 європейських країн за темпами розвитку сучасної енергетики. Також у 2019 році, згідно з рейтингом Climatescore від Bloomberg New Energy Finance (Bloomberg NEF), Україна посіла 8-е місце (піднявшись з 63-го) серед 104 країн світу за інвестиційними доходами країни. Такий результат став можливим завдяки розвитку низьковуглецевих джерел енергії та формуванню «зеленої» економіки. У 2021 році Україна посіла 48-е місце за найвищим інвестиційним потенціалом країни серед 136 країн світу в рейтингу BloombergNEF [1].

Національна економічна стратегія України на період до 2030 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 року № 179 (Офіційний вісник України, 2021 р., № 22, ст. 1015) (далі – НЕС), визначає

декарбонізацію економіки (підвищення енергоефективності, розвиток відновлюваних джерел енергії, розвиток циркулярної економіки та синхронізація з ініціативою Європейського зеленого курсу) як один із ключових напрямків економічної політики України [2].

Зараз перед Україною стоїть необхідність затвердження ключових документів та проєктів, які визначатимуть розвиток відновлюваної енергетики в найближчі роки. Успішна реалізація цих проєктів неможлива без покращення модернізації енергосистеми та створення інвестиційного середовища.

Одним із таких рішень є люмінесцентний сонячний концентратор (LSC/ЛСК). Люмінесцентні сонячні концентратори (LSC/ЛСК) – це напівпрозорі вікна, які здатні генерувати електроенергію за рахунок поглинання сонячного світла. ЛСК продемонстрували величезні перспективи для реалізації інтегрованої в будівлі фотоелектричної системи (BIPV). ЛСК в основному складаються з трьох частин: хвилевідного середовища, люмінофорів і сонячних елементів. Світлове хвилеводне середовище в основному виготовляється з прозорого скла або полімерів (наприклад, поліметилметакрилату (PMMA), полівінілпіролідону (PVP) та епоксидної смоли) [3].

Такі концентратори можуть мати прозорість до 80% у промислових моделей, що підтверджується даними виробника Glass to Power [4]. Також ведуться розробки щодо збільшення коефіцієнта прозорості без втрати здатності генерувати електроенергію. Це архітектурне рішення дозволить значно скоротити залежність будівель від живлення мережі та зробити їх більш стійкими до відключень, які могли б блокувати роботу деяких функцій будівлі. Уже на сучасному етапі розвитку технології така модернізація фасадів може забезпечувати частину базових потреб будівлі в електроживленні, зокрема роботу аварійних та вентиляційних систем. Мінімальна теоретична генерація енергії таким концентратором становить близько 300 Вт·год на добу для типового віконного блоку площею 2,0 м² [5]. Хоча це значення є незначним у масштабах промислового споживання, його достатньо для живлення окремих систем будівлі. Наприклад, такої енергії вистачає для роботи датчиків IoT, систем безпеки або аварійного освітлення (наприклад, на сходових майданчиках). За звичайної експлуатації система забезпечує додатковий виробіток електроенергії без використання додаткових площ, оскільки простір для встановлення концентраторів не використовується традиційними способами енергогенерації. Концентратори можуть бути безпосередньо підключені до існуючих фотоелектричних перетворювачів, що значно спрощує їх установку.

У LSC немає дорогоцінних металів чи рідкоземельних елементів у значних кількостях. Наприклад, флуоресцентний концентратор (аналог люмінесцентного)

(FSC/ФСК) може генерувати енергію за собівартістю, що відповідає 35% собівартості звичайного фотоелектричного модуля (PV). Отже, собівартість матеріалів для одного LSC-вікна 2 м² знаходиться в межах від 15 до 40 доларів [5]. Тож такі модулі досить доступні для більшості територіальних громад України за умови державної підтримки.

Висновки:

ЛСК є досить перспективною технологією для застосування у розбудові місцевих громад. Тож якщо ми додатково забезпечимо інтеграцію ЛСК у відремонтовані або нові будівлі, ми зможемо забезпечити подальше нарощування виробництва енергії з відновлюваних джерел, що допоможе впоратися з глобальною енергетичною кризою, спричиненою війною та руйнуванням енергетичної інфраструктури, яка забезпечувала енергопостачання країни протягом попередніх десятиліть. Таким чином, ЛСК допоможуть у післявоєнній відбудові України. Звісно, таким чином ми не отримаємо якогось шаленого зростання виробництва енергії, але це допоможе більш плавно подолати повоєнну енергетичну кризу, адже LSC не вимагатимуть жорсткого вибору між традиційними джерелами енергії, оскільки придатні для встановлення у просторі, недосяжному для традиційних установок і можуть працювати у парі з іншими джерелами живлення

Список використаних джерел

1. Конеченков А. Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни URL: <https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny> (дата доступу 20.05.2026).
2. Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року URL: <https://me.gov.ua/view/bb0b9ef5-ea96-4b8a-8f2f-471faf32c9df>
3. Mengyan Cao, Xiujian Zhao, and Xiao Gong Achieving High-Efficiency Large-Area Luminescent Solar Concentrators URL: <https://pubs.acs.org/doi/10.1021/jacsau.2c00504> (дата доступу 01.06.2026).
4. Glass to Power URL: <https://www.glasstopower.com/> (дата доступу 02.06.2026).
5. Лисенко О.Г., Драган М.Д. впровадження сонячних концентраторів у технічні споруди. Збірник наукових праць міжнародної конференції «Інноваційні технології підготовки кадрів для промисловості та транспорту 2026». – Дніпро: НТУ «ДП», 2026. – 382 с.

Аліна ЄЖУНІНОВА*провідний фахівець навчально методичного відділу,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»*

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Регіональна політика ефективна в тій мірі, в якій досягнутий і стабілізовано компроміс між регіональними інтересами держави і місцевих інтересів самих регіонів. Об'єднавчою ідеєю ідеології держави щодо основ регіональної політики може і повинна стати смарт-спеціалізація регіонів. Саме тому життєво важливим інтересом національних держав Європи нині стало недопущення державної територіальної дезінтеграції, а головним інтересом кожного регіону – відповідність індикаторам які визначені в концепції SMART – конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість в часі. Для регіонів це означає: збалансованість соціальних, економічних, природноресурсних та інших відносин; забезпечення на цій основі стабільного і погодженого розвитку всіх елементів регіональної політики, що відповідає потребам людини, суспільства та довкілля. При цьому мається на увазі, що крім внутрішньорегіональний, потенціалу існує й могутній зовнішньоекономічний потенціал, який можна реалізувати на місцевому рівні в рамках механізмів смарт-спеціалізації..

Таким чином, об'єктом регіональної економічної політики смарт-спеціалізації має виступати взаємозв'язок у відносинах держави і регіонів, між регіонами та регіонів із зарубіжними суб'єктами економічної діяльності. Фундаментальними методами регіональної політики слід визначити роз'яснення змісту такої політики, практичної користі для усіх без винятку сторін, договірні процедури з розгорнутим закріпленням умов, що забезпечують інтереси регіонального розвитку із зовнішньоекономічною діяльністю на регіональному рівні. Разом із усвідомленням суспільної необхідності політики смарт-спеціалізації регіонів, з її розробкою і реалізацією з'явиться можливість вирішити загальнонаціональні проблеми конфронтації у відносинах регіональних і центральних структур влади, національно-етнічні проблеми розвитку територій, внутрішньорегіональні

конфлікти соціального і суспільно-політичного характеру, проблеми формування власної зовнішньоекономічної регіональної ресурсної бази соціально-економічного розвитку [1].

Політика регіональної смарт-спеціалізації в розумінні її з позицій виконавчої влади повинна базуватися на засадах дуалізму підходів до визначення такої політики як, по-перше, конституційного процесу (правове визначення відносин регіональних структур управління та центральних структур), а по-друге, узгодження інтересів територій з різним статусом, економічним потенціалом, чисельністю населення, наявних різних етнічних груп та можливостей транскордонного співробітництва.

При цьому економічна складова регіональної політики смарт-спеціалізації розглядається владою як засіб вирішення реальних проблем – збереження цілісності держави і підтримка міжнаціональної стабільності. Отже, регіональною політикою смарт-спеціалізації варто вважати цілеспрямовану, інституціональну і законодавчо оформлену діяльність органів державної влади, спрямовану на досягнення позитивних зрушень чи на запобігання погіршення ситуації в територіальній організації і структурі суспільства та розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Мова йде про регіональну політику, що проводять центральні органи влади. У цьому випадку регіональна політика вирішує територіальні проблеми загальнодержавного значення, тому мають бути забезпечені верховенство національних інтересів і державних інститутів на всіх етапах розробки і реалізації регіональної політики. Регіональні і місцеві влади є, при цьому, природними партнерами центральної влади, їм повинні бути делеговані відповідні реальні повноваження із зовнішньоекономічної діяльності.

Здійснюючи регіональну політику смарт-спеціалізації, держава здатна вирішувати проблеми підвищення конкурентоздатності економіки в цілому (і для цього допомагати найбільш розвиненим регіонам), стимулювати використання власних природних ресурсів (допомагати регіонам їх зосереджувати) використовувати всі можливості в аспекті зовнішньоекономічної діяльності. Така політика держави, спрямована на зниження просторових соціально-економічних диспропорцій, стає найважливішою складовою регіональної політики, коли диспропорції досягають надмірного рівня, що перешкоджає нормальному функціонуванню країни, являють загрозу її єдності, ведуть до росту регіонального антагонізму, і їхня небезпека усвідомлюється населенням і політиками [2].

Регіональна політика, спрямована на зниження просторових соціально-економічних диспропорцій є лише одним з видів системної регіональної політики смарт-спеціалізації. Досвід західних країн однозначно підтверджує, що у більшості з них саме така регіональна політика є «основною». У багатьох вона є єдиним видом регіональної політики (зі своїми законами, інститутами і засобами). В умовах України даний напрямок регіональної політики не може бути єдиним. Розвиток депресивних і слаборозвинених територій і зниження просторових соціально-економічних диспропорцій має стати першим напрямком регіональної політики. Варто підкреслити, що регіональна політика «вирівнювання» не має заважати смарт-спеціалізації регіонів. Йдеться про зміну принципів існуючої системи територіального перерозподілу фінансів, досягненні більшої цілеспрямованості і результативності використання засобів як центрального так і місцевих бюджетів, що і так уже використовуються для рішення регіональних проблем [3].

Сучасна регіональна політика смарт-спеціалізації має бути в першу чергу адресована територіям, внутрішній потенціал економічного розвитку яких може бути задіяний без допомоги держави. Дана регіональна політика повинна мати інвестиційну орієнтацію але може виявитися непридатною для ряду особливо депресивних і слаборозвинених територій.

Метою регіональної політики смарт-спеціалізації має бути мінімізація певних диспропорцій розвитку, що можуть мати наслідком виникнення соціально-економічних конфліктів як у межах країни так і на міжнародному рівні. Тому доцільно, на наш погляд, розглядати регіональну політику через призму смарт-спеціалізації регіонів в сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Список використаних джерел

1. Квітка, С., & Рибченко, А. (2022). Реалізація державної політики цифрового розвитку щодо боротьби з етнічними конфліктами. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 5-13. <https://doi.org/10.15421/152237>.
2. Квітка, С., & Карпенко, О. (2022). Вплив цифровізації на державне управління у сфері протидії міжнаціональним конфліктам. *Аспекти публічного управління*, 10(5), 62-68. <https://doi.org/10.15421/152236>.
3. Сорока, М. (2019). Смарт-спеціалізація у стратегічному плануванні на регіональному та місцевому рівнях: витоки підходу та перспективи для України. *Аспекти публічного управління*, 7(8), 20-29. <https://doi.org/10.15421/151938>.

Олександр ІГНАТ

*доктор філософії з галузі знань публічне управління
та адміністрування, доцент кафедри менеджменту,
підприємництва та торгівлі,
Ужгородський торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету*

РЕАЛІЗАЦІЯ ПІДХОДУ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ У ЗАКАРПАТСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Європейська Комісія вже давно визнає, що наукові дослідження та інновації є ключовими факторами сталого та смартизованого економічного перетворення. У поточному програмному періоді така прихильність стала ще сильнішою та чіткішою, оскільки вона закріплена в «Політичній цілі 1» Європейського фонду регіонального розвитку: «Розумніша Європа завдяки сприянню інноваційній та розумній економічній трансформації» [1]. Досягненню цієї цілі сприяє, насамперед, реалізація концепції смартспеціалізації [2; 3]. Саме тому все більший акцент робиться на ефективному управлінні регіональними та національними стратегіями смартспеціалізації (S3), щоб ці стратегії не залишалися абстрактними документами, а також на створенні механізмів та інструментів для залучення територій до їх реалізації [1; 2].

На думку експертів, реалізація ідеї смартспеціалізації в Україні є одним із важливих напрямів втілення положень Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, а також економічної інтеграції із загальним ринком ЄС і забезпечення включеності в глобальні ланцюги доданої вартості [4]. Застосування підходу стратегування на засадах європейської смартспеціалізації визначається як ключовий компонент співпраці в рамках Європейської політики добросусідства щодо можливості використання європейських структурних та інвестиційних фондів [4-6] та є нормативною вимогою в Україні вже понад 10 років [7–10].

Під час розроблення у 2019 році стратегії регіонального розвитку Закарпатської області було вперше на засадах смартспеціалізації визначено три пріоритетні галузеві сектори: природно-оздоровчому туризмі, біоекономіці та [11].

Такий підхід мав забезпечити регіону поширювати інновації через співпрацю влади, науки та бізнесу:

- використання мінеральних вод, рекреаційного потенціалу Карпат та розвиток санаторно-курортної сфери (природно-оздоровчий туризм);
- екологічне сільське господарство, виробництво органічної продукції, переробка сировини та лісовикористання (біоекономіка);
- культурні індустрії, креативна економіка та медіапроекти (аудіовізуальний сектор).

В умовах повномасштабного вторгнення РФ, яке триває з лютого 2022 року, суттєво змінились параметри зовнішнього та внутрішнього середовища територій і громад в Україні. Саме тому у 2024-2026 роках відбуваються процеси оновлення стратегій розвитку. У Закарпатській області також здійснено актуалізацію стратегічних документів відповідно до вимог воєнного часу та нових міграційних та економічних реалій.

Закарпатська обласна рада затвердила оновлену «Стратегію розвитку Закарпатської області на період до 2027 року» [12], яка враховує значну суттєву трансформацію регіону із суто рекреаційного у потужний промислово-логістичний хаб країни [13]. Як зазначено у стратегічному документі, проєкт оновленої стратегії було розроблено ЗРНГО «Волинський ресурсний центр» в рамках проєкту «Підтримка актуалізації стратегій розвитку шести регіонів України», який став можливим завдяки Агентству США з міжнародного розвитку (USAID) та щирій підтримці американського народу через Проєкт USAID «ГОВЕРЛА» [12, с. 2].

Оновлена стратегія та плани її реалізації (зокрема План заходів на 2026–2027 роки) базуються на врахування чотирьох ключових чинників:

1. Релокація бізнесу та «інвестиційний бум». За період з 2022 року фактично сформовано «нову ідентичність» регіону: на Закарпаття перемістилися понад 400 великих та середніх підприємств, які принесли в область понад 1 млрд євро інвестицій. Це призводить до зміни пріоритетів розвитку, зокрема, : переорієнтація на підтримку промислових та деревообробних кластерів, машинобудування та фармакології (наприклад, будівництво масштабного комплексу «Біофарма Плаза») [13].

2. Внутрішня міграція (значна чисельність внутрішньо переміщених осіб) та зміни на ринку праці. Регіон фіксує значні зміни у демографічній ситуації через прибуття сотень тисяч внутрішньо переміщених осіб. Саме тому серед пріоритетів

визначено житлове будівництво, розширення соціальних послуг, подолання дефіциту кадрів та зниження навантаження на локальну енергосистему й комунальні мережі громад [12–14].

3. Міжнародна співпраця та євроінтеграція.: Через заблоковані морські порти Закарпаття перетворилося на «західні ворота» України та потужний «логістичний вузол». Тому оновлена стратегія фокусується на розбудові транскордонних «сухих портів» (інтермодальних терміналів), митних пунктів та євроколій [14; 15]. Таким чином, процеси стратегічного планування мають координуватися з програмами Interreg , а належне визначення смартспеціалізації надавати можливість залучення прямих європейських грантів для прикордонних регіонів.

4. Безпека та енергетична сталість. У оновленій стратегії розвитку окремими пунктами передбачено створення безпечових умов у регіоні, захист критичної інфраструктури та забезпечення автономного енергопостачання громад (розвиток відновлюваної енергетики) [12].

У 2026 році Закарпатська область стала одним із чотирьох пілотних регіонів України (разом із Сумською, Черкаською та Вінницькою областями) [16; 17], де розпочали розробку наступної стратегії розвитку на 2028–2034 роки. Відповідні меморандуми підписано за підсумками Експертної конференції «Розділ 22 ЄС: Формуючи майбутню політику згуртованості України», яка відбулася на початку червня в Києві та була присвячена підготовці до виконання вимог переговорного розділу «Регіональна політика та координація структурних інструментів» [16; 17]. Процес розроблення нової стратегії має максимально враховувати підходи Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. S3 Community of Practice. *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice_en.
2. Directorate-General for Regional and Urban Policy. *Assessment of smart specialisation as a strategic framework for enhancing research and innovation capacities and for driving innovative and smart economic transformation in EU regions*. Contract No 2024CE16BAT008. Final Report. Prognos AG and CSIL, 2025. 308 p. DOI: <https://doi.org/10.2776/0300941>.

3. European Court of Auditors. *Smart specialisation strategies in the UE. Review 05/2025*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2025. 56 p. URL: https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/RV-2025-05/RV-2025-05_EN.pdf.

4. У реалізації стратегій регіонального розвитку на Закарпатті вперше використовують SMART-спеціалізації. Тячівська районна державна адміністрація: вебсайт. 21.01.2019. URL: <https://tyachiv-rda.gov.ua/news/1303-u-realizaciyi-strategy-regionalno-rozvitku-na-zakarpatt-vpershe-vikoristayut-smart-specalzacyi.html>.

5. Чикаренко І. А., Маматова Т. В. Смарт-спеціалізація в рамках реформованої Політики згуртованості Європейської Комісії: нові пріоритети та виклики. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 6. С. 91–99. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.14>.

6. Титаренко Г. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів розвитку стратегічного планування в Україні на основі європейської смарт-спеціалізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 3. С. 125–131. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.3.19>.

7. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п/ed20181117#n63>.

8. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 р. № 79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16/ed20190212#n188>.

9. Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 р. № 816. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text>.

10. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування смартспеціалізації на регіональному рівні : Наказ Міністерства економіки України від 10.06.2024 р. № 14563. URL: <https://me.gov.ua/view/292a29d8-4871-4798-80cc-4917c1539ec3>.

11. На Закарпатті визначили три галузеві сектори для впровадження SMART-спеціалізацій. *Інтернет-видання «Закарпаття онлайн Beta» : вебсайт*. 01.02.2019. URL: <https://zakarpattya.net.ua/News/189220-Na-Zakarpatti-vyznachyly-try-haluzevi-sektory-dlia-vprovadzhennia-SMART-spetsializatsii>.

12. Про Стратегію розвитку Закарпатської області до 2027 року : Рішення Закарпатської обласної ради від 19.12.2024 р. № 1216. URL: https://zakarpatt-rada.gov.ua/docs/rishennya/8/17_sesion/rish1216.pdf.
13. Яцков М. Що на Закарпатті: регіон, що швидко змінюється та шукає баланс між «старим» і «новим». *LB.ua* : вебсайт. 19.06.2026. URL: https://lb.ua/blog/npsz/746338_scho_zakarpatti_region_scho.html.
14. Щур Р. І., Кропельницький А. О. Соціально-економічний розвиток Карпатського регіону: сучасні тенденції, виклики та можливості. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. 8 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-62>.
15. Яцков М. Що на Закарпатті: життя у глибокому тилу, нові економічні можливості та спроби вийти на іншу траєкторію розвитку. *Національна платформа стійкості та згуртованості* : вебсайт. 2024. URL: <https://national-platform.org/shho-na-zakarpatti-zhyttya-u-glybokomu-tylu-novi-ekonomichni-mozhlyvosti-ta-sproby-vyjty-na-inshu-trayektoriyu-rozvytku/>.
16. Василенко Ю. В Україні готуються до впровадження політики згуртованості ЄС. *LB.ua* : вебсайт. 08.06.2026. URL: https://lb.ua/news/2026/06/08/743922_ukrayini_gotuyutsya.html.
17. Чайбинець М. Закарпаття стало пілотним регіоном для розробки стратегії розвитку за стандартами ЄС: що це означає. *Varosh* : вебсайт. 09.06.2026. URL: <https://varosh.com.ua/noviny/zakarpattia-stalo-odnym-z-chotyryokh-pilotnykh-rehioniv-de-rozroblatymut-stratehiyi-rozvytku-za-standartamy-yes-shcho-tse-oznachaye/>.

Під час підготовки тез доповіді було використано такі інструменти генеративного ШІ: ШІ-агент Gemini, що інтегрований у Google Chrome; DeepL Translate, зокрема, для підбору джерел, перевіряння гіпотез, перекладу англomовних джерел, складання проєктів таблиць. Повну відповідальність за фінальний рукопис несе автор.

Микола ІЖА

*доктор політичних наук, професор, директор
навчально-наукового інституту публічної служби
управління, Національний університет
«Одеська політехніка»*

Тетяна ПАХОМОВА

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічної служби та права,
Національний університет
«Одеська політехніка»*

Олена ЛИПАЧ

*аспірантка кафедри публічної
служби та права, Національний університет
«Одеська політехніка»*

СИНЕРГІЯ ESG-СТАНДРТІВ ТА СТАНДАРТІВ ISO В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ МІСТ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

У контексті масштабних трансформацій системи публічного управління в Україні, зумовлених нагальною потребою повоєнної відбудови зруйнованої інфраструктури, житлового фонду та соціально-економічного потенціалу територій, поглибленням процесу європейської інтеграції відповідно до статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу (набутого у 2022 році) та необхідністю підвищення стійкості (resilience) і адаптивності територіальних громад до багат шарових викликів воєнного, кліматичного та соціально-економічного характеру, формування інтегрованих підходів до стратегічного управління розвитком міст набуває особливої актуальності та стратегічної ваги. Децентралізаційні реформи 2014–2020 років, попри воєнні випробування, створили спроможні територіальні громади, які продемонстрували високу адаптивність та стали ключовими суб'єктами забезпечення національної стійкості, водночас відкривши можливості для локалізації цілей сталого розвитку та впровадження інноваційних управлінських практик на місцевому рівні [10; 13].

ESG-стандарти (Environmental, Social, Governance), що еволюціонували від добровільних інвестиційних ініціатив та практик корпоративної соціальної

відповідальності (CSR) до обов'язкових регуляторних вимог у рамках європейського законодавства про сталий розвиток, забезпечують комплексну стратегічну рамку для оцінки, управління та розкриття інформації щодо екологічної, соціальної та управлінської стійкості організацій, підприємств державного сектору та територіальних утворень. Водночас міжнародні стандарти серії ISO пропонують апробовані, процесно-орієнтовані системи менеджменту, засновані на циклі постійного вдосконалення PDCA (Plan-Do-Check-Act), ризик-орієнтованому мисленні, орієнтації на стейкхолдерів та принципах прийняття рішень на основі доказів (evidence-based), що дозволяє операціоналізувати стратегічні ESG-принципи у конкретні, вимірювані та верифіковані управлінські практики на рівні органів місцевого самоврядування та комунальних підприємств.

Синергетичний ефект поєднання ESG-стандартів та стандартів ISO досягається завдяки їхній взаємній комплементарності та взаємодоповнюваності на різних рівнях управлінської ієрархії: ESG-рамки, побудовані на засадах подвійної суттєвості (double materiality), визначають стратегічні пріоритети, матеріальні теми сталого розвитку, цілі та вимоги до прозорого розкриття інформації для широкого кола стейкхолдерів (інвесторів, регуляторів, міжнародних донорів, громадянського суспільства та територіальних громад), тоді як стандарти ISO забезпечують операційні механізми реалізації цих пріоритетів через структуровані процеси планування, впровадження, моніторингу, внутрішнього та зовнішнього аудиту, верифікації та безперервного вдосконалення. Особливої ваги це набуває в управлінні міськими територіальними громадами, де інтеграція стратегічного ESG-бачення з практичними системами менеджменту ISO сприяє не лише підвищенню резильєнтності урбаністичних систем, прозорості та підзвітності публічних послуг, ефективності ресурсовикористання та мінімізації негативних зовнішніх ефектів, а й залученню необхідних інвестицій у відбудову на засадах «build back better» — принципу, що передбачає не механічне відновлення зруйнованого, а створення більш стійких, інклюзивних, енергоефективних та конкурентоспроможних міських екосистем, здатних до проактивної адаптації в умовах високої невизначеності та глобальних трансформацій [17; 18].

Метою нашої публікації є системне розкриття теоретичних засад виникнення, еволюції та застосування ESG-стандартів у сфері публічного управління, поглиблений аналіз їхньої синергії зі стандартами ISO як інструментів операціоналізації стратегічних цілей сталого розвитку, а також обґрунтування

практичних механізмів та поетапної дорожньої карти імплементації інтегрованого підходу в управлінні територіальними громадами міст України з урахуванням вимог *acquis communautaire* ЄС, національних стратегічних пріоритетів повоєнної відбудови, специфіки воєнного та поствоєнного контексту та наявних інституційних обмежень. Розділ підготовлено на основі авторського аналізу та синтезу релевантних джерел, нормативно-правових актів, міжнародних стандартів та емпіричних досліджень з урахуванням специфіки публічного управління територіальними громадами міст України в умовах повоєнної відбудови та європейської інтеграції.

Концепція ESG сформувалася як інтегральний інструмент оцінки стійкості, відповідальності та довгострокової цінності суб'єктів господарювання й публічного сектору в умовах глобальних викликів сталого розвитку. Її теоретичне коріння сягає парадигми сталого розвитку, закладеної у фундаментальній доповіді Всесвітньої комісії з питань навколишнього середовища та розвитку під головуванням Гро Гарлем Брундтланд «Наше спільне майбутнє» (*Our Common Future*, 1987), у якій вперше на глобальному рівні було обґрунтовано необхідність збалансованого врахування економічного зростання, соціальної справедливості та охорони довкілля з позицій міжгенераційної справедливості та обмеженості планетарних ресурсів [1]. Подальший розвиток концепції відбувався у руслі еволюції корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та соціально відповідального інвестування (SRI). У 2004 році термін ESG уперше було офіційно вжито у звіті «Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World», підготовленому за ініціативою Генерального секретаря ООН Кофі Аннана у співпраці з UN Global Compact, UNEP Finance Initiative та урядом Швейцарії. Цей документ, що об'єднав 23 провідні фінансові інституції з активами понад 6 трлн дол. США, закликав інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські фактори в аналіз, управління активами та брокерські послуги, довівши їхній матеріальний вплив на довгострокову фінансову результативність, управління ризиками та створення стійкої вартості для акціонерів і стейкхолдерів [2]. Наступним ключовим етапом стало запровадження у квітні 2006 року Принципів відповідального інвестування ООН (UN Principles for Responsible Investment — PRI). Цей документ визначив шість принципів інтеграції ESG-факторів у інвестиційну практику та став потужним каталізатором зростання активів під управлінням *signatories*, обсяг яких

станом на середину 2020-х років перевищує 30 трлн дол. США, демонструючи системний вплив ESG-інтеграції на глобальні фінансові ринки [3].

Паралельно з появою терміну відбувалася інституціоналізація стандартів звітності про сталий розвиток. Глобальна ініціатива зі звітності (Global Reporting Initiative — GRI), заснована у 1997 році, у 2000 році опублікувала перші «Настанови зі звітності про сталий розвиток», які стали найбільш широко застосовуваною рамкою добровільної звітності. У 2011 році було створено Раду зі стандартів бухгалтерського обліку сталого розвитку (SASB), що розробила галузеві стандарти для розкриття матеріальної інформації інвесторам. У 2017 році Рада з фінансової стабільності заснувала Цільову групу з розкриття інформації, пов'язаної з кліматом (TCFD), рекомендації якої згодом були інтегровані в глобальні стандарти звітності [4]. Важливим етапом глобальної гармонізації стало створення у 2021 році Міжнародної ради зі стандартів сталого розвитку (ISSB) при Фонді МСФЗ (IFRS Foundation). У 2023 році ISSB опублікувала стандарти IFRS S1 (загальні вимоги до розкриття інформації про сталий розвиток) та IFRS S2 (специфічні вимоги щодо кліматичних ризиків та можливостей), що позиціонуються як глобальна базова лінія для інвесторів та забезпечують основу для взаємодії та взаємної сумісності з іншими рамками звітності.

Європейський Союз пішов шляхом обов'язкового регулювання, суттєво випереджаючи глобальні тренди та встановлюючи найсуворіші вимоги. Директива про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD, Directive (EU) 2022/2464) суттєво розширює коло суб'єктів (до приблизно 50 тис. компаній в ЄС, з поступовим поширенням на малі та середні підприємства), запроваджує європейські стандарти звітності про сталий розвиток (ESRS), розроблені EFRAG, вимагає обов'язкового assurance (з переходом від limited до reasonable assurance) та цифрового маркування інформації. Ключовим принципом стала подвійна суттєвість (double materiality), що поєднує impact materiality (вплив організації на суспільство та довкілля) та financial materiality (вплив ESG-факторів на фінансовий стан, ризики та перспективи організації).

У публічному секторі та управлінні територіальними громадами ESG-стандарти набувають значення інструменту стратегічного планування, оцінки ефективності публічних послуг, управління ризиками та залучення ресурсів для сталого розвитку. Органи місцевого самоврядування можуть інтегрувати ESG-критерії у публічні закупівлі (зелений публічний закупівлі відповідно до критеріїв

GPP ЄС), стратегії розвитку громад та міст, механізми державно-приватного партнерства (з обов'язковим ESG-скринінгом проектів), бюджетний процес (з елементами green budgeting та participatory budgeting з ESG-пріоритетами) та програмно-цільове планування. Така інтеграція сприяє підвищенню прозорості використання бюджетних та донорських коштів, зміцненню довіри громадян та міжнародних партнерів, а також забезпечує відповідність вимогам європейського законодавства в контексті наближення до *acquis communautaire*.

Для України ESG набуває особливої актуальності в умовах повоєнної відбудови та наближення до європейських стандартів. Інтеграція ESG-принципів дозволяє відбудовувати не просто зруйноване, а створювати більш стійкі, інклюзивні, низьковуглецеві та кліматично-резильєнтні системи, що відповідає принципу «build back better» та цілям Ukraine Facility, значна частина ресурсів якої спрямована на зелений перехід та стійку відбудову. У 2024 році в Україні було ухвалено Стратегію запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку (розпорядження КМУ від 18.10.2024 № 1015-р) з операційним планом реалізації на 2024–2026 роки, що передбачає адаптацію національної системи до вимог ESRS, створення нормативної бази, розбудову IT-інфраструктури для цифрової звітності, впровадження аудиту нефінансової інформації та розвиток професійних компетентностей [17]. При Міністерстві економіки України функціонує Офіс зеленого переходу (Green Transition Office), який підтримує реформи, оцінку інвестиційних портфелів на відповідність Таксономії ЄС та впровадження ESG-підходів у державному секторі. Ці ініціативи створюють сприятливе середовище для поширення ESG-практик на рівень територіальних громад, особливо в контексті реалізації проектів відбудови за участю міжнародних фінансових інституцій, вимоги яких щодо ESG-compliance та sustainability reporting постійно посилюються [18].

Водночас воєнний контекст та наслідки агресії створюють специфічні виклики: руйнування інфраструктури, внутрішнє переміщення населення, втрата людського капіталу, необхідність швидкого відновлення критичних послуг за умов обмежених ресурсів та підвищених корупційних ризиків. У цих умовах ESG-інтеграція виступає не лише інструментом «зеленої» та соціально-інклюзивної відбудови, а й механізмом зміцнення управлінської стійкості (G-показник), прозорості використання коштів (антикорупційні механізми) та соціальної згуртованості (підтримка ветеранів, ВПО, гендерна рівність, доступність послуг).

Органи місцевого самоврядування, застосовуючи ESG- критерії, можуть підвищити конкурентоспроможність територій у боротьбі за інвестиції та грантові ресурси, а також забезпечити відповідність майбутнім вимогам європейського законодавства, яке поступово поширюватиметься на українські суб'єкти в процесі інтеграції.

У системі публічного управління територіальними громадами міст стандарти ISO виконують важливу функцію операціоналізації принципів сталого та резильєнтного розвитку. Міжнародна організація зі стандартизації розробила низку документів, які безпосередньо або опосередковано кореспондують з ESG-вимірами та можуть бути ефективно інтегровані в управлінську практику українських міст в умовах повоєнної відбудови та наближення до європейських стандартів. З огляду на специфіку міського публічного управління, найбільш релевантними є такі стандарти:

1. ISO 14001:2015 «Системи екологічного менеджменту» — основний інструмент для ідентифікації, оцінки та управління екологічними аспектами діяльності територіальної громади (управління відходами, водними ресурсами, якістю атмосферного повітря, енергоспоживанням у громадських будівлях, збереженням біорізноманіття та зеленими зонами). Стандарт базується на ризик-орієнтованому підході та циклі PDCA, що дозволяє системно знижувати негативний вплив на довкілля, підвищувати енергоефективність та відповідати вимогам Е-виміру ESG, а також цілям SDG 11 та SDG 13. Сертифікація або самооцінка за ISO 14001 може стати основою для «зелених» закупівель та проектів відбудови з низьким вуглецевим слідом.

2. ISO 45001:2018 «Системи менеджменту охорони праці та безпеки» — підтримує соціальний вимір (S) через забезпечення безпеки та здоров'я працівників органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств та громадян у процесі надання публічних послуг. У воєнний та поствоєнний період стандарт набуває додаткової актуальності для управління ризиками, пов'язаними з пошкодженою інфраструктурою, психосоціальними факторами та безпекою відновлювальних робіт. Інтеграція ISO 45001 у систему менеджменту громади сприяє зниженню виробничого травматизму, підвищенню довіри населення та відповідності міжнародним вимогам щодо соціальної відповідальності.

3. ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості» — забезпечує операційну досконалість, орієнтацію на стейкхолдерів (громадян як «клієнтів» публічних послуг) та процесний підхід до управління. Стандарт допомагає впроваджувати

ефективні механізми зворотного зв'язку, управління скаргами, continual improvement якості послуг у сферах ЖКГ, освіти, охорони здоров'я, адміністративних послуг. У контексті ESG підтримує G-вимір через прозорість процесів та S-вимір через підвищення задоволеності громадян якістю життя та доступністю послуг.

4. ISO 26000:2010 «Настанови щодо соціальної відповідальності» — надає комплексне керівництво з семи ключових тем соціальної відповідальності (організаційне управління, права людини, трудові практики, довкілля, добросовісні операційні практики, питання споживачів, участь у житті громади та її розвиток). Хоча стандарт не є сертифікованим, він слугує цінним орієнтиром для муніципалітетів у формуванні соціально-відповідальної політики, інклюзивного відновлення та залучення громадян до прийняття рішень, безпосередньо підтримуючи S- та G-виміри ESG.

5. ISO 37001:2016 «Системи менеджменту протидії хабарництву» — посилює управлінський компонент (G) через впровадження антикорупційних механізмів, due diligence третіх сторін, контроль за конфліктом інтересів та прозорість закупівель. У контексті повоєнної відбудови, що супроводжується значними обсягами міжнародної допомоги та державних інвестицій, стандарт є критично важливим для мінімізації корупційних ризиків, забезпечення цільового використання коштів та підвищення довіри донорів і громадян до органів місцевого самоврядування.

6. ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків» — забезпечує системний підхід до ідентифікації, оцінки, обробки та моніторингу ESG-ризиків (кліматичні, соціальні, управлінські, операційні). Інтеграція стандарту в систему управління громадою дозволяє формувати комплексні реєстри ризиків, розробляти сценарії стійкості (resilience scenarios) та приймати обґрунтовані рішення щодо пріоритетів відбудови та адаптації, що особливо актуально для міст, які зазнали значних руйнувань та стикаються з комбінованими загрозами.

Особливо цінними для управління громадою міста є стандарти серії ISO, п ISO/TC 268 «Сталі міста та громади»: ISO 37120:2018 (індикатори для сталого розвитку міст), ISO 37122:2019 (індикатори розумних міст) та ISO 37123:2019 (індикатори резильєнтних міст). У 2024 році опубліковано ISO 37124:2024 — настанови щодо використання цих трьох стандартів разом. Вони забезпечують гармонізовану, глобально порівнянну систему індикаторів для вимірювання та керування ефективністю міських послуг, розумного розвитку та стійкості,

охоплюючи такі домени, як економіка, освіта, енергетика, довкілля, фінанси, безпека, врядування, здоров'я, житло, транспорт, управління відходами, водопостачання та водовідведення, телекомунікації та планування [9; 10]. Українські міста можуть використовувати ці індикатори для самооцінки, бенчмаркінгу з європейськими містами, обґрунтування інвестиційних пропозицій та формування ESG-звітності на муніципальному рівні.

У листопаді 2024 року ISO опублікувала IWA 48:2024 «Принципи впровадження екологічних, соціальних та управлінських (ESG) факторів» — Міжнародну угоду з семінару. Цей документ пропонує високорівневу структуру та принципи для впровадження та інтеграції ESG у організаційну культуру, управління ефективністю ESG, вимірювання та звітність, позиціонуючи себе як методологічний міст між існуючими звітними рамками та практичними інструментами підтвердження. IWA 48 спеціально рекомендує використовувати релевантні стандарти ISO як інструменти операціоналізації та верифікації ESG-показників, що робить його ключовим документом для синергії ESG та ISO у публічному секторі, особливо для продемонструвати ESG-зрілість стейкхолдерам [8; 20].

Отже, синергія ESG-стандартів та стандартів ISO проявляється у кількох взаємопов'язаних площинах теоретичного та практичного характеру. По-перше, ESG-рамки визначають «що» і «чому» — матеріальні теми (на основі подвійної суттєвості), цілі сталого розвитку, очікування стейкхолдерів та вимоги до розкриття інформації, — тоді як стандарти ISO визначають «як» — структуру процесів, розподіл відповідальності, механізми управління ризиками, моніторинг, аудит та безперервне вдосконалення через цикл PDCA. По-друге, індикатори серії ISO надають конкретні, верифіковані, глобально порівнянні метрики для оцінки прогресу за ESG-напрямами, які можуть безпосередньо використовуватися для формування ESG-звітності громади, SDG-локалізації та бенчмаркінгу. По-третє, IWA 48:2024 прямо рекомендує використовувати ISO-стандарти для підтвердження (evidence) ESG-показників, створюючи логічний ланцюг від стратегічної рамки до операційної реалізації та верифікації [8].

Практичні механізми інтеграції включають: проведення спільної materiality assessment з використанням принципів IWA 48 та ESG-рамок для визначення пріоритетних тем для конкретної громади; побудову інтегрованої системи менеджменту (IMS) на базі ISO 9001, ISO 14001 та ISO 45001 як ядра, з подальшим

розширенням на ISO 37001, ISO 31000 та соціальні аспекти ISO 26000; адаптацію та впровадження індикаторів ISO для моніторингу ESG-прогресу та формування дашбордів стійкості; інтеграцію ESG-критеріїв у стратегічні документи громади (стратегія розвитку, план відновлення, бюджетні програми), публічні закупівлі та механізми PPP; впровадження внутрішнього ESG-аудиту та зовнішньої верифікації з використанням ISO-інструментів; (6) розвиток компетентностей посадових осіб та комунальних службовців у сфері ESG-менеджменту та стандартів ISO. Така інтеграція дозволяє уникнути дублювання зусиль, підвищити ефективність управлінських процесів, зміцнити довіру донорів та інвесторів і забезпечити відповідність європейським вимогам у процесі відбудови та інтеграції.

Емпіричні дослідження та мета-аналізи підтверджують, що інтеграція ESG-критеріїв у системи менеджменту посилює загальну стійкість організації, покращує результати сталого розвитку, знижує ризики та може позитивно впливати на фінансові показники навіть у публічному секторі через підвищення ефективності, якості послуг та довіри стейкхолдерів [16]. Інтегровані системи менеджменту (IMS), що поєднують ISO 9001, ISO 14001 та ISO 45001, розглядаються як ефективний інструмент для досягнення цілей сталого розвитку та ESG, оскільки дозволяють оптимізувати ресурси, зменшити адміністративне навантаження та забезпечити цілісний підхід до управління якістю, довкіллям та безпекою. У контексті європейських муніципалітетів впровадження подібних інтегрованих підходів демонструє позитивний вплив на показники енергоефективності, якості життя, прозорості врядування та здатності до адаптації до криз.

Для України впровадження інтегрованого ESG-ISO підходу на рівні територіальних громад відкриває можливості для пілотних проектів у містах, що активно відновлюються або прагнуть підвищити свою резильєнтність (зокрема, у прифронтових та деокупованих регіонах, а також у містах з високим потенціалом залучення інвестицій). Розробка національних методичних рекомендацій з інтеграції ESG у систему управління територіальними громадами міст, адаптація індикаторів ISO до українських реалій, інтеграція відповідних модулів у освітні програми з публічного управління та адміністрування та створення платформ обміну досвідом між муніципалітетами можуть стати важливими кроками на шляху до системної імплементації. У підсумку, синергія ESG-стандартів та стандартів ISO виступає ключовим фактором підвищення стійкості, прозорості та ефективності публічного управління на місцевому рівні, сприяючи реалізації принципів «build

back better» та успішній європейській інтеграції України через трансформацію територіальних громад міст у стійкі, інклюзивні, адаптивні та підсистеми регіонів, що ефективно розвиваються в умова викликів невизначеності та латентних воєнних загроз.

Список використаних джерел:

1. World Commission on Environment and Development. Our Common Future : report of the World Commission on Environment and Development / World Commission on Environment and Development. Oxford : Oxford University Press, 1987. 400 p. (UN document A/42/427). URL: <https://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.
2. United Nations Global Compact. Who Cares Wins : Connecting Financial Markets to a Changing World : report. New York : United Nations, 2004. URL: <https://www.unepfi.org>
3. Principles for Responsible Investment (PRI). The Six Principles. Launched 2006. URL: <https://www.unpri.org>.
4. Pollman E. The Making and Meaning of ESG : ECGI Working Paper No. 659/2022. Brussels : European Corporate Governance Institute, 2022. 48 p. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4219857
5. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU as regards corporate sustainability reporting // Official Journal of the European Union. 2022. L 322. P. 15–80. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>.
6. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment // Official Journal of the European Union. 2020. L 198. P. 13–43. URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj>.
7. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence // Official Journal of the European Union. 2024. L. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj>
8. International Organization for Standardization. IWA 48:2024 Environmental, social and governance (ESG) implementation principles. Geneva : ISO, 2024. 24 p. URL: <https://www.iso.org/standard/89240.html>
9. International Organization for Standardization. ISO 37120:2018 Sustainable cities and communities Indicators for city services and quality of life. Geneva : ISO, 2018. 112 p. (та пов'язані ISO 37122:2019, ISO 37123:2019, ISO 37124:2024).

10. World Council on City Data (WCCD). ISO 37120 Series on City Data. Toronto : WCCD, 2018–2024. URL: <https://www.dataforcities.org/iso-37120>
11. International Organization for Standardization. ISO 14001:2015 Environmental management systems. Requirements with guidance for use. Geneva : ISO, 2015. 46 p.
12. International Organization for Standardization. ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems Requirements with guidance for use. Geneva : ISO, 2018. 54 p.
13. Офіс зеленого переходу при Міністерстві економіки України. Матеріали та звіти, 2024–2025. – Київ : Міністерство економіки України, 2024–2025. URL: <https://gto.dixigroup.org>.
14. European Commission / Eurocities. Sustainable rebuilding of Ukrainian cities : project materials, 2023–2025. Brussels : Eurocities, 2023–2025.
15. United Nations Economic Commission for Europe. Smart Sustainable Cities Profile Voznesensk, Ukraine. Geneva : UNECE, 2024. 68 p.
16. de Souza Barbosa A. et al. Integration of ESG criteria and their impacts on corporate sustainability performance // Humanities and Social Sciences Communications. 2023. Vol. 10. Article 123. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0>.
17. Holling C. S. Resilience and stability of ecological systems // Annual Review of Ecology and Systematics. 1973. Vol. 4. P. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>.
18. Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R., Kinzig A. Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems Ecology and Society. 2004. Vol. 9, No. 2. Article 5. URL: <https://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5/>

Сергій КВІТКА

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»*

**ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНІВ**

Сучасні трансформаційні процеси, пов'язані з цифровізацією економіки та суспільства, актуалізують необхідність пошуку нових підходів до формування регіональної політики розвитку. Одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного планування територій у країнах Європейського Союзу є концепція смартспеціалізації (Smart Specialisation Strategy, S3), що передбачає концентрацію ресурсів на тих напрямках економічної діяльності, які мають найбільший інноваційний потенціал та конкурентні переваги для конкретного регіону. Водночас зростання обсягів інформації, складність соціально-економічних процесів та необхідність оперативного прийняття управлінських рішень обумовлюють доцільність використання технологій штучного інтелекту (ШІ) як інструменту підтримки процесів смартспеціалізації [1].

Смартспеціалізація базується на принципах доказової політики, підприємницького відкриття та широкого залучення заінтересованих сторін до визначення перспективних напрямів розвитку територій. Реалізація цих принципів потребує аналізу великих масивів даних щодо структури економіки, ринку праці, інноваційної активності, наукових досліджень, демографічних процесів та інших факторів. Традиційні методи обробки інформації часто не дозволяють забезпечити належну швидкість і точність аналізу. У цьому контексті штучний інтелект виступає важливим інструментом підтримки управлінських рішень, здатним виявляти приховані закономірності, прогнозувати тенденції та формувати рекомендації щодо розвитку регіонів.

Одним із ключових напрямів використання ШІ у сфері смартспеціалізації є аналіз великих даних (Big Data). Сучасні алгоритми машинного навчання здатні інтегрувати інформацію з державних реєстрів, статистичних баз, відкритих даних, наукових публікацій, патентних баз та соціальних мереж для виявлення

перспективних кластерів економічного розвитку. Завдяки цьому органи публічної влади отримують можливість більш об'єктивно оцінювати потенціал територій та визначати галузі, які можуть стати драйверами економічного зростання [2].

Важливою функцією штучного інтелекту є прогнозування соціально-економічних процесів. Використання нейронних мереж та алгоритмів прогнозу аналітики дозволяє моделювати різні сценарії розвитку регіону залежно від змін зовнішнього середовища, інвестиційної активності, демографічних тенденцій чи державної підтримки окремих секторів економіки. Такі інструменти сприяють підвищенню обґрунтованості стратегічних документів регіонального розвитку та зменшенню ризиків прийняття неефективних управлінських рішень.

Значний потенціал мають технології штучного інтелекту для підтримки інноваційної діяльності в регіонах. Алгоритми інтелектуального аналізу даних можуть автоматично ідентифікувати перспективні наукові розробки, визначати напрями комерціалізації результатів досліджень та встановлювати зв'язки між бізнесом, університетами й органами влади. Це відповідає концепції «четверної спіралі» інноваційного розвитку, яка є основою сучасних підходів до смартспеціалізації [3].

Окремої уваги заслуговує використання штучного інтелекту для моніторингу реалізації стратегій смартспеціалізації. Автоматизовані аналітичні платформи можуть у режимі реального часу відстежувати показники розвитку регіонів, оцінювати ефективність реалізації програм та виявляти відхилення від запланованих результатів. Це забезпечує можливість своєчасного коригування управлінських рішень та підвищення результативності державної регіональної політики [4].

Для України питання використання штучного інтелекту в процесах смартспеціалізації набуває особливого значення в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграції. Формування регіональних стратегій розвитку на основі сучасних цифрових технологій дозволить ефективніше використовувати обмежені ресурси, сприяти залученню інвестицій та забезпечувати конкурентоспроможність територій. Водночас успішне впровадження ШІ потребує розвитку цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрових компетентностей державних службовців, удосконалення нормативно-правового забезпечення та формування механізмів захисту даних [5].

Отже, штучний інтелект стає важливим інструментом забезпечення смартспеціалізації регіонів, розширюючи можливості аналізу даних, прогнозування, моніторингу та підтримки управлінських рішень. Його використання сприяє підвищенню ефективності регіональної політики, формуванню інноваційних екосистем та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку територій. У перспективі інтеграція технологій штучного інтелекту в систему публічного управління може стати одним із ключових факторів успішної реалізації стратегій смартспеціалізації та зміцнення конкурентоспроможності українських регіонів в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Квітка, С., & Мазур, О. Особливості державної політики протидії соціальним конфліктам на основі розвитку співробітництва громад з використанням мережевого управління та смарт-спеціалізації територій. Аспекти публічного управління, 2023. 11(1), 86-93. <https://doi.org/10.15421/152312>
2. Квітка, С., Косоногов, Д., & Шебанов, В. Механізми використання штучного інтелекту та інформаційних детермінант у публічному управлінні розвитком територій. Аспекти публічного управління, 2026. 14(2), 60-71. <https://doi.org/10.15421/152565>
3. Квітка, С., & Корсун, В. Механізми мережевого управління взаємодією публічної влади та громадянського суспільства. Аспекти публічного управління, 2023. 11(2), 81-87. <https://doi.org/10.15421/152322>
4. Квітка, С., & Шебанов, В. Цифрова бюрократія: механізми інституційної модернізації. Аспекти публічного управління, 2025. 13(4), 79-88. <https://doi.org/10.15421/152547>
5. Квітка, С., Корсун, В., & Магиляс, Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. Аспекти публічного управління, 2024. 12(3), 50-58. <https://doi.org/10.15421/152437>

Олександр КОНДРАТИНСЬКИЙ

*кандидат наук з державного управління,
керівник проекту БФ «Рідні»*

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ
ЗОВНІШНІХ РЕСУРСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ**

Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування в Україні характеризується суттєвою трансформацією ролі територіальних громад у системі публічного управління. Повномасштабна війна, завершення реформи децентралізації, та майбутнє післявоєнне відновлення зумовили розширення повноважень органів місцевого самоврядування та водночас значно підвищили їхню відповідальність за забезпечення сталого розвитку територій, безперервності надання публічних послуг, відновлення інфраструктури та підвищення стійкості громад.

За сучасних умов розвиток територіальних громад дедалі більше залежить не лише від ефективності використання власних фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів, а й від їхньої спроможності залучати зовнішні ресурси. До таких ресурсів належать міжнародна технічна допомога, грантове фінансування, гуманітарна допомога, державні субвенції, міжнародні фінансові інструменти, приватні інвестиції, експертні знання, сучасні технології, людський і соціальний капітал, а також міжсекторальні партнерства. Саме вони сьогодні дедалі частіше визначають можливості територіальних громад щодо реалізації стратегічних програм розвитку, відновлення критичної інфраструктури, підтримки населення та адаптації до кризових викликів.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених фінансовій децентралізації, міжнародній технічній допомозі, грантовому менеджменту, інвестиційній діяльності, міжмуніципальному співробітництву, громадянським компетентностям та управлінню проєктами, у сучасній науці публічного управління відсутня комплексна теоретико-методологічна концепція, яка розглядала б залучення зовнішніх ресурсів як цілісну систему публічного управління. Переважна більшість досліджень аналізує окремі механізми або інструменти, не розкриваючи

взаємозв'язків між ними та не пояснюючи закономірностей їх функціонування в єдиній управлінській системі.

На нашу думку, саме формування системи залучення зовнішніх ресурсів територіальними громадами повинно стати самостійним об'єктом наукових досліджень у сфері публічного управління. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих джерел фінансування чи міжнародної підтримки до розроблення цілісної концепції управління процесами визначення потреб, мобілізації, залучення, координації та ефективного використання зовнішніх ресурсів.

Теоретичним підґрунтям запропонованої концепції може стати інтеграція сучасних міжнародних підходів до дослідження управлінських систем. Передусім теорія залежності ресурсів (Resource Dependence Theory), розроблена Дж. Пфедфером і Дж. Саланчиком, пояснює природу залежності організацій від зовнішнього середовища та необхідність формування механізмів управління взаємодією із зовнішніми стейкхолдерами[1]. Для територіальних громад ця теорія створює основу для розуміння необхідності системного залучення ресурсів поза межами власного потенціалу.

Водночас теорія мобілізації ресурсів (Resource Mobilization Theory) розглядає мобілізацію ресурсів як організований управлінський процес, що ґрунтується на ефективному використанні організаційних можливостей, координації суб'єктів та стратегічному плануванні[2]. З позицій публічного управління ця теорія дозволяє пояснити процеси формування ресурсної політики громади, визначення ресурсних потреб, пошуку джерел фінансування та управління ресурсними потоками.

Не менш важливими є концепції колаборативного врядування (Collaborative Governance) та мережевого врядування (Network Governance), які розглядають сучасне управління як результат взаємодії органів влади, громадянського суспільства, бізнесу, міжнародних організацій та інших зацікавлених сторін [3; 4]. Саме міжсекторальне партнерство, розвиток горизонтальних мереж, кластерна взаємодія та координація діяльності різних суб'єктів дедалі більше визначають успішність залучення зовнішніх ресурсів територіальними громадами.

Кінцевою метою функціонування такої системи є не саме залучення ресурсів, а підвищення стійкості територіальних громад, що відповідає положенням теорії стійкості (Resilience Theory). У сучасних умовах стійкість громади визначається її здатністю адаптуватися до кризових ситуацій, забезпечувати безперервність функціонування публічних сервісів, ефективно реагувати на виклики та підтримувати довгостроковий розвиток [5].

Таким чином, жодна із зазначених теорій окремо не пояснює повною мірою процес формування системи залучення зовнішніх ресурсів територіальними громадами. Водночас їх інтеграція створює цілісне теоретико-методологічне підґрунтя для дослідження зазначеної проблематики. У цьому контексті систему залучення зовнішніх ресурсів доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних інституційних, організаційних, стратегічних та управлінських механізмів, спрямованих на визначення ресурсних потреб, мобілізацію, залучення, координацію та ефективне використання зовнішніх ресурсів з метою забезпечення сталого розвитку та стійкості територіальних громад.

Отже, актуальним напрямом подальших досліджень є розроблення теоретико-методологічної концепції формування системи залучення зовнішніх ресурсів територіальними громадами, визначення її структурних елементів, принципів функціонування, механізмів реалізації та методології оцінювання ефективності. Такий підхід дозволить сформувати новий науковий напрям у межах науки публічного управління та створити концептуальне підґрунтя для вдосконалення державної політики у сфері розвитку територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1978). The External Control of organizations: A Resource Dependence Perspective. *Stanford University Press*, 336. Retrieved from https://www.scribd.com/document/687792120/Jeffrey-Pfeffer-Gerald-Salancik-The-External-Control-of-Organizations-a-Resource-Dependence-Perspective-Stanford-Business-Clas#google_vignette.

2. McCarthy, J. D., Zald, M. N. (1977). Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory. *American Journal of Sociology*, 82, 1212-1241. <https://doi.org/10.1086/226464>.
3. Ansell, C. and Gash, A., (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.
4. Provan, K. G., Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, 2, 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>.
5. Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16(3), 253-267. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>.

Денис КОСОНОГОВ

*аспірант кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»*

СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЯ РЕГІОНІВ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ІНДИКАТОРИ В СИСТЕМІ ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ

Важливе місце в сучасних дослідженнях публічного управління посідає концепція цифрового врядування, яка акцентує увагу на ролі цифрових технологій як каталізатора інноваційних процесів у публічному та приватному секторах [1]. Згідно з цим підходом, цифрові інновації сприяють підвищенню продуктивності, створенню нових форм економічної активності та трансформації моделей управління розвитком територій. Для органів публічної влади це означає необхідність переходу від реактивного управління до проактивного формування політик, заснованих на аналізі даних і прогнозуванні.

У межах концепції цифрового врядування особлива увага приділяється зміні ролі держави та органів місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації коли цифрові технології створюють передумови для переходу від традиційних ієрархічних моделей управління до більш гнучких, мережових і колаборативних форм взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством. Це безпосередньо впливає на впровадження механізмів смартспеціалізації у формування соціально-економічного розвитку територій, оскільки розширює можливості участі громадян у прийнятті рішень та підвищує прозорість управлінських процесів [2].

Концепція цифрового врядування також пов'язана з концепцією «смарт-територій» та «смарт-міст», у межах яких цифрові технології розглядаються як інструмент підвищення якості життя, ефективності використання ресурсів і сталого розвитку територій. У наукових дослідженнях наголошується, що успішність смарт-ініціатив значною мірою залежить від інституційної спроможності органів публічної влади та наявності якісного інформаційного середовища, здатного забезпечити інтеграцію різних джерел даних [3].

Сучасні міжнародні організації, зокрема ООН та Світовий банк, у своїх аналітичних звітах підкреслюють, що цифровий розвиток та смарт-спеціалізація мають розглядатися як інтегрований елемент стратегій соціально-економічного розвитку територій. Увага приділяється не лише технологічним аспектам, а й питанням управління даними, розвитку цифрових компетентностей та інституційних реформ у публічному секторі [4].

Таким чином, теорії цифрового суспільства та цифрового врядування формують теоретичну основу для аналізу інформаційних детермінант соціально-економічного розвитку територій. Вони дозволяють розглядати інформацію, дані та цифрові технології як ключові чинники публічно-управлінського впливу, що визначають траєкторії розвитку регіонів та територіальних громад у сучасних умовах.

Цифрова еволюція публічного управління зумовлює перехід від традиційних адміністративних моделей до інформаційно орієнтованих підходів, у межах яких дані, аналітика та цифрові платформи стають ключовими інструментами формування й реалізації публічної політики. Моделі цифрового врядування на основі механізмів смарт-спеціалізації в публічному секторі відображають зміну управлінської парадигми – від управління процедурами до управління результатами, заснованого на доказах (evidence-based policy) та даних (data-driven governance).

У межах моделі цифрового врядування та смарт-спеціалізації цифрові технології використовуються насамперед для автоматизації адміністративних процесів і забезпечення цифрових комунікацій влади та громадян. Така модель підвищує операційну ефективність і доступність послуг, проте має обмежений вплив на якість стратегічних управлінських рішень, якщо не супроводжується розбудовою аналітичних спроможностей і міжвідомчої інтеграції даних [5].

Суттєвий зсув у теорії та практиці смарт-спеціалізації пов'язаний із формуванням моделі data-driven governance, у межах якої дані стають центральним елементом управлінського циклу від постановки проблеми до оцінювання результатів політики. Такий підхід передбачає інтеграцію адміністративних, статистичних та альтернативних (big data) джерел, використання аналітики й прогнозних моделей для підтримки управлінських рішень.

Для смарт-спеціалізації розвитку територій це означає можливість більш точної ідентифікації потреб жителів громад, оцінювання впливу політик і оптимізації розподілу ресурсів.

Список використаних джерел

1. Квітка, С. Цифрова трансформація в контексті концепції «Довгих хвиль» М. Кондратьєва. Аспекти публічного управління, 2021. 9(SI (1), 24-28. <https://doi.org/10.15421/152155>.
2. Квітка, С., & Корсун, В. (2023). Механізми мережевого управління взаємодією публічної влади та громадянського суспільства. Аспекти публічного управління, 2023. 11(2), 81-87. <https://doi.org/10.15421/152322>.
3. Квітка, С., & Мазур, О. Особливості державної політики протидії соціальним конфліктам на основі розвитку співробітництва громад з використанням мережевого управління та смарт-спеціалізації територій. Аспекти публічного управління, 2023. 11(1), 86-93. <https://doi.org/10.15421/152312>.
4. World development report 2021: Data for better lives. World Bank, 2021. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2021>.
5. Gustafsson, M., Matveieva, O., Wihlborg, E., Borodin, Y., Mamatova, T., & Kvitka, S. Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine, Government Information Quarterly, 2025. 42(3), 102056. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102056>.

Назар КРАСІЮК

*аспірант кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»*

**СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЯ У СФЕРІ ТРАНСПОРТУ І ЛОГІСТИКИ
В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ**

Дослідження та інновації відіграють центральну роль у досягненні головних цілей ЄС, таких як «зелений» та цифровий переходи. Саме тому у 2010 році Європейська комісія закликала національні та регіональні уряди розробити стратегії розумної спеціалізації (S3) у сфері досліджень та інновацій (R&I), щоб заохотити всі європейські регіони виявити свої конкурентні переваги. Завдяки розумній спеціалізації наукові дослідження та інновації вперше стали основними інструментами регіонального розвитку [1]. Станом на сьогодні ця концепція активно використовується інструмент реалізації регіональної політики ЄС. Участь, визначення пріоритетів та локалізація (participation, prioritisation and localisation) – ключові складові S3 – були повністю інтегровані в практику регіонального розвитку [1; 2].

Цифровий інструмент Eye@RIS3 [3] дозволяє визначити регіони ЄС, які у програмному періоді 2021 – 2027 серед пріоритетів смартспеціалізації визначити розвиток різних аспектів транспорту і логістики (рис.).

Серед кращих практик європейських регіонів у сфері визначення смартспеціалізації в галузі транспорту і логістики можна визначити такі:

- екосистемний підхід замість галузевого, який реалізують регіони на кшталт Ломбардії, які об'єднують транспорт, енергетику та ІТ у спільні інноваційні екосистеми [4];
- інтеграція «зелених» та безпекових коридорів у регіонах Балтійського моря, який демонструє розвиток двоцільової інфраструктури (civil-military logistics) та інтермодальності [5];
- інтелектуальні транспортні системи (ІТС) через масштабне впровадження рішень класу C-ITS для координації трафіку в реальному часі [6];

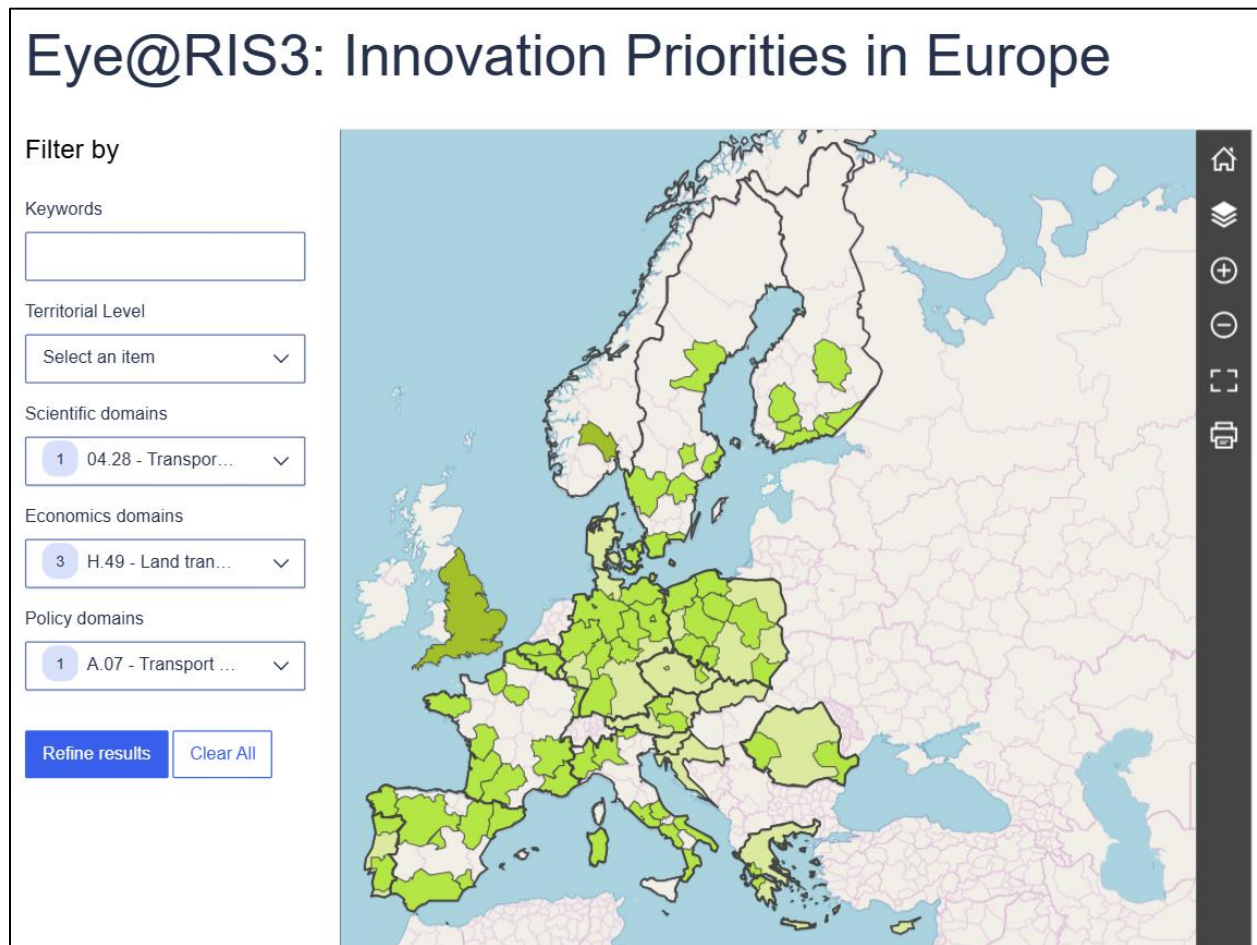


Рис. Регіони ЄС, які серед пріоритетів смартспеціалізації визначили розвиток різни аспектів транспорту і логістики [3]

– міжрегіональні партнерства, які дозволяють об'єднати зусилля через створення платформ модернізації промисловості задля подолання криз постачання [7].

Дніпропетровська область є критично важливим для забезпечення національної стійкості регіоном, який став в останні роки не лише промисловим, але й логістичним хабом України. Реалізація пріоритетів смартспеціалізації, що пов'язані зі сферою транспорту і логістики в області має свою специфіку: висока концентрація залізничних та автомобільних шляхів, вихід до річки Дніпро та

необхідність посилення стійкості інфраструктури в умовах безпекових викликів, пов'язаних із наближенням до зони бойових дій.

На нашу думку, реалізація смартспеціалізації Дніпропетровської області в межах транспортно-логістичного сектору область має фокусуватися на таких трьох напрямках: мультимодальні вузли стійкості, які поєднуюватимуть потенціал залізничного, автомобільного та річкового транспорту для диверсифікації маршрутів доставки вантажів (1) []; розвиток смарт-інфраструктури придорожного сервісу через створення безпечних автоматизованих паркувальних комплексів (Secure Off-road Parking Areas) з інтегрованими ІТ-системами моніторингу завантаженості (2) []; «річкова цифровізація» через упровадження цифрових реєстрів і систем навігації для відновлення й розвитку внутрішнього водного транспорту (р. Дніпро) [].

Список використаних джерел

1. *About S3*. Directorate-General for EU regional and urban policy : web-site. N.d. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/about_en.
2. European Court of Auditors. *Smart specialisation strategies in the UE. Review 05/2025*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2025. 56 p. URL: https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/RV-2025-05/RV-2025-05_EN.pdf.
3. Eye@RIS3: Innovation Priorities in Europe. URL: https://place-based-innovation.ec.europa.eu/projects-0/eyeris3-innovation-priorities-europe_en/.
4. Growing Where You're Rooted: Helping Europe's Regions Build on What They Do Best. *Directorate-General for EU regional and urban policy : web-site*. 27.05.2026. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/whats-new/panorama/2026/05/27-05-2026-growing-where-you-re-rooted-helping-europe-s-regions-build-on-what-they-do-best_en.
5. Keerd A., Kontrimavicius D. Green, smart and secure transport for a future-proof Baltic Sea Region. Overview of Current and Emerging Challenges. *EU Strategy for the Baltic Sea Region (EUSBSR) : web-site*. 11.12.2025. URL: <https://eusbsr.eu/green-smart-and-secure-transport-for-a-future-proof-baltic-sea-region/>.
6. Intelligent Transport Systems in the EU. Transforming road transport and connectivity. *European Climate, Infrastructure and Environment Executive Agency : web-site*. 05.2025. URL: https://cinea.ec.europa.eu/programmes/connecting-europe-facility/transport-infrastructure/intelligent-transport-systems-eu_en.
7. From interfaces to resilience: Future-proofing Europe's supply chain. *European Technology Platform ALICE (Alliance for Logistics Innovation through Collaboration in*

Europe) : web-site. 17.06.2026. URL: <https://www.etp-logistics.eu/from-interfaces-to-resilience-future-proofing-europes-supply-chain/>.

8. Стратегія розвитку Дніпропетровської області до 2027 року. Дніпропетровська обласна державна адміністрація : вебсайт. URL: <https://adm.dp.gov.ua/pro-oblast/rozvitok-regionu/strategiya-rozvitku/proekt-strategiyi-rozvitku-dnipropetrovskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku>.

9. Розвиток мультимодальних перевезень в контексті досягнення цілей європейського зеленого курсу: досвід країн V4 та Румунії, можливості для України: науково-аналітична записка / Національна академія наук України; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; Університет - Вища школа бізнесу Інститут географії Словацької академії наук; Університет Дебрецена; Університет Орадя. Львів, 2024. 37 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20230037.pdf>.

10. Гринів Л.В., Попадинець І.Р., Романко О.П. мультимодальні перевезення як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств України. Сталий розвиток економіки. 2026. № 1 (58). С. 908– 913. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-121>.

11. Transport standards 2026: safe transportation and investment proposals for the region. Dnipropetrovsk Investment Agency (DIA): вебсайт. 18.02.2026. URL: <https://dia.dp.gov.ua/en/transport-standards-2026-safe-transportation-and-investment-proposals-for-the-region/>.

12. Digital Inland Waterway Area. Directorate-General for Mobility and Transport : web-site. N. d. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/inland-waterways/digital-inland-waterway-area_en?prefLang=lv.

Під час підготовки тез доповіді було використано такі інструменти генеративного ШІ: ШІ-агент Gemini, що інтегрований у Google Chrome; DeepL Translate, зокрема, для підбору джерел, перевіряння гіпотез, перекладу англomовних джерел, складання проєктів таблиць. Повну відповідальність за фінальний рукопис несе автор.

Віталій КРУГЛОВ

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри соціології і публічного управління,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРРЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування (ОМС), яка донедавна розглядалася виключно в контексті сервісної орієнтації, прозорості та децентралізації, сьогодні потребує критичного переосмислення крізь призму національної безпеки. Традиційні підходи до кібербезпеки в Україні, що базувалися на статичному захисті локального периметра, виявилися неспроможними перед загрозами скоординованих масових кібератак, поєднаних із фізичним знищенням критичної інфраструктури.

У надзвичайно складних умовах виникає необхідність переходу від концепції пасивного захисту до динамічної парадигми кіберрезильєнтності. Система органів місцевого самоврядування має повноцінно функціонувати в умовах збоїв окремих елементів мережі та максимально швидко відновлювати втрачені інституційні спроможності. Об'єктом особливої вразливості стає місцевий рівень управління, де акумулюються персональні дані громадян, реєстри комунального майна та системи забезпечення територій, але рівень захищеності часто поступається центральним органам влади.

В умовах воєнного стану кожен із нормативно-правового, організаційно-функціонального, ресурсного та соціо-технологічного механізмів зазнає негативного впливу, що зумовлює виникнення управлінських асиметрій. З одного боку, децентралізація передала органам місцевого самоврядування значні повноваження та ресурси. З іншого – виникла фрагментація цифрового простору, де кожна громада самостійно визначає параметри своєї інформаційної безпеки, часто керуючись залишковим принципом фінансування. Державна політика у сфері цифровізації тривалий час фокусувалася на уніфікації інтерфейсів, залишаючи поза увагою внутрішні системи безпеки органів місцевої влади.

Аналіз управлінської практики в умовах воєнного стану фіксує певне протиріччя між вимогами прозорості місцевого самоврядування та потребами безпеки. Інституційна проблема полягає в тому, що відкриті дані, які забезпечували інвестиційну привабливість та підзвітність громад у мирний час (геоінформаційні системи, реєстри комунальної власності, генеральні плани), в умовах війни перетворюються на джерело розвідувальної інформації для ворога.

Додатковим дестабілізуючим фактором є кадровий дефіцит та ресурсна деградація. Величезний розрив у рівнях оплати праці між приватним ІТ-сектором та службою в органах місцевого самоврядування унеможлиблює утримання висококваліфікованих спеціалістів кібербезпеки у штатах місцевих рад, особливо в межах малих територіальних громад [1]. Як наслідок, функції системного адміністрування часто покладаються на непрофільних спеціалістів, що максимізує ризики, пов'язані з людським фактором – від використання простих паролів до вразливості перед методами соціальної інженерії та фішингу.

Фізичне руйнування локальних дата-центрів унаслідок бойових дій остаточно нівелювало доцільність утримання фізичних серверів на місцях. Запровадження стратегії «Cloud First» на загальнодержавному рівні дозволило легалізувати міграцію муніципальних даних у хмарні сховища [2], проте інституційні регламенти такої міграції, розмежування прав доступу та процедури створення резервних копій у більшості ОМС досі не кодифіковані належним чином.

Для подолання зафіксованих розривів можливо запропонувати модернізацію організаційно-функціонального механізму через перехід від ізольованих систем захисту до мережецентричної моделі муніципальної кіберрезильєнтності декількох рівнів.

Перший рівень (локальний), де в органах місцевого самоврядування забезпечується суворя цифрова безпека, розмежування прав доступу на основі принципу найменших привілеїв, шифрування кінцевих точок та безперервний моніторинг активності користувачів.

Другий рівень (регіональний), де регіональні хаби, які створюються на базі обласних державних адміністрацій або асоціацій ОМС, акумулюють високотехнологічні ресурси, здійснюють періодичний кібераудит підпорядкованих територіальних громад, координують процеси відновлення після інцидентів та виконують роль центрів компетенцій для малих територіальних утворень.

Третій рівень (національний), де стратегічна інтеграція з Державною службою спеціального зв'язку та захисту інформації України, CERT-UA та Національним координаційним центром кібербезпеки забезпечує операційне передання індикаторів компрометації та інтеграцію муніципальних систем у загальнодержавний безпековий ланцюг.

Зазначена структура дозволяє реалізувати принцип «розподіленої довіри». Якщо один із органів місцевого самоврядування зазнає критичної кібератаки або фізичної окупації, суміжні елементи мережі автоматично ізолюють скомпрометований сегмент, запобігаючи каскадному обвалу горизонтальних і вертикальних управлінських зв'язків.

Інституціалізація кіберрезильєнтності не може обмежуватися лише нормативними чи технічними рішеннями. Ключовим чинником стійкості виступає соціо-технологічний механізм, заснований на трансформації управлінської культури. Пропонується перейти до постійного симуляційного навчання (кібернавчань) для посадових осіб усіх рівнів.

Зважаючи на дефіцит бюджетних ресурсів, особливого значення набуває залучення потенціалу публічно-приватно-громадянського партнерства (Public-Private-People Partnership) [3]. Залучення вітчизняних ІТ-компаній, волонтерських спільнот та наукових установ дозволяє оперативно вирішувати завдання з тестування систем органів місцевого самоврядування, розробки адаптивного програмного забезпечення та підготовки кадрів. Заклади вищої освіти у цій системі мають стати аналітичними хабами, які забезпечують конвергенцію публічного управління та комп'ютерних наук для розробки локальних стратегій стійкості.

Забезпечення кіберрезильєнтності цифрового врядування на муніципальному рівні в умовах воєнного стану вимагає суттєвого відходу від концепції статичної оборони на користь проактивної, адаптивної та мережевої моделі управління. Створення гнучких інституційних механізмів, які гармонізують нормативну базу, впроваджують трирівневу систему організаційної взаємодії, легалізують хмарну децентралізацію даних та активують потенціал партнерства у форматі PPPP, є ключовим шляхом збереження суб'єктності та спроможності територіальних громад. Трансформація публічного управління в органах місцевого самоврядування має базуватися на розумінні, що кіберпростір є повноцінною сферою воєнних дій, де ефективність захисту інформаційних ресурсів безпосередньо визначає рівень національної стійкості всієї держави.

Список використаних джерел

1. Огляд національної системи кібербезпеки України 2025. Аналітичне дослідження. НКЦК, 2025. URL: www.rnbo.gov.ua/files/2026/NATIONAL_CYBER_SCC/kiber_2025.pdf.
2. Муха С., Сердюк Н. Стратегії міграції монолітних додатків до хмарної архітектури. Матеріали конференцій МНЛ (18 квітня 2025 р., м. Львів), 2025. С. 162-163. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/1755>.
3. Круглов В. Розвиток системи державно-приватного партнерства в сучасних умовах. Науковий вісник: державне управління. 2021. № 3. С. 50-67. doi: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-3\(9\)-50-67](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-3(9)-50-67).

Василь КУЙБИДА

*доктор наук з державного управління, професор,
головний науковий співробітник відділу проблем
державного управління та адміністративного права,
Інститут держави і права імені В. М. Корецького
НАН України*

СТРАТЕГУВАННЯ: ДОСВІД ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ

У сучасних умовах геополітичної турбулентності та необхідності забезпечення стійкості й модернізації України стратегічне планування постає як ключовий інструмент публічного управління на всіх рівнях - від загальнодержавного до рівня територіальних громад. Водночас якість та ефективність вітчизняних процесів стратегування потребують суттєвого підвищення - зокрема через систематичне осмислення, адаптацію кращих практик держав-членів Європейського Союзу та прийняття відповідних нормативних актів.

Аналіз показує, що в ЄС у рівновеликих Україні державах склалась трирівнева архітектура стратегування, яка характеризується вертикальною узгодженістю та горизонтальною інтегрованістю. Перший рівень - охоплює загальноєвропейські та національні стратегічні документи, що визначають ключові пріоритети розвитку та безпеки на горизонті 5–10 і більше років. Другий рівень — регіональні стратегії, ядром яких є Стратегія смарт-спеціалізації (S3). Третій рівень — стратегії територіальних громад (мініципалітетів), що реалізуються переважно через механізм CLLD/LEADER та в рамках Територіальної Програми 2030 [1; 2].

На першому рівні ключовими документами ЄС є: «Глобальна стратегія ЄС» (2016), «Стратегічна Програма 2024–2029» Європейської Ради, а також трійка аналітичних доповідей 2024 року: Летта (відновлення Єдиного ринку), Драгі (конкурентоспроможність), Нійністо (готовність до криз), спільними концептуальними знаменниками яких є: стратегічна автономія, подвійна (зелена + цифрова) трансформація, технологічний суверенітет та резильєнтність. Для України як кандидата на членство в ЄС ці пріоритети задають рамку гармонізації власних стратегічних документів [3].

Стратегія смарт-спеціалізації (S3) є обов'язковою тематичною умовою отримання регіонами ЄС фінансування з Європейського фонду регіонального

розвитку (ERDF) у програмному циклі 2021–2027 в межах загального обсягу 56 млрд євро. Проведене Єврокомісією у 2025 році дослідження (S3 Study 2025) 171 стратегії по 1064 пріоритетах, показало, що S3 є моделлю регіонального стратегування, побудованою на принципах квадрупельної спіралі і «підприємницького відкриття» [4; 5], орієнтованою на конкурентні переваги.

Для стратегування на рівні громад основним інструментом ЄС є LEADER/CLLD (Community-Led Local Development), який використовується Місцевими групами дій (LAG) для вироблення стратегії знизу-вгору, причому більшість (не менше 51%) у цих групах складають представники бізнесу та громадянського суспільства. При стратегуванні секторальні пріоритети інтегрують у єдину місцеву стратегію розвитку для виконання якої поєднують фінансування з кількох фондів ЄС. Зазначимо, що систематизовані практики стратегування та відповідні методології, які адаптовано до різних контекстів, зокрема постконфліктного відновлення, зібрано у «Довіднику стратегій територіального та місцевого розвитку» JRC ЄС (2023) [6; 7].

Апробація смарт-спеціалізації в умовах, близьких до українських (перехідна економіка, пострадянська адміністративна спадщина), проводилася у воєводствах Польщі, регіонах Балтійських держав та Словачії. Показово, що в Польщі впровадження S3 відбулось паралельно з децентралізацією та розширенням повноважень регіонального самоврядування [5].

Перспективи застосування досвіду держав-членів ЄС в Україні зумовлюють кілька взаємопов'язаних кроків: формування чіткої ієрархії стратегічних документів з GRAND STRATEGY на її вершині з визначеними механізмами вертикального каскадування цілей; розроблення регіональних стратегій відповідно до методології S3 як рамки для планів відновлення та залучення майбутнього фінансування ЄС; інституціоналізацію Місцевих груп дій як постійних партнерських структур для стратегування в громадах; посилення аналітичного та стратегічного потенціалу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; наскрізну інтеграцію принципу резильєнтності в усі рівні стратегій [2].

Враховуючи сьогодиншній стан організаційно-правового забезпечення стратегічного управління в Україні, освоєння архітектури та інструментарію стратегування в ЄС для неї є одночасно умовою успішної євроінтеграції, передумовою ефективної модернізації та необхідним елементом побудови сучасної системи публічного управління, здатної забезпечити резилієнтність громад і

регіонів в умовах воєнного часу, їх сталий розвиток у міжвоєнний період та після завершення війни.

Список використаних джерел

1. Territorial Agenda 2030: A Future for All Places. German Presidency of the Council of the EU, 2020. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/brochure/territorial_agenda_2030_en.pdf (дата звернення: 22.05.2026).
2. Reanimation Package of Reforms. The EU is updating its cohesion policy! What does this mean for Ukraine? URL: <https://rpr.org.ua/en/news/the-eu-is-updating-its-cohesion-policy-what-does-this-mean-for-ukraine/> (дата звернення: 22.05.2026).
3. European Council. Strategic Agenda 2024–2029. Brussels : European Council, 2024. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/european-council/strategic-agenda-2024-2029/> (дата звернення: 22.05.2026).
4. European Commission. The role of Smart Specialisation in the Cohesion Policy 2021–2027. Brussels, 2021. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/The_role_of_the_Smart_Specialisation_in_the_cohesion_policy_2021_2027.pdf (дата звернення: 22.05.2026).
5. European Commission — JRC. Smart Specialisation 2021–2027 Study. Brussels, 2025. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/s3-study-2025_en (дата звернення: 22.05.2026).
6. AEIDL. LEADER–CLLD Post-2027 — Redefining the EU's role in local development. URL: <https://www.aeidl.eu/news/news/new-discussion-paper-leader-clld-post-2027-redefining-the-eus-role-in-local-development/> (дата звернення: 22.05.2026).
7. European Commission — JRC. Handbook of Territorial and Local Development Strategies. Brussels, 2023. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/whats-new/panorama/2023/03/22-03-2023-handbook-of-territorial-and-local-development-strategies_en (дата звернення: 22.05.2026).

Інна КУЛЬЧІЙ

*кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри публічного управління,
адміністрування та права, Національний
університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»*

**ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ
ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Реформа в системі місцевого самоврядування, що триває в Україні з 2014 року, сформувала спроможні територіальні громади як базовий рівень публічної влади та водночас актуалізувала запит на модернізацію врядування на основі цифрових технологій. Цифрове врядування (digital governance) розуміють як систему управлінських відносин, у якій органи публічної влади використовують інформаційно-комунікаційні технології для надання послуг, забезпечення прозорості, підзвітності та залучення громадян до прийняття рішень [1]. На місцевому рівні воно охоплює електронні адміністративні послуги, інструменти електронної демократії, відкриті дані та цифрову інфраструктуру громади.

Нормативним підґрунтям цифрового врядування є Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 року № 918-р [2], а також постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 року № 56 «Деякі питання цифрового розвитку», якою запроваджено інститут уповноважених осіб з питань цифрового розвитку та визначено засади цифрової трансформації органів влади [3]. Ці акти створюють рамку, у межах якої органи місцевого самоврядування впроваджують власні цифрові рішення.

Полтавська область є показовим регіоном для аналізу зазначених процесів. Після завершення адміністративно-територіальної реформи в області утворено 60 територіальних громад, з-поміж яких 16 міських, 20 селищних і 24 сільські, об'єднаних у чотири райони - Кременчуцький, Лубенський, Миргородський і Полтавський [4]. Координацію цифрового розвитку на регіональному рівні здійснює Управління цифрової трансформації Полтавської обласної державної (військової) адміністрації, до завдань якого належать реалізація державної політики у сферах цифровізації, електронного урядування та електронної демократії,

розвиток центрів надання адміністративних послуг, цифрових навичок і прав громадян, а також інфраструктури широкосмугового доступу до інтернету [6].

Практичний інструментарій цифрового врядування у громадах області охоплює кілька напрямів. Перший – це електронні послуги, що надаються через центри надання адміністративних послуг та екосистему «Дія», яка забезпечує доступ до сервісів у застосунку й на вебпорталі незалежно від місця проживання громадянина. Другий - інструменти електронної демократії: електронні звернення та консультації, місцеві електронні петиції, громадський бюджет (бюджет участі), що дають мешканцям змогу впливати на порядок денний громади та розподіл частини місцевих коштів [7]. Третій напрям - оприлюднення наборів відкритих даних, яке підвищує прозорість і створює умови для громадського контролю.

Стан цифрової спроможності громад Полтавщини відображають дані вебпорталу «Дія. Цифрова громада»: інформацію про власну цифрову трансформацію надали 56 із 60 громад області; доступ до швидкісного інтернету мають близько 66 % населених пунктів, до мобільного інтернету 4G близько 86 % населення, а відкритими точками Wi-Fi облаштовано приблизно 66 % населених пунктів [5]. Наведені показники свідчать про відносно високий, проте нерівномірний рівень розвитку цифрової інфраструктури, що є передумовою якісного цифрового врядування.

Попри помітний поступ, упровадження цифрового врядування в громадах супроводжується низкою проблем. Серед них - цифрова нерівність між містом і селом, недостатній рівень цифрової компетентності частини посадових осіб і мешканців, фрагментарність нормативного регулювання та виклики кібербезпеки [1]. В умовах воєнного стану додатковими чинниками стають пошкодження телекомунікаційної інфраструктури та перебої з електропостачанням, що актуалізує питання резервних каналів зв'язку й автономного живлення обладнання громад.

Отже, цифрове врядування в територіальних громадах Полтавської області розвивається як поєднання загальнодержавних сервісів (насамперед екосистеми «Дія») та локальних інструментів участі й електронних послуг. Подальший розвиток потребує системного підходу: вирівнювання цифрової інфраструктури між громадами, підвищення цифрової компетентності кадрів, посилення кібербезпеки та повнішого використання інструментів електронної демократії. Це дасть змогу перетворити цифрові технології з допоміжного засобу на повноцінний механізм підвищення ефективності, прозорості та підзвітності місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Сірко В. С. Адміністративно-правові механізми реалізації цифрового врядування в Україні. Академічні візії. 2026. № 54. DOI: 10.66556/2786-586X.54.sirko-v.
2. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 № 918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-p> (дата звернення: 01.06.2026).
3. Деякі питання цифрового розвитку : постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-p> (дата звернення: 01.06.2026).
4. Адміністративно-територіальний устрій : Полтавська обласна рада : офіційний вебсайт. URL: <https://oblrada-pl.gov.ua/page/administratyvno-terytorialnyy-ustriy> (дата звернення: 01.06.2026).
5. Полтавська область : Дія. Цифрова громада : вебпортал. URL: <https://hromada.gov.ua/region/pl> (дата звернення: 01.06.2026).
6. Управління цифрової трансформації : Полтавська обласна військова адміністрація : офіційний вебсайт. URL: <https://digital.poda.gov.ua> (дата звернення: 01.06.2026).
7. Електронні петиції : Дія. Цифрова громада : вебпортал. URL: <https://hromada.gov.ua/instruments/elektronni-peticiyi> (дата звернення: 01.06.2026).

Галина КУСПЛЯК

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічної служби та права
Інституту публічної служби та управління,
Національний університет «Одеська політехніка»*

**СЕРЕДНЬОСТРОКОВЕ БЮДЖЕТНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ
РЕАЛІЗАЦІЇ КЛІМАТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ**

В умовах загострення глобальних кліматичних викликів та зростання економічних і соціальних ризиків, пов'язаних зі зміною клімату, кліматична політика держави поступово трансформується з галузевого напрямку державного управління у наскрізний компонент стратегічного розвитку. Реалізація кліматичних цілей потребує не лише наявності політичних декларацій і стратегічних документів, але й ефективних фінансових механізмів, здатних забезпечити узгодженість між довгостроковими кліматичними зобов'язаннями та поточними бюджетними рішеннями.

Середньострокове бюджетне планування розглядається як управлінський механізм, що забезпечує зв'язок між стратегічними пріоритетами державної політики та щорічним бюджетним процесом шляхом формування фінансових орієнтирів на середньострокову перспективу. Впровадження такого механізму дозволяє підвищити передбачуваність бюджетної політики, зміцнити фінансову дисципліну та забезпечити послідовність у реалізації державних програм. У контексті кліматичної політики середньостроковий горизонт планування є особливо важливим, оскільки більшість кліматичних заходів мають відкладений ефект, потребують значних капітальних інвестицій та міжсекторальної координації.

Важливим етапом розвитку інституційного забезпечення інтеграції кліматичних пріоритетів у бюджетний процес стало схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026-2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 25 лютого 2026 року № 217-р. У документі визначені стратегічні напрями модернізації управління державними фінансами України відповідно до європейських стандартів, посилення бюджетної

стійкості, прозорості, результативності використання фінансових ресурсів та підвищення ефективності середньострокового бюджетного планування [1].

Особливого значення набуває удосконалення програмно-цільового методу бюджетування, оскільки саме він забезпечує можливість трансформації стратегічних кліматичних завдань у конкретні бюджетні програми, показники результативності та очікувані результати. У межах середньострокового бюджетного планування такий підхід дозволяє поєднати фінансування заходів із декарбонізації економіки, підвищення енергоефективності, адаптації до зміни клімату та формування кліматично стійкої інфраструктури з трирічними бюджетними прогнозами.

Кліматична політика держави охоплює комплекс заходів, спрямованих на пом'якшення наслідків зміни клімату, адаптацію соціально-економічних систем до кліматичних ризиків та виконання міжнародних кліматичних зобов'язань. Реалізація заходів неможлива без відповідного фінансового забезпечення, що передбачає інтеграцію кліматичних цілей у процес бюджетного планування та розподіл бюджетних коштів. Саме середньострокове бюджетне планування створює інституційну основу для системного врахування кліматичних пріоритетів у фінансовій політиці держави.

Використання середньострокового бюджетного планування як інструменту реалізації кліматичної політики передбачає переорієнтацію бюджетного процесу з короткострокової логіки реагування на поточні потреби до стратегічного підходу, орієнтованого на досягнення довгострокових результатів. Кліматичні цілі мають бути чітко відображені у середньострокових бюджетних документах, зокрема, у бюджетній декларації, прогнозах місцевого бюджету та результативних показниках бюджетних програм. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між кліматичними стратегіями, секторальними політиками та бюджетними коштами.

Важливою особливістю кліматичної політики є її міжгалузевий характер, що вимагає координації між різними секторами економіки та рівнями публічного управління. Середньострокове бюджетне планування створює можливості для такої координації шляхом формування єдиних фінансових орієнтирів для реалізації кліматичних заходів у сферах енергетики, транспорту, житлово-комунального господарства, сільського господарства, охорони навколишнього природного середовища та регіонального розвитку. Таким чином, бюджетне планування

виконує не лише розподільчу, але й координуючу функцію, сприяючи комплексному підходу до реалізації кліматичної політики держави.

Одним із ключових аспектів використання середньострокового бюджетного планування у сфері кліматичної політики є можливість врахування кліматичних ризиків у процесі формування бюджетних рішень. Зміна клімату посилює ймовірність виникнення надзвичайних ситуацій, збільшує навантаження на інфраструктуру та соціальні системи, що, у свою чергу, створює додаткові фінансові ризики для держави. Середньострокове планування дозволяє ідентифікувати ризики, оцінити їхній потенційний вплив на бюджет та передбачити відповідні заходи фінансового реагування.

Крім того, інтеграція кліматичних пріоритетів у середньострокове бюджетне планування пов'язана з необхідністю підвищення ефективності використання бюджетних коштів. Орієнтація на досягнення кліматичних результатів передбачає запровадження результативного підходу до фінансування бюджетних програм, що включає визначення чітких цілей, індикаторів та очікуваних результатів у сфері скорочення викидів парникових газів, підвищення енергоефективності або зміцнення кліматичної стійкості. Середньострокова межа планування створює умови для оцінювання результатів та коригування бюджетних пріоритетів у разі необхідності.

У міжнародній практиці середньострокове бюджетне планування дедалі частіше розглядається як основа для впровадження кліматично орієнтованого бюджетування, що передбачає системне визначення бюджетних видатків за їхнім впливом на кліматичні цілі. Хоча конкретні інструменти та методи можуть відрізнятися залежно від національного контексту, спільним є прагнення забезпечити прозорість бюджетних рішень та підзвітність органів влади у реалізації кліматичної політики. Середньострокові бюджетні норми, у даному випадку, виконують функцію інтеграційної платформи, що поєднує кліматичні стратегії з фінансовими рішеннями.

Для України актуальність використання середньострокового бюджетного планування як інструменту реалізації кліматичної політики зумовлена як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. З одного боку, держава стикається з необхідністю модернізації економіки, підвищення енергоефективності та адаптації до кліматичних змін. З іншого боку, європейська інтеграція та виконання

міжнародних зобов'язань у сфері клімату потребують поступового узгодження бюджетної політики з кліматичними стандартами та вимогами.

Разом із тим ефективне використання середньострокового бюджетного планування для реалізації кліматичної політики потребує належного інституційного та методологічного забезпечення. Йдеться про розвиток аналітичних спроможностей органів публічної влади, удосконалення системи стратегічного планування та забезпечення взаємодії між фінансовими та галузевими органами управління. Без належної координації та чіткого визначення відповідальності середньострокове планування ризикує залишитися формальним елементом бюджетного процесу.

Таким чином, середньострокове бюджетне планування відіграє важливу роль у реалізації кліматичної політики держави, забезпечуючи фінансову основу для досягнення кліматичних цілей та інтеграцію цих цілей у систему публічного управління. Його використання дозволяє підвищити стратегічну узгодженість бюджетних рішень, врахувати кліматичні ризики та забезпечити ефективне використання бюджетних ресурсів. В умовах зростання значення кліматичної проблематики для соціально-економічного розвитку держави середньострокове бюджетне планування набуває статусу не лише технічного інструменту, але й одного з ключових механізмів реалізації кліматичної політики.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026-2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.02.2026 № 217-р, редакція від 25.02.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/217-2026-%D1%80#Text>.

Тамара ЛОЗИНСЬКА

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економіки та публічного управління,
Полтавський державний аграрний університет*

Анна КЛЕПАЧ

*трансплант-координатор відділу
органної трансплантації спеціалізованої
державної установи «Український центр
трансплант-координації», здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня спеціальності
D4 Публічне управління та адміністрування,
Полтавський державний аграрний університет*

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ
СИСТЕМИ ТРАНСПЛАНТАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ**

У воєнний період питання проведення якісної та ефективної трансплантації – це стратегічне питання національної безпеки та порятунку життя багатьох людей, які отримали тяжкі травми внаслідок бойових дій. Ефективна система трансплантації дозволяє рятувати життя важкопораненим військовим та цивільним, зменшуючи смертність населення. Державна політика в сфері трансплантації у цей період спрямована на забезпечення безперервного, доступного та безпечного її функціонування, збереження життя пацієнтів та підтримка спроможності закладів охорони здоров'я здійснювати трансплантаційну діяльність.

Саме урядом було закладено правові основи розвитку галузі трансплантації в Україні у Постанові Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації пілотного проекту щодо зміни механізму фінансового забезпечення оперативного лікування з трансплантації органів та інших анатомічних матеріалів» [1]. Унаслідок реалізації цього проекту було утворено Спеціалізовану державну установу «Український центр трансплант-координації» (СДУ «УЦТК»), яка здійснювала організаційно-методичне керівництво закладами охорони здоров'я, діяльність яких була пов'язана з трансплантацією. Постанова сприяла запуску Єдиної державної інформаційної системи трансплантації органів і тканин (ЄДІСТ), яка містить інформацію про медичні заклади, які займаються діяльністю в галузі трансплантації, реєстр трансплант-координаторів, а також реєстри реципієнтів,

живих і посмертних донорів та осіб, які прижиттєво дали згоду на вилучення органів після смерті.

Слід відмітити, що до початку повномасштабного вторгнення в Україні Міністерством охорони здоров'я (МОЗ) з 2021 року було запущено пілотний проєкт із аеромедичної евакуації [2; 3], який дозволяв вчасно доправити органи для трансплантації від реципієнта до пацієнта. Однак, з лютого 2022 року пілотний проєкт МОЗ із аеромедичної евакуації було призупинено з міркувань безпеки. Тому, враховуючи масштаби викликів та неможливість використовувати авіацію для доставки донорських матеріалів, необхідно було кардинально змінювати логістику. Для того, щоб система трансплантації продовжувала розвиватися, в липні 2022 року Верховна Рада України ухвалила Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення доступності медичної та реабілітаційної допомоги у період дії воєнного стану» [4]. Закон надав можливість лікарням, які мають ліцензію на трансплантацію, виконувати її за межами свого медичного закладу і створити мобільні бригади з пересадки органів.

Основними стратегічними завданнями державної політики забезпечення функціонування системи трансплантації в умовах війни є:

- забезпечення безперервності трансплантаційної допомоги;
- збереження та розвиток інституційної спроможності трансплантаційних центрів;
- гарантування безпеки донорів, реципієнтів і медичного персоналу;
- підтримка функціонування єдиної державної інформаційної системи трансплантації;
- забезпечення логістики трансплантатів в умовах воєнних обмежень;
- координація взаємодії між органами державної влади, медичними закладами, військовими структурами та міжнародними партнерами;
- забезпечення фінансування трансплантаційних програм та відновлення пошкодженої медичної інфраструктури.

Одним із основних напрямів державної політики в сфері трансплантації залишається адаптація законодавства до умов воєнного стану, спрощення окремих процедур за збереження етичних та правових стандартів Європейського Союзу (ЄС). На врахуванням Євродиректив та виконання положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС щодо трансплантації тканин було розроблено та затверджено «Порядок та умови вилучення, зберігання, тестування, обробки і використання

анатомічних матеріалів, призначених для трансплантації тканин» [5]. Порядок визначає механізм вилучення, зберігання, тестування, обробки і використання анатомічних матеріалів, призначених для трансплантації тканин при посмертному донорстві, а також анатомічних матеріалів, призначених для трансплантації тканин, вилучених під час оперативних втручань.

Реальним результатом реалізації заходів державної політики в сфері трансплантації стало поступове збільшення операцій з пересадки органів навіть під час війни. Важливо, що 70% усіх трансплантацій стали можливими завдяки посмертному донорству, що свідчить як про дієвість державної політики, так і про розвиток культури донорства. У 2026 році, за повідомленням Українського центру трансплант-координації, у 18 центрах трансплантації було виконано 159 органних пересадок, що на 15% більше, ніж за аналогічний період минулого року [6]. Найбільшу кількість операцій з пересадки донорських органів було виконано в провідних медичних центрах України [там само]:

- Перше медичне об'єднання Львова: 43 операції;
- Національний науковий центр хірургії та трансплантології імені О.О. Шалімова: 23;
- медичний центр міста Києва: 20.
- Інститут серця МОЗ України: 12.

На порядку денному державної політики перебувають найактуальніші завдання поточного періоду, які не втрачатимуть свого значення у довгостроковій перспективі:

- створення надійних механізмів управління системою трансплантації, релокація медичних потужностей із зон бойових дій;
- підготовка та збереження висококваліфікованих фахівців у сфері трансплантології;
- збільшення державного фінансування трансплантаційних програм, а також залучення додаткових фінансових ресурсів за програмами міжнародної технічної допомоги;
- підтримка роботи електронних реєстрів донорів і реципієнтів, захист медичних інформаційних систем від кібератак;
- розвиток співпраці з міжнародними трансплантаційними мережами та гуманітарними організаціями.

Узагальнюючи, відмітимо, що державна політика забезпечення функціонування системи трансплантації в умовах війни є комплексом взаємопов'язаних правових, організаційних, фінансових, кадрових та цифрових заходів, спрямованих на підтримання стійкості трансплантаційної системи, гарантування доступу населення до можливості функціонального відновлення.

Список використаних джерел

1. Деякі питання реалізації пілотного проекту щодо зміни механізму фінансового забезпечення оперативного лікування з трансплантації органів та інших анатомічних матеріалів: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.09.2018 № 707. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/707-2018-%D0%BF?lang=uk#Text> (дата звернення 03.06.2026)
2. Деякі питання створення єдиного аеромедичного простору: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.03.2021 № 262. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/262-2021-%D0%BF?lang=uk#Text> (дата звернення 03.06.2026)
3. Аеромедичний простір: вертоліт ДСНС вперше доставив пацієнтку до лікарні. *Український медичний часопис*, 12 квітня 2021 року. URL: <https://umj.com.ua/uk/novyna-204048-aeromedichnij-prostir-vertolit-dsns-vpershe-dopraviv-patsiyentku-do-likarni> (дата звернення 03.06.2026)
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення надання медичної допомоги: Закон України від 01.07.2022 № 2347-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2347-20?lang=uk#Text> (дата звернення 03.06.2026)
5. Про затвердження Порядку та умов вилучення, зберігання, тестування, обробки і використання анатомічних матеріалів, призначених для трансплантації тканин: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.02.2025 № 203. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/203-2025-%D0%BF?lang=uk#Text> (дата звернення 03.06.2026)
6. Трансплантація в Україні у 2026 році демонструє позитивну динаміку. URL: <https://shtab.info/news/transplantatsiia-v-ukraini-2026-dynamika/> (дата звернення 03.06.2026)

Вікторія ЛОЛА

*кандидат наук з державного управління,
доцент, доцент кафедри прикладної економіки,
підприємництва та публічного управління,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»*

Олександр ТОПЧИЙ

*здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти, група 281-22-1 ФМ,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСТА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ SMART CITY: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ ГРОМАД УКРАЇНИ

В умовах сучасних урбаністичних викликів та стратегічного планування в Україні екологічне управління набуває особливої важливості для територіальних громад. Надмірне техногенне навантаження на довкілля, особливо у великих індустріальних центрах, потребує комплексного підходу до сталого розвитку міських територій. Традиційні методи муніципального менеджменту демонструють дедалі більшу обмеженість, що зумовлює необхідність переходу органів місцевого самоврядування до управління на основі даних. Саме тому впровадження концепції Smart City постає як ключовий інструмент забезпечення стратегічного розвитку громад, який, що дозволяє підвищити ефективність екологічного моніторингу, забезпечити прозорість муніципальних процесів, покращити якість життя населення та зміцнити взаємодію влади з громадою.

Слід зазначити, що концепція Smart City є фундаментальною основою сучасної цифрової трансформації екологічного управління міста і не зводиться виключно до впровадження інформаційних технологій. У сучасній науковій літературі вона розглядається не лише як сукупність технологічних рішень, а як комплексна управлінська модель, орієнтована на підвищення якості життя населення, ефективності використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку територій [1], що загалом має стратегічне значення у контексті планування розвитку громад. Особливого уваги заслуговує напрям Smart Environment, який охоплює

цифровий моніторинг стану довкілля, управління відходами, контроль якості повітря та водних ресурсів, а також залучення громадян до екологічної партисипації.

Українські громади часто хибно звужують сутність «розумного міста» до точкової закупівлі апаратного забезпечення чи фрагментарної цифровізації окремих послуг. Натомість справжня смарт-трансформація вимагає від органів місцевого самоврядування кардинального переосмислення філософії управління: переходу до цілісної екосистемної інтеграції даних, людського та технологічного капіталів для стратегічного вирішення екологічних проблем громади. У зв'язку з цим, показовим є досвід цифрової трансформації екологічного управління в Дніпровській міській територіальній громаді. Місто Дніпро, як великий промисловий центр, володіє розвиненою цифровою інфраструктурою та реалізує окремі елементи концепції Smart City, зокрема через функціонування муніципального застосунку «єДніпро», систем електронної взаємодії з громадянами та цифрових транспортних сервісів. Водночас розвиток екологічного напрямку цифровізації залишається недостатньо інтегрованим у загальну архітектуру міської цифрової екосистеми. Так, екологічні дані у Дніпрі формуються на основі взаємодії міських, обласних та громадських систем моніторингу, проте залишаються розосередженими між різними суб'єктами управління [2]. Така ситуація ускладнює оперативний доступ до інформації, обмежує можливості комплексного аналізу екологічних процесів та знижує ефективність прийняття управлінських рішень. Наявна модель характеризується інституційною фрагментованістю та відсутністю єдиного центру консолідації екологічних даних. Це свідчить про незавершеність переходу від цифровізації послуг до повноцінного управління на основі даних.

У той же час, одним із провідних європейських прикладів реалізації концепції Smart City є місто Прага. Тут цифрові технології інтегровані в основні процеси міського управління та надання публічних послуг. Базовим документом, що визначає архітектуру міських інновацій у чеській столиці, є Концепція «Smart Prague до 2030 року» (чеською – Концепсе «Smart Prague do roku 2030») [3]. Відповідно до неї основними стратегічними цілями розвитку міста визначено підвищення якості життя мешканців, зростання ефективності управління, формування прогресивної інноваційної культури та забезпечення сталого розвитку, досягнення яких здійснюється шляхом впровадження смарт-інновацій у трьох тематичних секторах-вертикалях: мобільність та громадський простір, навколишнє

середовище, енергетика та будівлі, та через три наскрізні підходи-горизонталі: інноваційна та технологічна інфраструктура, інноваційний менеджмент, інноваційна культура [3].

Ключовою особливістю інституційної архітектури смарт-управління у м. Прага є наявність єдиного технологічного оператора – муніципальної компанії ОІСТ. На відміну від фрагментованих моделей управління (які характерні для України), де різні структурні підрозділи міської влади самостійно замовляють ІТ-рішення у власних підрядників, ОІСТ виступає єдиною інтегрованою структурою. Ця компанія є єдиним уповноваженим суб'єктом, що несе комплексну відповідальність за розробку, тестування, впровадження та подальшу технічну підтримку всіх смарт-інструментів у місті. Проте, незважаючи на централізацію управління цифровими проєктами на рівні розробника, в аспекті взаємодії з кінцевими користувачами – мешканцями міста – ОІСТ йде шляхом диференціації смарт-сервісів. Замість створення єдиного універсального «супер-застосунку», який би агрегував усі можливі міські послуги, компанія розмежовує цифрові інструменти відповідно до конкретних сфер функціонування міста. Такий підхід дозволяє створювати вузькопрофільні, оптимізовані та інтуїтивно зрозумілі рішення для вирішення конкретних завдань мешканців Праги.

Так, відповідно до стратегії диференціації, ОІСТ є розробником та єдиним оператором низки спеціалізованих мобільних додатків, що дає змогу уникнути перевантаження інтерфейсу зайвими функціями та забезпечити високу якість користувацького досвіду для кожної окремої категорії міських послуг (зокрема, «PID Lítačka», «Moje Praha», «Změňte.to», тощо). Такий підхід дозволяє максимально адаптувати цифрові інструменти під специфічні потреби мешканців – від транспортної логістики до екологічного моніторингу, забезпечуючи швидкий доступ до цільових сервісів без зайвого навантаження.

Фундаментальним елементом цифрової екосистеми м. Прага та ключовим інструментом реалізації наскрізного стратегічного підходу «Інноваційна та технологічна інфраструктура» виступає муніципальна платформа даних «Golemio», що адмініструється компанією ОІСТ [3]. Головне завдання цієї платформи полягає у подоланні інституційної фрагментації інформації шляхом централізованого збору, інтеграції та обробки великих масивів даних – Big Data, із розрізнених джерел, зокрема мереж мікрокліматичних датчиків, систем управління відходами та IoT-сенсорів. Створена архітектура дозволяє трансформувати масиви даних в

ефективний інструмент аналітичної підтримки для керівництва міста через використання панелей, що забезпечує перехід до моделі управління на основі даних – data-driven governance. Водночас «Golemio» виконує важливу функцію забезпечення управлінської прозорості, виводячи візуалізовану статистику, включно з ключовими екологічними показниками, на публічний інформаційний портал «Data Praha» для ознайомлення широкої громадськості.

Аналізуючи празький досвід впровадження інновацій, критично важливо розуміти фундаментальну філософію концепції «Smart Prague 2030». У європейській практиці публічного управління «розумне» місто принципово розглядається не як механічна сукупність IoT-датчиків, мобільних сервісів чи технологічних платформ. Насамперед це інноваційна модель управління, що базується на глибокому взаємозв'язку та безперервній взаємодії ключових стейкхолдерів: влади, громадян та бізнесу. Технології тут виступають виключно як допоміжний інструмент, тоді як головною метою є досягнення сталого розвитку території міста, створення інклюзивного середовища та перехід до управління на засадах співтворення.

У зв'язку з цим актуальним є запровадження в практику управління містами України окремих підходів та інструментів, які довели свою ефективність та можуть бути адаптовані до українських умов. Так, для українських територіальних громад доцільним є впровадження комплексного підходу до цифрової трансформації екологічного управління, який передбачає не лише використання окремих цифрових рішень, а й формування цілісної системи управління на основі даних. Насамперед актуальним є створення єдиних цифрових платформ консолідації екологічної інформації, що забезпечуватимуть інтеграцію даних органів місцевого самоврядування, регіональних структур, громадських систем моніторингу та автоматизованих сенсорних мереж. Це дозволить подолати фрагментованість інформаційних ресурсів, підвищити якість аналітичної підтримки управлінських рішень та забезпечити прозорість екологічної політики громади.

Важливим напрямом розвитку має стати розширення функціональних можливостей муніципальних цифрових сервісів шляхом інтеграції екологічного компоненту до існуючих платформ взаємодії з громадянами. Йдеться про впровадження сервісів моніторингу стану довкілля, інтерактивних екологічних карт, електронних механізмів повідомлення про екологічні проблеми та інструментів громадської участі у прийнятті управлінських рішень. Це сприятиме

формуванню партнерської моделі взаємодії між владою та громадою, що відповідає сучасним принципам відкритого врядування.

Окремої уваги потребує інституційне забезпечення цифрової трансформації. Досвід Праги демонструє ефективність централізованої координації цифрових проєктів, що дає змогу уникнути дублювання функцій та забезпечити узгодженість розвитку міської цифрової екосистеми. У цьому контексті перспективним для українських громад є запровадження спеціалізованих координаційних механізмів або проєктних офісів цифрової трансформації, відповідальних за стратегічне планування, інтеграцію даних та управління смарт-ініціативами.

Таким чином, європейський досвід переконливо свідчить, що успішна реалізація концепції Smart City у сфері екологічного управління ґрунтується на поєднанні сучасних цифрових технологій, ефективних інституційних механізмів та активної участі громадян. Адаптація таких підходів до умов українських територіальних громад здатна підвищити ефективність екологічного управління, посилити спроможність громад досягати цілей сталого розвитку та сприяти формуванню більш стійких і конкурентоспроможних місцевих екосистем.

Такими чином, можна зробити висновок, що цифрова трансформація екологічного управління на основі концепції Smart City є не лише технологічним оновленням муніципальних сервісів, а насамперед інституційною перебудовою системи прийняття управлінських рішень на основі даних. Європейський досвід, зокрема м. Праги, демонструє ефективність інтегрованої моделі smart-управління, яка базується на централізованій координації цифрових проєктів, консолідації екологічних даних у межах єдиних платформ та забезпеченні відкритого доступу до інформації для громадян. Відтак, стратегічними напрямками удосконалення екологічного управління в містах України є формування інтегрованих муніципальних платформ даних, розвиток екологічних цифрових сервісів у межах існуючих smart-екосистем, а також запровадження інституційних механізмів координації цифрової трансформації на рівні територіальних громад. Це дозволить перейти від фрагментарної цифровізації до цілісної моделі data-driven екологічного врядування, орієнтованої на сталий розвиток міських територій та підвищення якості життя населення.

Список використаних джерел

1. Андрієнко А. О. Упровадження концепції «Smart City» в управління великими містами України : монографія. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа», 2023. 196 с.
2. Екологічний моніторинг у місті. Офіційний вебсайт департаменту екологічної політики Дніпровської міської ради. URL: <https://dniprorada.gov.ua/uk/page/departament-ekologichnoi-politiki-dniprovs-koi-miskoi-radi> (дата звернення: 03.06.2026).
3. Koncepcie Smart Prague 2030 (Aktualizovaná verze k 04/2024) / Operátor ICT (OICT). Praha, 2024. 66 с. URL: https://smartprague.eu/files/koncepcie_smartprague.pdf.

Tetiana MAMATOVA

*Doctor of Science in Public Administration, Prof.,
Professor at the Department of Public Administration and Local Self-Government,
Dnipro University of Technology*

Liudmyla PAVLENKO

*PhD (Philology), Associate Prof., Head of the Department of foreign languages,
Dnipro University of Technology*

**COMPLETION OF TASK 1 UNDER THE PROJECT
«SMART SPECIALIZATION: SPREADING THE EXPERIENCE
OF EUROPEAN REGIONS AND COMMUNITIES» (EU-SMART)**

Smart Specialisation, which emerged as a part of the reformed Cohesion Policy of the European Commission, is a local approach characterized by the identification of strategic areas for intervention based on an analysis of the strengths and potential of the economy of the territory/region, and the Entrepreneurial Discovery Process (EDP), with wide involvement of stakeholders [1]. It is outward-looking and takes a broad view of innovation, including but not limited to technological approaches supported by effective monitoring mechanisms. This approach is recognized and widely tested in the European Union. Smart Specialisation is the collective process that more than 200 European regions and 19 countries are currently using to identify their strengths and their opportunities [2].

In 2019-2021 strategies with elements of Smart Specialisation were developed in all Ukrainian regions. The development of such strategies was a condition for receiving funding from the State Regional Development Fund of Ukraine [3–6]. Unfortunately, the processes of developing these strategies and the resulting products testify to the lack of understanding of the European Smart Specialisation methodology, the lack of relevant skills among public servants at all levels, the lack of business and public representatives' involvement, the unwillingness of the scientific and academic community to provide methodological and scientific support for the Smart Specialisation processes. At the same time, the process of Ukraine's accession to the EU brings some serious challenges for regions and communities in the field of regional strategic planning [7].

For this reason, with the aim of disseminating the key principles of EU Cohesion Policy and generating new knowledge and ideas through the development of proposals for designing and/or updating smart priorities in regional development strategies, as well as fostering partnerships for the implementation of regional and local development programs

and projects based on the “Identification of Eastern Partnership Countries’ Domains in EU Projects” the Project Team decided to develop the project «Smart Specialization: Spreading the Experience of European Regions and Communities» (EU-Smart) within the framework of the ERASMUS+ program, which is an EU program for education, vocational training, youth, and sports, for the period 2021-2027 [8].

The project became a response to current realities, trends, and developments, as well as to the abovementioned challenges and problems of strategic territorial and community development. Addressing these issues, particularly, under the legal regime of martial law in Ukraine, is extremely relevant and important for the country’s reconstruction, the restoration of its critical infrastructure, and the sustainable development in the post-war period.

Thus, the need to develop this project arose from the existence of a complex problem, the essence of which can be briefly summarized by the following two key contradictions:

1. Between the need for regions and communities in Ukraine to implement smart specialisation processes at the level of established European practices in this area and insufficient awareness of S3 methodology, tools, and best practices both in public administration bodies and among business and civil society representatives.

2. Between the existence for the need of state authorities and local self-government bodies for public servants who have systematic knowledge of the Smart Specialisation methodology and instruments for the development of the region’s development strategies based on the implementation of the European experience and best practices, and the lack of specialists capable of such activities (who have relevant components of professional competence and Smart Specialisation skills).

The primary objective of the EU-Smart project, implemented by the Project Team over a three-year period (2024–2026), is to prepare highly qualified and motivated specialists with developed Smart Specialisation skills who are able to develop and implement regional Smart Specialisation Strategies (S3) and development strategies of territorial communities based on the study of leading experience and best practices of the EU. The project was submitted to the European Commission’s call for proposals in February 2023 and subsequently received a positive evaluation along with the corresponding funding.

To achieve the primary objective of the project (to develop students’ skills in identifying and justifying regional Smart Specialisation priorities in accordance with the

requirements of the European Commission and aligned with European standards, regulations, and procedures) a new elective course, “Smart Specialisation: Spreading the Experience of European Regions and Communities”, was developed for Master’s-level educational programs. The target group consisted of full-time students enrolled in management-related degree programs, namely: “Public Management and Administration”, “International Relations, Public Communications, and Regional Studies”, “Management”, and “Entrepreneurship, Trade, and Exchange Activities”. The course is part of the elective component of the curriculum for each of the designated educational programs [9]. Students selected the course during the first semester of the first academic year, and it was delivered in the second semester of the same academic year, lasting 19 weeks at 6 hours per week, for a total of 114 teaching hours. The course was implemented over three academic years, with a total of 45 students participating.

For the logical presentation of the Smart Specialisation approach and tools and the gradual formation of the Smart Specialisation competences and skills, the course is divided into three Thematic Modules: Smart Specialisation: the Methodology (10 lectures hours, 20 practical classes hours); Smart Specialisation Strategy (S3): the Instruments (14 lectures hours, 28 practical classes hours); Smart Specialisation Strategy (S3): the European Experience Spreading (16 lectures hours, 26 practical classes hours).

Teaching combined lectures with practical classes and work on a cross-cutting team project. Lectures were problem-based, interactive, supported by presentations, audio and video materials (if necessary). All course materials were posted in the corporate MS Teams and on the university e-learning platform (Moodle). In this way, students and teachers were able to participate in the learning process online and asynchronously, if necessary, while staying in touch at all times.

The types of practical classes were selected to optimally facilitate the mastery of the relevant topics and the development of Smart Specialisation skills: a round table, group presentations, debates, case-studies, group discussions, policy paper workshops. Relevant active learning methods were used during the classes: small group activities, brainstorming, facilitation within groups, Knowledge Caffe, etc.

Upon completion of the course, students were able to implement the knowledge had gained and apply their Smart Specialisation skills during pre-certification practice in regional authorities and local self-government bodies, as well as in the preparation of their Master’s theses.

Original course materials were developed in Ukrainian (syllabus; lecturer's notes; presentations and guidelines for certain learning activities; criteria for assessing the success of students) and reviewed with the involvement of employers, academic staff, and students. To provide 24/7 access, the course materials were uploaded to the Dnipro University of Technology e-learning platform.

Based on the results of student satisfaction surveys and feedback from stakeholders (primarily potential employers and the students themselves), the course was improved after each of its three iterations, with adjustments and updates made in particular to incorporate the latest EU regulations, best European practices, and relevant experience.

Regarding the three years of the project implementation, student learning proceeded according to plan, with all requirements and scheduled communication events successfully completed. At the end of each academic year, the Rector of Dnipro University of Technology congratulated and awarded students certificates of achievements.

References

1. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3). Smart Specialisation Platform, 2012. 116 p. URL: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/RIS3+Guide.pdf/fceb8c58-73a9-4863-8107-752aef77e7b4>.
2. The role of the Smart Specialisation in the Cohesion policy 2021-2027. European Union, 2022. *Directorate-General for EU regional and urban policy : website*. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/The_role_of_the_Smart_Specialisation_in_the_cohesion_policy_2021_2027.pdf.
3. Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів : постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 931. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-п/ed20181117#n76>.
4. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п/ed20181117#n63>.
5. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів

заходів з їх реалізації : наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 р. № 79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16/ed20190212#n188>.

6. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування смартспеціалізації на регіональному рівні : Наказ Міністерства економіки України від 10.06.2024 р. № 14563. URL: <https://me.gov.ua/view/292a29d8-4871-4798-80cc-4917c1539ec3>.

7. Чикаренко І. А., Маматова Т. В. Смарт-спеціалізація в рамках реформованої Політики згуртованості Європейської Комісії: нові пріоритети та виклики. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 6. С. 91–99. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.14>.

8. Smart Specialization: Spreading the Experience of European Regions and Communities (EU-Smart). *Dnipro University of Technology : web-site*. URL: <https://projects.nmu.org.ua/en/projects/EU-SMART/EU-SMART.php>.

9. Робоча програма навчальної дисципліни «Смарт-спеціалізація: поширення досвіду європейських регіонів та громад / Smart Specialisation: Spreading the Experience of European Regions and Communities» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування / Нац. техн. ун-т. «Дніпровська політехніка», каф. державного управління і місцевого самоврядування. Дніпро : НТУ «ДП», 2025. 16 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Magistr/Prog/Select/2025/ПІІ_D4_маг_2024_EU-SMART.

Оксана МЕЛІКОВА*депутат Черкаської міської ради,
інженер-системотехнік*

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ТА ПРОЄКТНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД У КОНТЕКСТІ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Сучасний етап трансформації системи місцевого самоврядування в Україні, в контексті європейської інтеграції, актуалізує проблему формування нових управлінських компетентностей. Вони характеризуються одночасним посиленням двох взаємопов'язаних вимог: з одного боку — необхідності формування довгострокових стратегій розвитку територіальних громад, з іншого — потреби в ефективній реалізації значної кількості проєктів розвитку від інфраструктурних до соціально-інноваційних, що забезпечать реалізацію політики розвитку громад в умовах високої невизначеності.

Європейська інтеграція виступає зовнішньополітичним курсом та інституційним механізмом трансформації місцевого самоврядування. Вона задає нормативну рамку, яка спричиняє зовнішній інституційний тиск на модернізацію місцевого самоврядування. Також можна сказати, що євроінтеграція виступає фінансовим механізмом трансформації. Адже фінансування посадових осіб місцевого самоврядування безпосередньо прив'язане до стратегічного планування, прозорості та проєктного менеджмента. Хоч і немає формального примусу, але орієнтація на показники результативності, доказова політика та культура оцінювання змінює управлінську культуру України. А смартспеціалізація змінює логіку роботи органів місцевого самоврядування (ОМС) з адміністративної на стратегічно-аналітичну і змушує працювати з даними.

Попри це ЄС не гарантує, що стандарти ЄС будуть імplementовані в Україні. Реальний стан впровадження норм і правил на місцях залежать від адміністративної спроможності громад. ОМС формувалися з парадигми пострадянського мислення. Воно і зараз суттєво впливає на діяльність публічного управління. Наразі більшість положень структурних підрозділів ОМС взагалі не містить можливості проєктної діяльності. Відповідно, керівники і не завжди мислять категоріями проєктів.

Важливим кроком у цьому контексті стало прийняття законопроекту №10284, що спрямований на створення стимулів посадовим особам ОМС, які залучають та реалізують міжнародні гранти і програми територіального співробітництва. Він працює на інтеграцію українських громад у європейський простір розвитку. А ключовим інструментом регіональної політики ЄС стає смартспеціалізація (інструмент стратегічного управління регіональним розвитком на основі виявлення унікальних конкурентних переваг територій та механізмів підприємницького відкриття). Вона реалізується через проекти. Тобто громади будуть отримувати фінансування лише за наявності серед посадових осіб місцевого самоврядування людей, які можуть писати заявки, управляти проектами та працювати з донорами. Держава, створивши мотивацію на набуття компетентностей посадовими особами місцевого самоврядування, зробила їх економічно вигідними. Цим вона забезпечила формування каузального механізму в громадах: стратегія громади — смартспеціалізація — проектний портфель — грантове фінансування — реалізація. У результаті функціонування цього механізму компетентності починають накопичуватися на рівні ОМС (накопичуються шаблони інструментів, формуються партнерські мережі, з'являються внутрішні процедури управління проектів, створюється культура оцінювання результатів). Це свідчить про формування стратегічної і проектної зрілості органів місцевого самоврядування.

Законопроект №10284 виконує функцію позитивного зворотнього зв'язку в системі місцевого самоврядування: успішна реалізація проектів підвищує мотивацію до набуття нових компетентностей, а зростання компетентностей збільшує спроможність громади залучати нові проекти та ресурси. Це формує самопідсилювальний цикл розвитку стратегічної та проектної зрілості органів публічного управління.

На нашу думку, у дослідженні місцевого самоврядування методологічно виправдано застосовувати системний підхід. Адже об'єкт дослідження за своєю природою є складною, відкритою, багаторівневою соціально-управлінською системою (є вхідні данні, процеси трансформації та вихідні данні — стратегічні очікування). Він має сукупність взаємопов'язаних підсистем (бюджетування, надання публічних послуг, комунікації з громадою тощо) з класичною ознакою системної взаємозалежності (зміна в одній підсистемі автоматично впливає на інші); має системну властивість нелінійної динаміки (відсутність пропорційності між діями та результатами, де невелика інституційна зміна може радикально

змінити якість управління, але значні фінансові ресурси можуть не дати ефекту); характеризується емерджентними властивостями (ключові результати діяльності ОМС, такі як довіра до влади, якість послуг, спроможність громади, не дорівнюють сумі індивідуальних компетентностей посадових осіб, а виникають на рівні взаємодії елементів). Система місцевого самоврядування динамічна і саморегульована, бо має позитивні і негативні зворотні зв'язки (успішні проекти, більше ресурсів, або дефіцит компетентностей, втрата довіри). Цей підхід дає можливість моделювання та вимірювання стратегічної та проєктної зрілості громади, а значить дозволяє оцінити та опосередковано впливати на латентні стани громад через управлінські змінні.

З огляду на це можна стверджувати, що застосування системного підходу забезпечить перехід від описового аналізу до моделювання інституційної спроможності громади.

При застосуванні системного підходу смартспеціалізація відіграє роль стратегічної рамки формування бажаного стану територіальної громади, а законопроект №10284 виконує роль функції керуючого впливу, яка через стимулювання формування стратегічних і проєктних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування змінює латентний стан громади та забезпечує його наближення до очікуваних параметрів.

У сучасному публічному управлінні стратегічні та проєктні компетентності набувають характеру процесуального ресурсу. Він постійно відтворюється через механізми організаційного навчання. Посадові особи місцевого самоврядування навчаються через системне осмислення результатів своєї діяльності. Вони коригують свої дії у межах чинних правил і процедур для кращого досягнення зазначених цілей та ефективної реалізації проєктів без зміни базових управлінських налаштувань. А потім коригують самі управлінські моделі, логіку прийняття рішень, що веде до трансформації системи управління в цілому і, таким чином, забезпечують підвищення стратегічної та проєктної зрілості системи публічного управління.

Розвиток територіальних громад доцільно інтерпретувати як керований процес еволюції їх латентного стану до вищого рівня стратегічної і проєктної зрілості публічного управління. Його забезпечать поєднання стратегічної рамки смартспеціалізації, наявності інституційних стимулів (законопроект №10824) та

наявних механізмів організаційного навчання посадових осіб місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Артёмов Д. Вплив урбанізаційних процесів на формування смарт-спеціалізації регіонів України. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 77 (4). [https://doi.org/10.24025/2306-4420.77\(4\).2025.347051](https://doi.org/10.24025/2306-4420.77(4).2025.347051)
2. Дакал А., Казаков Г. Актуальні проблеми підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 1 (15). С. 223–242. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2024-1\(15\)-223-242](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2024-1(15)-223-242)
3. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О. Про оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 42–51. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-6)
4. Заболотенко Д., Герасимюк К. Цифрова трансформація місцевого самоврядування та розвиток професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія: Екологія. Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-1.09>
5. Казюк Я. М., Венцель В. Т. Фінансова спроможність територіальних громад як основний елемент у забезпеченні реалізації повноважень органів місцевого самоврядування. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 1. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.1.50>
6. Кіцак Т. Компетенція органів державної влади та органів місцевого самоврядування: концептуальні основи. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. № 6. С. 82–89. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-82-89>
7. Федорець Р. Д. Визначення фінансової спроможності територіальних громад із центрами у середніх містах (кейс областей Українського Полісся). *Український журнал природничих наук*. 2024. № 7. <https://doi.org/10.32782/naturaljournal.7.2024.10>

Радміла МІРКІНА

*здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності
«Публічне управління та адміністрування»,
Полтавський державний аграрний університет*

**РОЛЬ ТОВАРНИХ БІРЖ У РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ТА ПРОМИСЛОВОГО
СЕКТОРІВ ЕКОНОМІКИ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ
В КОНТЕКСТІ SMART SPECIALISATION**

Смарт-спеціалізація (від англ. Smart Specialisation Strategy або S3) – це концепція та політика інноваційного регіонального розвитку, розроблена і започаткована Європейським Союзом та покликана сприяти економічному зростанню певного регіону через краще розкриття його потенціалу. Фундаментом смарт-спеціалізації є партнерство бізнесу, публічної влади, інтелектуального ресурсу в особі науково-технічних установ та громадськості. За задумом розробників політика смарт-спеціалізації полягає у тому, що публічна влада знаходить важелі впливу для стимулювання співпраці бізнесу та науки для розкриття основних секторів спеціалізації регіону. В Україні страт концепції смарт-спеціалізації було покладено з впровадження у 2016 році Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації [1].

Смарт-спеціалізація вимагає від регіонів розвивати інновації саме в тих сферах, де вони вже мають конкурентну перевагу. Так, наприклад, серед регіонів України Дніпропетровська область у Стратегії регіонального розвитку зосереджується на реалізації таких напрямів, як «зелена металургія», передові інженерні технології та переробка твердих побутових відходів. Пріоритетами смарт-спеціалізації Полтавської області є високотехнологічне сільське господарство (AgTech), глибока переробка агропродукції та екологічний видобуток на території області газу та нафти.

У контексті смарт-спеціалізації та використання цифрових платформ товарних бірж, економічні моделі Дніпропетровської та Полтавської областей трансформуються з традиційно сировинних у високотехнологічні та прозорі екосистеми. Чисельні індустріальні та аграрні активи обох регіонів отримують цифровий інструмент для мінімізації корупційних ризиків та оптимізації ланцюгів

постачання.

Чинним законодавством України для забезпечення державного нагляду та контролю щодо прозорості обігу стратегічних ресурсів передбачено реалізацію операцій купівлі-продажу зерна, газу, нафти, вугілля, необробленої деревини виключно через аукціони електронних торгових майданчиків [2]. Електронні торгові системи (далі – ЕТС) стають ядром для реалізації державних регіональних стратегій. Торгівля стратегічними ресурсами через ЕТС та товарні біржі дозволяє формувати об'єктивні ринкові показники, такі як: рівень цін, обсяги реалізації продукції, попит і пропозицію, експортний потенціал та регіональну структуру ринку. Такі дані є важливим джерелом аналітичної інформації для органів державної влади під час прогнозування розвитку агропромислового комплексу та промислового виробництва, формування ефективної аграрної та промислової політики.

Досвід провідних країн Європейського Союзу свідчить, що конкурентоспроможність аграрного та промислового секторів визначається не лише наявністю природних ресурсів чи виробничих потужностей, а й рівнем розвитку інституцій довіри, прозорістю ринку та використанням цифрових механізмів оцінки надійності учасників господарської діяльності.

Показовим у цьому контексті є досвід Нідерландів – одного зі світових лідерів за обсягами експорту агропродовольчої продукції. Успіх нідерландського аграрного сектору значною мірою базується на високому рівні довіри між виробниками, фінансовими установами та покупцями. Значна частина аграрного ринку функціонує через кооперативні об'єднання та цифрові платформи, які забезпечують простежуваність походження продукції, контроль її якості та підтвердження виконання договірних зобов'язань [3]. Фінансові установи Нідерландів, приймаючи рішення щодо кредитування або надання лізингу, враховують не лише фінансовий стан підприємства, а й його ділову репутацію, історію виконання контрактів, участь у кооперативних об'єднаннях та рівень цифрової прозорості діяльності. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики фінансування та розширювати доступ товаровиробників до інвестиційних ресурсів.

Не менш цікавим є досвід Франції, де важливу роль у розвитку аграрного сектору відіграють сільськогосподарські кооперативи та система колективного використання техніки CUMA (Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole). Їх діяльність базується на принципах взаємної відповідальності, прозорості

господарських процесів та дотриманні встановлених правил співпраці. У кооперативах Франції зі спільного використання техніки було зайнято станом на 2021 рік близько чверті мільйона постійно і тимчасово зайнятого місцевого населення [4, с. 26]. У разі надання державної підтримки, грантів або пільгового фінансування враховується історія діяльності господарств, їхня участь у кооперативних проєктах та здатність належним чином виконувати взяті на себе зобов'язання [5]. Фактично, формується система репутаційного капіталу, яка безпосередньо впливає на доступ до фінансових ресурсів та програм державної підтримки.

Враховуючи європейський досвід, важливим елементом цифрового розвитку сучасного аграрного та промислового сектору економіки Дніпропетровської та Полтавської областей є впровадження комплаєнсу, фінансового моніторингу під час акредитації нових учасників біржі, поточного моніторингу за виконанням біржових угод та ризик-орієнтованого підходу здійснення клірингу зобов'язань за біржовими угодами в діяльності товарних бірж. Такі механізми сприяють підвищенню прозорості біржової торгівлі, зниженню операційних ризиків та захисту учасників ринку від недобросовісної поведінки контрагентів.

Особливого значення набуває створення системи рейтингування учасників біржового ринку на основі історії виконання контрактів, фінансової дисципліни, дотримання правил біржової торгівлі та інших показників добросовісної ділової практики (дану практику вже використовує клірингова установа на товарних ринках України – ТОВ «Український кліринговий дім» [6]). Такий рейтинг можуть використовувати не лише біржі, а й банки, лізингові компанії, інвестиційні фонди та органи державної виконавчої влади під час прийняття рішень щодо фінансування суб'єктів господарювання.

Також вважаємо, що інтеграція технологій штучного інтелекту до системи моніторингу ЕТС сприятиме підвищенню рівня прозорості, добросовісності та безпеки біржових торгів. На основі визначених алгоритмів аналізу даних така система може автоматично виявляти ознаки потенційно недобросовісної поведінки учасників ринку, ризикові операції або аномальні дії та ініціювати додаткову перевірку чи тимчасове обмеження доступу до торгів відповідно до встановлених правил. Це дозволить мінімізувати вплив людського фактору та підвищити ефективність контролю за дотриманням принципів чесної конкуренції. Зокрема, інформація про рівень надійності учасника ринку може бути врахована при наданні

фінансового лізингу, державних гарантій, компенсації відсоткових ставок або фінансуванні первинного лізингового внеску для придбання сільськогосподарської техніки. Такий підхід дозволяє спрямовувати державну підтримку насамперед підприємствам, які демонструють високий рівень відповідальності, прозорості та належного корпоративного управління

Крім того, функціонування ефективної біржової інфраструктури сприятиме формуванню прозорої історії торговельної діяльності аграрних виробників. Наявність підтвердженого біржового досвіду, позитивної репутації та успішно виконаних контрактів підвищуватиме впізнаваність суб'єктів господарювання як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Це особливо важливо для встановлення довгострокових партнерських відносин з європейськими покупцями та інвесторами, для яких репутація та прозорість бізнесу є одними з ключових критеріїв співпраці.

Отже, біржова торгівля аграрною та промисловою продукцією в сучасних умовах виступає не лише механізмом реалізації товарів, а й важливим інструментом смарт-спеціалізації, що сприяє стратегічному плануванню, розвитку цифрової економіки, підвищенню інвестиційної привабливості регіонів та формуванню нової моделі конкурентоспроможного аграрного сектору та промисловості України.

Список використаних джерел

1. Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, житлово-комунального господарства та регіонального розвитку України від 31.03.2016 № 79; редакція 12.02.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16/ed20190212#n188> (дата звернення: 30.05.2026)

2. Про затвердження переліку видів продукції, торгівля якими здійснюється виключно на організованих товарних ринках: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2021 № 1433; редакція 16.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1433-2021-%D0%BF> (дата звернення: 30.05.2026)

3. Agriculture and horticulture. *Government of the Netherlands: official website*. URL: <https://www.government.nl/themes/economy/agriculture/agriculture-and-horticulture> (дата звернення: 30.05.2026)

4. Яке майбутнє сільськогосподарських кооперативів? : кол. монографія / за ред. В. Зіновчука. Житомир: Поліський національний університет. 2022. 275 с. URL: <https://surl.li/mlrpcl> (дата звернення: 31.05.2026)

5. Emerging opportunities for blockchain in the agri-food industry (2019). URL: https://www.fao.org/uploads/media/Emerging_opportunities_for_blockchain_in_agri-food_industry_03.pdf (дата звернення: 30.05.2026)

6. Український кліринговий дім (УКД): офіційний сайт. URL: <https://www.uaclearing.com.ua/pro-nas/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 30.05.2026)

Олександр МОЦУН,
*аспірант кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»*

СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ РЕГІОНІВ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ ВІДНОСИНАМИ: КРАЩІ ПРАКТИКИ ТА ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Підхід до стратегічного планування на основі розроблення стратегій смартспеціалізації (S3) був запроваджений в Європейському Союзі як стратегічна концепція політики, спрямована на посилення місцевих інновацій та підтримку структурної економічної трансформації на регіональному рівні [1-6]. Починаючи з програмного періоду 2014–2020 років, S3 стали обов’язковою вимогою («умова ex ante» та «сприятлива умова») для отримання фінансування з ЄФРР у рамках політики згуртування. Ключовою особливістю S3 є те, що вони розробляються у тісній співпраці між державними органами влади, закладами вищої освіти та науково-дослідними установами, приватним сектором та громадянським суспільством. S3 спрямовані на цілеспрямоване посилення місцевих (тобто національних та регіональних) науково-дослідних та інноваційних потенціалів та їх використання для забезпечення розумної та сталого економічного перетворення [3; 7].

Як і в інших сферах, смартспеціалізація у сфері земельних відносин в Європейському Союзі базується на таких ключових принципах: «підприємницьке відкриття» (entrepreneurial discovery), «чотириланкова спіраль» (quadruple helix) та «орієнтація на місцеві активи (place-based)». Реалізація пріоритетів S3 трансформує управління земельними ресурсами перетворюючи традиційний бюрократичні процес на інноваційний драйвер стійкості [8–10].

Серед Європейських практик і підходів у цій сфері можна визначити такі:

- просторове планування на основі даних (регіони ЄС, зокрема, Ломбардія чи Фландрія, інтегрують геоінформаційні системи із моніторингом кліматичних ризиків для раціонального використання земель [11; 12];
- платформи міжрегіонального партнерства (Thematic Smart Specialisation Platforms), учасники яких реалізують спільні інвестиції в «зелені» технології та

циркулярну економіку використовуючи співпрацю у межах Спільноти практик смартспеціалізації (Smart Specialisation Community of Practice) [13];

– землекористування задля кліматичної нейтральності, коли робиться фокусування на розвиток відновлюваної енергетики, агроінноваціях та адаптації інфраструктури до змін клімату [14].

Так, цифровізація кадастрів в Естонії [15; 16] та Фінляндії [17; 18] базується на інтеграції земельних, містобудівних та екологічних даних у єдині просторові геоінформаційні системи (GIS). Це забезпечує прийняття державноуправлінських рішень на основі відкритих даних та є частиною європейської інфраструктури просторової інформації (INSPIRE) [19].

Результативне впровадження підходу європейської смартспеціалізації у земельних відносинах в Україні потребує, на наш погляд, реалізації кількох кроків, що спрямовані на гармонізацію вітчизняних політик з європейськими нормами [20]: зміна фокусу з обліку земельних ділянок на розвиток геопросторових технологій, агроінновацій та ІТ-стартапів у сфері землекористування; інтенсифікація взаємодії між територіальними громадами, Агротех-компанії (AgTech ІТ-бізнеси), університетами та органами влади для генерування інновацій на місцевому рівні; створення відкритих регіональних аналітичних інструментів для вимірювання ефективності землекористування.

Список використаних джерел

1. Foray D., Eichler M., Keller M. Smart Specialization Strategies – Insights Gained from a Unique European Policy Experiment on Innovation and Industrial Policy Design. *Review of Evolutionary Political Economy*. 2021. Vol. 2. Iss. 1. P. 83–103. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43253-020-00026-z>.
2. Giustolisi A., Benner M., Trippel M. Smart specialisation strategies: towards an outward-looking approach. *European Planning Studies*. 2022. Vol. 31. Iss. 4. P. 738–757. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2022.2068950>.
3. Directorate-General for Regional and Urban Policy. *Assessment of smart specialisation as a strategic framework for enhancing research and innovation capacities and for driving innovative and smart economic transformation in EU regions*. Contract No 2024CE16BAT008. Final Report. Prognos AG and CSIL, 2025. 308 p. DOI: <https://doi.org/10.2776/0300941>.

4. *Адаптація стратегування смарт-спеціалізації в регіонах України : колективна монографія* / за заг. ред В. І. Ляшенка; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2025. 354 с. <https://doi.org/10.37405/ASSSRU.2025>.

5. Єгоров І. Ю., Бажал Ю. М., Хаустов В. К., Черненко С. М. та ін. *Формування «розумної спеціалізації» в економіці України : колективна монографія* / за ред. : І. Ю. Єгорова ; НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2020. 278 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/331.pdf>.

6. Єгоров І. Ю., Родченко В. Б. та ін. *Інноваційна діяльність і формування смарт-спеціалізації в економіці України : колективна монографія* / за ред. І. Ю. Єгорова ; НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України». Харків, 2021. 168 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1MpUXMLNJX7NcHPX1idTSiHFk1NofdawY/view>.

7. Чикаренко І. А., Маматова Т. В. Смарт-спеціалізація в рамках реформованої Політики згуртованості Європейської Комісії: нові пріоритети та виклики. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 6. С. 91–99. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.14>.

8. Brych V., Borysiak O., Górski P., Tkach U., Hunko S, Juszczak M. Building resilience of municipalities and regions innovative management to smart specialization. *Journal of Modern Science*. 2023. Vol. 54. Iss. 5. P. 378–394. DOI: <https://doi.org/10.13166/jms/176220>.

9. Проект UCORD. Смарт-спеціалізація: сьогодення і майбутнє. Част. 1: Визначення та поширення S3 в ЄС. *Портал «Децентралізація» : вебсайт*. 20.04.2026. URL: <https://decentralization.ua/news/20613>.

10. *About S3*. Directorate-General for EU regional and urban policy : web-site. N.d. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/about_en.

11. Growing Where You're Rooted: Helping Europe's Regions Build on What They Do Best. *Directorate-General for EU regional and urban policy : web-site*. 27.05.2026. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/whats-new/panorama/2026/05/27-05-2026-growing-where-you-re-rooted-helping-europe-s-regions-build-on-what-they-do-best_en

12. Directorate-General for Regional and Urban Policy. *Study on prioritisation in Smart Specialisation Strategies in the EU*. Final Report. Contract No 2019CE16BAT100. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 258 p. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/studies/ris3_prioritisation_en.pdf.

13. Thematic Smart Specialisation. Interregional cooperation to increase innovation investment across EU borders. *Directorate-General for EU regional and urban policy* :

web-site. N. d. 12 p. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/infographic/thematic_smart_specialisation_en.pdf.

14. Lankauskienė R., Simonaitytė V., Gedminaitė-Raudonė Ž., Johnson J. Addressing the European Green Deal with Smart Specialization Strategies in the Baltic Sea Region. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Iss. 19. 11912. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141911912>.

15. Kuus P. Estonian e-Cadastre as basis for efficient land management. Estonian Land Board, November 14, 2017. URL: https://www.eurocadastre.org/pdf/2017/estoniaeu2017/PCC_12_Kuus_Estonia_eCadastre.pdf.

16. Geoportal. *Republic of Estonia Land and Spatial Development Board* : web-site. N. d. URL: <https://geoportaal.maaamet.ee/eng/>.

17. Maps and spatial data. *The National Land Survey of Finland* : web-site. N. d. URL: <https://www.maanmittauslaitos.fi/en/maps-and-spatial-data>.

18. Tiainen E. *National Plan Data System in Finland*. National Land Survey of Finland. Development Centre. URL: https://www.fig.net/com_3_athens/pdf/S25.%20Esa%20Tiainen.pdf.

19. Імплементация директиви INSPIRE. *Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру* : вебсайт. N.d. URL: <https://land.gov.ua/implementacziya-dyrektyvy-inspire/>.

20. Шацька З. Я., Когут А. Л. Smart-спеціалізація, як інструмент інноваційного розвитку агропромислового сектору України. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 1 (283). С. 71–81. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-283-71-81>.

Під час підготовки тез доповіді було використано OpenAI. ChatGPT, Groc, Deeple, зокрема, для пошуку джерел, перевіряння гіпотез, перекладу, перевірки граматики, редагування, первинного формування таблиць.

Єгор ПАВЛОВ

*адвокат, здобувач наукового ступеня
кандидата наук з державного управління,
Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна*

**ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ГАРАНТУВАННЯ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ**

Конституційно-нормативні механізми становлять перший і базовий шар гарантування. Їхньою нормативною основою є насамперед стаття 7 Конституції України, яка прямо встановлює, що в Україні «визнається і гарантується місцеве самоврядування», стаття 92, яка вимагає визначення засад місцевого самоврядування виключно законами України, та стаття 140, що визнає право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення. Цей шар створює конституційне обмеження для законодавця і виконавчої влади: вони не можуть зменшити обсяг гарантування звичайним законом або підзаконним актом, оскільки це порушуватиме конституційну норму. Конституційно-нормативні механізми реалізуються опосередковано через інші типи механізмів, але самостійно вони дають правову підставу для оскарження норм нижчої сили в Конституційному Суді України та визнання їх неконституційними. [5].

Розгорнута характеристика типів правових механізмів гарантування місцевого самоврядування передбачає для кожного з них з'ясування чотирьох параметрів: нормативної основи; функціональної ролі; кола суб'єктів реалізації; типових порушень або ризиків нереалізації. Такий чотирипараметровий опис закладає основу для аналізу дієвості.

Також варто зазначити, що виокремлення типів механізмів спирається на синтез трьох підходів: муніципально-правового (від Конституції і Закону № 280/97-ВР); управлінського (від концепції комплексного механізму); інституційного (від концепції багаторівневого врядування). Альтернативні підходи пропонують від трьох до семи типів механізмів, але всі вони так чи інакше вбираються у запропоновану п'ятитипову схему. Так, виокремлення «нормативних» і «організаційних» гарантій у двочленній типології поглинається у конституційно-нормативний і інституційно-організаційний типи. Розрізнення «зовнішніх» і

«внутрішніх» гарантій у тричленній типології розгортається через комбінацію юрисдикційно-судових (зовнішні) і політико-демократичних (внутрішні) механізмів.

Конституційно-нормативні механізми становлять базовий шар гарантування. Їхньою нормативною основою є насамперед стаття 7 Конституції України, яка прямо встановлює, що в Україні «визнається і гарантується місцеве самоврядування», стаття 92, яка вимагає визначення засад місцевого самоврядування виключно законами України, та стаття 140, що визнає право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення [3]. Цей шар створює конституційне обмеження для законодавця і виконавчої влади: вони не можуть зменшити обсяг гарантування звичайним законом або підзаконним актом, оскільки це порушуватиме конституційну норму. Конституційно-нормативні механізми реалізуються опосередковано через інші типи механізмів, але самостійно вони дають правову підставу для оскарження норм нижчої сили в Конституційному Суді України та визнання їх неконституційними.

Принциповою особливістю конституційно-нормативних механізмів є їхня роль як мета-механізмів — тобто механізмів, що гарантують стабільність інших механізмів. Скасування звичайного закону можливе через ухвалення наступного закону; скасування конституційної норми вимагає особливої процедури з кваліфікованою більшістю, що включає Конституційний Суд. У межах розділу XI Конституції (статті 140–146) розгорнуто ще шість принципів: визнання територіальної громади первинним суб'єктом самоврядування; гарантування матеріальної і фінансової основи; розмежування власних і делегованих повноважень; обов'язковість рішень органів місцевого самоврядування; судовий захист прав; відсилка інших питань організації до закону [3]. Сукупність цих норм утворює конституційний каркас, який повинен послідовно деталізуватися у законодавстві.

Стабільність конституційно-нормативного шару підкріплюється статтею 156 Конституції, яка встановлює ускладнений порядок внесення змін до Розділу XI: необхідне ухвалення відповідного законопроекту не менш як двома третинами від конституційного складу Верховної Ради України та затвердження всеукраїнським референдумом. Цей механізм є додатковою гарантією від ситуативної політичної перебудови основ місцевого самоврядування. У літературі підкреслюється, що ускладнений порядок зміни конституційних норм слугує не лише захистом від

переходу до унітарно-централізованої моделі, але й опорою для тривалої політики реформ, оскільки гарантує сталість базових принципів незалежно від коливань політичної кон'юнктури [1].

Інституційно-організаційні механізми становлять другий шар гарантування і реалізують конституційний каркас через статус суб'єктів самоврядування, розмежування їхніх повноважень, процедури формування і функціонування. Базовим актом цього шару є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР [1]. Він визначає систему органів самоврядування (ради, виконавчі комітети, сільський, селищний, міський голова), їхні власні і делеговані повноваження, форми діяльності (сесії ради, засідання виконкому), процедури прийняття рішень. Доповнюють його законодавчі акти про службу в органах місцевого самоврядування [6], про органи самоорганізації населення [7], про асоціації органів місцевого самоврядування [8], про добровільне об'єднання територіальних громад [9], а також підзаконні акти, серед яких особливе значення має методика формування спроможних територіальних громад [10].

Сукупність законодавчих актів інституційно-організаційного шару утворює багат шарову будову, у якій кожен акт виконує свою специфічну функцію: рамковий закон визначає основну структуру; галузеві закони регулюють окремі аспекти діяльності; підзаконні акти конкретизують процедури. Принцип взаємоузгодженості цих актів є основоположним для функціональної дієвості механізму: суперечності між актами породжують правову невизначеність і паралізують реалізацію повноважень. Українська практика 2014–2026 років виявила кілька системних суперечностей такого типу, що стали предметом окремих рішень Конституційного Суду [11]. Усунення цих суперечностей через систематичну інвентаризацію законодавства є одним з пріоритетів удосконалення інституційно-організаційного механізму у повоєнний період.

На рівні концепції реформи інституційно-організаційні механізми вибудовуються навколо ідеї формування спроможної громади — такої, яка має достатні фінансові, кадрові та інфраструктурні ресурси для самостійного вирішення питань місцевого значення. Доктрина спроможності виходить за межі формального закріплення повноважень і вимагає реальної інституційної потужності, що включає кваліфіковану апаратну службу, прозорий бюджетний процес, ефективну систему надання адміністративних послуг. Розбудова інституційної спроможності реалізується через об'єднання територіальних громад, передачу їм майна, кадровий

ресурс, доступ до фінансових інструментів розвитку. Слід підкреслити, що ефективність інституційно-організаційних механізмів є передумовою дієвості всіх інших механізмів гарантування — без інституційної спроможності навіть найкращі нормативні гарантії не матимуть практичного ефекту.

Список використаних джерел

1. Бориславська О. М. Європейська модель конституціоналізму : системно-аксіологічний аналіз : монографія. Харків : Право, 2018. 384 с.
2. Камінська Н. В. Конституційні гарантії місцевого самоврядування в Україні : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : КНТ, 2014. 280 с
3. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змінами, чинна редакція). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
4. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.
5. Серьогіна С. Г., Серьогін В. О. Конституційне право України : підручник. Харків : Право, 2019. 856 с.
6. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.
7. Про органи самоорганізації населення : Закон України від 11.07.2001 № 2625-III (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14>.
8. Про асоціації органів місцевого самоврядування : Закон України від 16.04.2009 № 1275-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-17>.
9. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.
10. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 № 214 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF>.
11. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Президента України щодо відповідності Конституції України (конституційності) положень законів України «Про статус депутатів місцевих рад» та «Про місцеве самоврядування в Україні» від 09.02.2000 № 1-рп/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v001p710-00> (дата звернення: 20.05.2026).

Юлія ПАПІЖ

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»*

Діана ПАЩЕНКО

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти за напрямом D3 Менеджмент,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»*

УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: СТРАТЕГІЧНИЙ, ПРОЄКТНИЙ ТА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ

Воєнна агресія проти України суттєво ускладнила умови функціонування публічного управління на місцевому рівні, поставивши перед територіальними громадами завдання виживання в умовах постійних обстрілів, руйнувань інфраструктури, міграційних потоків і гострого дефіциту ресурсів. У цьому контексті резильєнтність територіальних громад розглядається як інтегральна здатність їхніх систем і інституцій поглинати зовнішні удари, швидко адаптуватися до кардинальних змін середовища та відновлювати виконання життєво важливих функцій із мінімальними втратами для населення [1]. У сфері публічного управління резильєнтність охоплює економічну, фінансову, інституційну, соціальну та кадрово-мотиваційну складові. Її забезпечення вже неможливе без системного застосування сучасних управлінських інструментів, які дозволяють поєднувати довгострокове бачення, оперативну гнучкість і науково обґрунтоване реагування на ризики.

Стратегічне управління в умовах воєнного стану набуває особливого значення як фундаментальний інструмент забезпечення резильєнтності. Воно передбачає перехід від традиційного індикативного планування до стратегічного мислення, орієнтованого на адаптивність і випереджальне реагування. Важливим елементом сучасного стратегічного планування в Україні є смарт-спеціалізація, яка визначається як пріоритетний напрямок регіонального розвитку відповідно до законодавства [2]. Смарт-спеціалізація територіальних громад має бути спрямована

не лише на ідентифікацію конкурентних переваг, але й на створення нових робочих місць, стимулювання інновацій та підвищення адаптивності місцевої економіки до зовнішніх шоків. Формування стратегії розвитку громади на засадах смарт-спеціалізації відбувається з урахуванням принципів системності, інклюзивності, прозорості, підзвітності, партнерства та адаптивності. У воєнних умовах стратегічне управління вимагає інтеграції безпекової парадигми та принципів сталого розвитку. Це означає, що стратегічні документи громад повинні містити сценарне планування, враховувати можливі ризики ескалації, а також передбачати механізми швидкого коригування цілей і завдань залежно від зміни оперативної обстановки [3]. Такий підхід сприяє формуванню гнучких партнерських моделей управління, у яких органи місцевого самоврядування виступають не лише регуляторами, а й активними фасилітаторами взаємодії між бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними партнерами.

Проектний менеджмент у сучасних умовах стає одним із найефективніших інструментів підвищення стійкості територіальних громад. Перехід від функціонального до проектного підходу дозволяє органам місцевого самоврядування більш чітко фокусуватися на конкретних результатах, підвищувати прозорість використання коштів і ефективніше залучати зовнішні фінансові ресурси [4]. Участь у міжнародних програмах, таких як Interreg, Horizon Europe, USAID, та інших донорських ініціативах, демонструє, що проектний підхід значно розширює можливості громад щодо відновлення інфраструктури, розвитку людського капіталу та реалізації інноваційних рішень. Впровадження системи управління проектами на рівні громади забезпечує кращу координацію дій між різними структурними підрозділами, дозволяє формувати комплексні міжсекторальні ініціативи та встановлювати конструктивну взаємодію з міжнародними партнерами [5]. Водночас залишаються суттєві бар'єри: кадровий дефіцит, недостатній рівень проектної компетентності службовців, низька організаційна зрілість. Для подолання цих обмежень важливо застосовувати методики оцінки «проектної зрілості» органів місцевого самоврядування, які дозволяють діагностувати поточний стан, виявляти слабкі місця та розробляти цільові програми підвищення компетенцій. Проектний менеджмент у воєнний період перетворюється на стратегічний ресурс забезпечення життєздатності громад, оскільки саме через проекти відбувається швидке залучення коштів на відбудову, створення резервних систем і реалізацію антикризових заходів.

Управління ризиками посідає центральне місце в системі інструментів забезпечення резильєнтності територіальних громад. У воєнних умовах ризик-менеджмент виходить далеко за рамки традиційного фінансового контролю і стає стратегічним інструментом виживання. Ефективний механізм управління ризиками включає системну ідентифікацію загроз (воєнних, техногенних, соціальних, кібернетичних), кількісний і якісний аналіз їхньої ймовірності та потенційних наслідків, а також розробку превентивних і реактивних заходів. На жаль, на сьогодні практика ризик-менеджменту в більшості громад залишається фрагментарною через слабку координацію між державними органами, місцевою владою та операторами критичної інфраструктури. Подолання цієї проблеми вимагає впровадження стандартизованих підходів відповідно до міжнародних норм, зокрема ISO 31000 (Управління ризиками), COSO та SO 18091 (якість управління в місцевому самоврядуванні). Особливої уваги потребує управління кіберризиками на об'єктах критичної інфраструктури, оскільки цифрова вразливість стає одним із ключових викликів сучасної війни. Цифровізація відіграє подвійну роль: з одного боку, вона створює нові ризики, а з іншого — є потужним інструментом підвищення стійкості через запровадження систем реального часу моніторингу, аналізу даних і підтримки прийняття рішень [6].

Важливим доповненням до стратегічного, проєктного та ризик-орієнтованого управління виступають інструменти управління знаннями та змінами. В умовах воєнного стану, коли відбувається швидка втрата кадрів і трансформація процесів, системне управління знаннями стає запорукою збереження інституційної пам'яті та підвищення компетентності. Національне агентство України з питань державної служби активно розвиває портал управління знаннями, який забезпечує безперервний професійний розвиток державних службовців і голів громад. Управління змінами в публічному секторі вимагає швидкого визначення пріоритетів, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку та впровадження інновацій навіть за обмежених ресурсів. Реформи публічного управління, спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності, залишаються стратегічним напрямком, який безпосередньо впливає на загальну резильєнтність територіальних громад.

Отже, забезпечення резильєнтності територіальних громад в умовах воєнного стану потребує комплексного та взаємопов'язаного застосування стратегічних, проєктних і ризик-орієнтованих управлінських інструментів. Стратегічне

планування на засадах смарт-спеціалізації формує довгострокове бачення розвитку, проєктний менеджмент забезпечує залучення ресурсів і оперативну реалізацію заходів, а ризик-менеджмент дозволяє проактивно ідентифікувати та мінімізувати загрози. Подальші наукові дослідження мають бути зосереджені на адаптації кращих європейських практик публічного управління резильєнтністю до українських реалій, розробці національних методик оцінки резильєнтності громад та створенні інтегрованих цифрових платформ, що поєднують стратегічне, проєктне та ризик-менеджментське управління в єдину систему підтримки прийняття рішень для післявоєнного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Чобіток В., Гавриш О. Формування механізму управління ризиками в процесі розвитку критичної інфраструктури України. *Development Service Industry Management*. 2025. № 12(31). [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(31\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(31)).
2. Содома Р. І., Захарчишин М. І. Управління ризиками в контексті стійкості територіальної громади в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5(56). С. 307–314. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-42>.
3. Клочан В. В., Котенко Т. М. Розвиток проєктного підходу в органах публічної влади: європейський досвід та українські практики. *Екологічні науки*. 2025. № 8(25). С. 35–44.
4. Орел О. В. Ключові елементи системи публічного управління резильєнтністю територіальних громад. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1(111). С. 184–189. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-184-189](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-184-189).
5. Проскура В. Проєктний підхід до управління діяльністю територіальних громад в умовах фінансової децентралізації. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*. 2024. № 1. С. 94–99.
6. Портал управління знаннями Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/> (дата звернення: 03.06.2026).

Оксана ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ

*доктор наук з державного управління,
професор, завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі*

**ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЧНИМИ
ВІДХОДАМИ У ГРОМАДАХ**

Ефективність управління органічними відходами у громадах є одним із ключових індикаторів екологічної безпеки, сталого розвитку територій та результативності місцевої екологічної політики. У сучасних умовах органічні відходи становлять значну частку побутових відходів, а їх неналежне управління призводить до деградації довкілля, утворення парникових газів, забруднення ґрунтів і водних ресурсів, а також до втрати потенційних ресурсів для виробництва компосту, біогазу та органічних добрив. Саме тому оцінювання ефективності управління органічними відходами у громадах набуває комплексного характеру та охоплює екологічні, економічні, соціальні й управлінські аспекти.

У європейській практиці оцінювання ефективності систем поводження з відходами базується на принципах циркулярної економіки, відповідно до яких органічні відходи розглядаються не як тягар для громади, а як вторинний ресурс. У документах Європейського Союзу та ОЕСР наголошується, що ключовими критеріями ефективності є рівень утворення відходів, показники їх сортування, перероблення, компостування, зменшення захоронення та ступінь повторного залучення ресурсів у господарський обіг [1].

Одним із базових критеріїв оцінювання ефективності управління органічними відходами є обсяг утворення органічної фракції на одну особу. У міжнародній практиці цей показник використовується для визначення рівня ресурсоспоживання громади та ефективності заходів із запобігання утворенню відходів. Зменшення обсягів органічних відходів на душу населення свідчить про результативність екологічної політики, поширення культури відповідального споживання та ефективне функціонування локальних систем компостування. Євростат визначає скорочення муніципальних відходів як важливий індикатор успішності заходів із запобігання утворенню відходів і зміни моделей споживання населення [2].

Водночас кількісні показники самі по собі не забезпечують повного розуміння ефективності системи управління органічними відходами. У сучасних дослідженнях наголошується на необхідності використання інтегрованих підходів, які поєднують екологічні, інституційні та соціально-економічні індикатори. Зокрема, Європейська комісія рекомендує застосовувати комплексні системи оцінювання, які враховують рівень роздільного збирання органічних відходів, охоплення населення відповідними послугами, частку компостування та анаеробного зброджування, економічну ефективність системи, а також рівень залучення громадян до екологічних практик [3].

Одним із найбільш об'єктивних індикаторів ефективності є рівень окремого збору органічних відходів. Практика країн ЄС демонструє, що саме впровадження систем роздільного збирання біовідходів є основою успішного функціонування циркулярної моделі поводження з відходами. Високі показники перероблення характерні для тих держав і громад, де створено зручну інфраструктуру окремого збору біовідходів, забезпечено інформаційну підтримку населення та застосовуються економічні стимули. Європейське агентство з навколишнього середовища підкреслює, що країни з найвищими рівнями перероблення відходів одночасно характеризуються високим рівнем охоплення населення системами роздільного збору органічних відходів і впровадженням економічних механізмів типу «плати за те, що викидаєш» [3].

Суттєвим компонентом оцінювання ефективності є визначення рівня перероблення органічних відходів. Найбільш поширеними формами перероблення є компостування та анаеробне зброджування з виробництвом біогазу. Високий рівень компостування свідчить про здатність громади забезпечувати ресурсну трансформацію органічних відходів і мінімізувати екологічні ризики. Дослідження Європейського Союзу підтверджують, що якість системи управління відходами безпосередньо корелює із часткою відходів, які повертаються в економічний цикл у вигляді вторинних ресурсів [4].

Важливим напрямом оцінювання є екологічна результативність системи управління органічними відходами. До таких показників належать скорочення обсягів захоронення біовідходів, зменшення викидів метану, зниження рівня забруднення ґрунтів і підземних вод, а також скорочення використання мінеральних добрив завдяки застосуванню компосту. Органічні відходи, що потрапляють на полігони, є одним із найбільших джерел утворення метану, який має значний

потенціал глобального потепління. Тому ефективність управління органічними відходами оцінюється також через внесок громади у досягнення кліматичних цілей та декарбонізацію місцевої економіки.

Економічний вимір ефективності передбачає оцінювання співвідношення витрат і результатів функціонування системи управління органічними відходами. У громадах аналізуються витрати на збирання, транспортування, сортування та перероблення органічних відходів, а також економічні вигоди від реалізації компосту, виробництва біогазу та зменшення витрат на захоронення відходів. У країнах ЄС доведено, що розвиток локальних систем компостування дозволяє суттєво скоротити навантаження на полігони та знизити витрати муніципалітетів на поводження з відходами. Крім того, органічні відходи можуть виступати джерелом енергетичних ресурсів, що підсилює енергетичну автономність громад.

Особливого значення набуває інституційна ефективність управління органічними відходами. Йдеться про спроможність органів місцевого самоврядування формувати ефективну політику, забезпечувати координацію між комунальними підприємствами, бізнесом і населенням, а також впроваджувати сучасні механізми моніторингу й контролю. Методичні рекомендації Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України передбачають необхідність прогностичного оцінювання показників управління відходами у територіальних громадах та використання системи кількісних індикаторів для планування й моніторингу ефективності місцевої політики у сфері поводження з відходами [5].

В українських громадах оцінювання ефективності управління органічними відходами ускладнюється низкою системних проблем. Серед них – недостатній рівень роздільного збирання відходів, обмеженість фінансових ресурсів, відсутність сучасної інфраструктури компостування, слабка екологічна культура населення та недостатня цифровізація систем моніторингу. Значна частина органічних відходів продовжує потрапляти на полігони разом зі змішаними побутовими відходами, що знижує ефективність перероблення та створює додаткові екологічні ризики.

Науковці підкреслюють, що оцінювання ефективності управління органічними відходами має здійснюватися не лише через аналіз статистичних показників, а й через оцінювання поведінкових та соціальних аспектів. Рівень екологічної свідомості населення, готовність домогосподарств брати участь у роздільному збиранні, довіра до органів місцевого самоврядування та рівень громадської участі є важливими чинниками результативності системи управління

органічними відходами. Успішні громади ЄС демонструють, що висока ефективність досягається завдяки поєднанню технічної інфраструктури з постійною інформаційною та освітньою роботою серед населення.

У сучасних умовах дедалі більшого поширення набувають цифрові технології оцінювання ефективності управління органічними відходами. Використання GIS-систем, сенсорних технологій, електронного моніторингу контейнерів, аналітики великих даних та цифрових платформ дозволяє громадам оперативно аналізувати потоки органічних відходів, прогнозувати навантаження на інфраструктуру та оптимізувати логістичні маршрути. Це сприяє зменшенню витрат і підвищенню прозорості управлінських процесів.

Особливу увагу в сучасних дослідженнях приділяють інтегральним індикаторам ефективності. Такі підходи дозволяють оцінювати систему управління органічними відходами комплексно, поєднуючи екологічні, економічні, соціальні та управлінські критерії. Наукові підходи до класифікації індикаторів циркулярної економіки підкреслюють необхідність багаторівневого оцінювання, яке враховує як фактичні результати перероблення відходів, так і потенціал громади до подальшого переходу до циркулярної моделі розвитку [6].

Таким чином, оцінювання ефективності управління органічними відходами у територіальних громадах доцільно розглядати як комплексний аналітичний механізм, спрямований на визначення рівня результативності екологічної політики, інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та ступеня реалізації принципів сталого розвитку і циркулярної економіки на локальному рівні. Ефективність системи управління органічними відходами не може визначатися виключно через кількісні показники збирання чи перероблення відходів, оскільки вона формується під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників – нормативно-правових, організаційно-управлінських, фінансово-економічних, технологічних, екологічних і соціально-поведінкових.

Науково обґрунтоване оцінювання ефективності повинно базуватися на інтегрованому підході, який передбачає використання системи багаторівневих індикаторів, що відображають рівень запобігання утворенню органічних відходів, масштаби їх роздільного збирання, ступінь ресурсного відновлення, обсяги скорочення захоронення, екологічний ефект від зменшення викидів парникових газів, а також економічну доцільність функціонування відповідної інфраструктури.

Водночас важливого значення набуває оцінювання рівня екологічної свідомості населення, ефективно

сті комунікації між органами влади та громадою, а також здатності місцевих інституцій забезпечувати довгострокове стратегічне планування у сфері поводження з органічними відходами.

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління та адаптації України до європейських екологічних стандартів ефективне управління органічними відходами виступає не лише елементом екологічної політики, але й важливим чинником енергетичної, економічної та продовольчої безпеки громад. Розвиток локальних систем компостування, виробництва біогазу та повторного використання органічних ресурсів сприяє формуванню циркулярних моделей місцевої економіки, зниженню антропогенного навантаження на довкілля та підвищенню рівня екологічної стійкості територій. Саме тому впровадження сучасних механізмів оцінювання ефективності управління органічними відходами є необхідною передумовою підвищення якості публічного управління, забезпечення екологічної безпеки та досягнення стратегічних цілей сталого розвитку на місцевому і державному рівнях.

Список використаних джерел

1. Municipal waste. URL: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/municipal-waste.html>
2. Municipal waste by waste management operations (env_wasmun). URL: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/env_wasmun_esms.htm.
3. Economic instruments and separate collection systems – key strategies to increase recycling. URL: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/economic-instruments-and-separate-collection>
4. Recycling rate of municipal waste (cei_wm011). URL: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/cei_wm011_esmsip2.htm
5. Наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 15 березня 2021 року № 193 «Про затвердження Загальних методичних рекомендацій щодо змісту та порядку складання звітів з оцінки впливу на довкілля». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/fn067952>
6. Environment at a Glance Indicators. URL: https://www.oecd.org/en/publications/environment-at-a-glance-indicators_ac4b8b89-en/full-report/component-5.html

Галина ПАСЕМКО

*доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет*

Оксана ТАРАН

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри
менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет*

**ПРОЄКТНІ МЕХАНІЗМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ
СТРАТЕГІЙ ТА ЦІЛЬОВИХ ПРОГРАМ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

Цифрове проєктне управління в публічному управлінні розглядається як інтегрована система, котра поєднує стратегічне управління, систему електронного урядування, державне управління портфелями проєктів та діяльність цифрових сервісів держави. Цифровізація проєктного управління в діяльності публічного сектору є одним із ключових напрямів здійснення модернізації національного врядування в умовах розвитку сучасного інформаційного суспільства та здійснення цифрової трансформації держави [1]. Науковці наголошують, що процедури цифровізації забезпечують перехід від діючих традиційних бюрократичних моделей системи адміністрування до інноваційних мережових та специфічних адаптивних моделей публічного управління, котрі орієнтовані на результативність і задоволення потреб громадян [2]. Використання сучасних цифрових платформ дає змогу здійснити автоматизацію процесів формування проєктної документації, здійснити ефективне оцінювання ризиків, проведення бюджетного планування, моніторингу виконання цільових завдань та оцінки ефективності реалізації державних стратегій та цільових програм регіонального розвитку.

Особливого значення діяльність з цифровізації набуває в контексті розвитку системи електронного урядування (e-government), що передбачає здійснення інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність всіх рівнів органів публічної влади. Важливим елементом здійснення цифровізації проєктного управління є застосування сучасних цифрових інструментів і технологій, в тому числі хмарних сервісів, цільових систем управління державними проєктами (ERP, CRM, BPM-платформи), інтеграцію в державному секторі технологій штучного

інтелекту, великих даних (Big Data), формування блокчейн-технологій та спеціалізованих аналітичних інформаційних систем. Використання таких підходів дозволяє забезпечити інтеграцію даних між різними органами влади, підвищити загальну точність прогнозування результатів впроваджуваних проєктів та забезпечити безперервний моніторинг виконання державних стратегій та цільових програм регіонального розвитку. Перспективним напрямом є також впровадження блокчейн-технологій у сферу діяльності електронного урядування, що сприяє значному посиленню захисту інформації, підвищенню прозорості транзакцій та рівня довіри громадян до діяльності державних інституцій.

Цифровізація також сприяє трансформації методологічних підходів до управління проєктами у публічному секторі. Традиційні каскадні моделі все частіше доповнюються або замінюються більш гнучкими методологіями Agile, Scrum та цільовими гібридними підходами, які забезпечують більш швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, особливо в умовах виникнення криз, воєнного стану та високого ступеню невизначеності. Гнучкі цифрові моделі здійснення процесів управління дозволяють органам публічної влади більш швидко адаптувати цільові проєкти до нових соціально-економічних викликів та підвищувати ефективність системи державного стратегічного планування [3].

Імплементація проєктного підходу в діяльність органів публічної влади в Україні розглядається як один із ключових напрямів підвищення загального рівня ефективності управлінських процесів у контексті здійснення трансформації державного управління, проведення децентралізації за умов воєнного стану. Проєктний підхід передбачає системне застосування широкого спектру методологій управління проєктами для досягнення чітко визначених цільових результатів у межах обмежених ресурсів, часу та наявних ризиків, що є особливо актуальним для публічного сектору, де домінують складні багаторівневі завдання. На рівні територіальних громад система проєктного менеджменту активно використовується для реалізації цільових стратегій розвитку, цільових інфраструктурних проєктів та залучення міжнародної технічної допомоги. Водночас на центральному рівні впроваджуються спеціалізовані проєктні офіси (PMO), що здійснюють координацію державних програм та проводять реформи, зокрема в межах співпраці української влади з міжнародними організаціями (OECD, World Bank).

Умови воєнного стану значно посилили роль застосування проєктного підходу, оскільки виникла потреба у дуже швидкому відновленні інфраструктури,

здійсненні управління гуманітарними проектами та координації всіма суспільними ресурсами. Проектний підхід дозволяє забезпечити високий рівень гнучкості управлінських рішень, значну адаптивність до змін та зростання ефективності управління ризиками за критичної невизначеності в умовах бойових дій.

Водночас імплементація проектного підходу супроводжується цілою низкою наявних національних проблем, серед яких: недостатній рівень відповідної компетентності публічних службовців у сфері застосування інструментів проектного менеджменту, відсутність національних уніфікованих стандартів з реалізації принципів управління проектами в публічному секторі, фрагментарність нормативно-правового забезпечення, а також значна обмеженість ресурсів. Вирішення цих проблем вимагає застосування системного підходу, зокрема розвитку інноваційної професійної підготовки кадрів, інституціоналізації проектного управління та інтеграції всіх сучасних цифрових інструментів [4].

Імплементація проектного підходу в діяльність органів публічної влади України має свою специфіку в умовах воєнного часу. У сучасних умовах повномасштабної війни застосування традиційних адміністративних механізмів виявилось недостатньо гнучкими для реагування на кризові виклики, що зумовило активне впровадження інструментів проектного менеджменту у практику державного управління та місцевого самоврядування. Проектний підхід у цьому контексті виступає не лише особливою технологією управління ресурсами, а й масштабним комплексним механізмом для здійснення координації діяльності державних інституцій, взаємодії з міжнародними партнерами, громадянського суспільства та бізнесу. В Україні за умов воєнного стану проектний підхід набуває ознак антикризового управління, орієнтованого на гнучке та швидке досягнення конкретних результатів за умов обмеженості часу, низького рівня доступу до фінансових ресурсів та високого рівня невизначеності.

Органи публічної влади України за воєнної ситуації активно використовують програмно-проектні механізми для реалізації широкого спектру гуманітарних програм, відновлення постраждалих від воєнних дій підприємств, житла та об'єктів критичної інфраструктури, забезпечення захисту внутрішньо переміщених осіб, здійснення масової цифровізації адміністративних послуг, розвитку самостійності в функціонуванні територіальних громад та координації міжнародної технічної допомоги. Важливою особливістю такого підходу варто вважати його орієнтацію на досягнення конкретних вимірюваних результатів, використання системи

індикаторів ефективності, ризик-менеджменту та постійного моніторингу виконання проєктів [5].

Проєктне управління в державі сприяє переходу від традиційної бюрократичної моделі до гнучкої адаптивної системи врядування, орієнтованої на фактичний результат, інноваційність та міжсекторальну взаємодію. У перспективі подальшого розвитку впровадження проєктного підходу в публічному секторі має стати основою формування сучасної моделі публічного управління, здатної забезпечити ефективне післявоєнне відновлення України та інтеграцію до європейського управлінського простору.

Список використаних джерел

1. Луняк В. Шляхи вдосконалення механізмів публічного управління у сфері цифровізації в контексті забезпечення інноваційного розвитку // Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. – 2024. – № 9. – С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-84-90>
2. Пасемко Г. П., Власенко Т. В. Управління інтелектуальною власністю та науковими проєктами в глобальній інноваційній економіці // Інвестиції: практика та досвід, № 24, 2025 р., С. 39-45. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.24.290>
3. Газуда Л., Олифіренко Ю. Механізми публічного управління інноваційним розвитком регіону в умовах цифрових трансформацій // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2025. – № 4(44). – С. 105–115. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-105-115](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-105-115)
4. Архипова Є.О., Гомон Д.В. Впровадження проєктного підходу в публічному управлінні: сучасний стан і тенденції. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. №10. DOI: 10.32702/2307-2156.- 2024.10.12
5. Богуцький С. Роль проєктного підходу в діяльності органів публічного управління територіальних громад: основні поняття. Наукові перспективи. 2024. Вип. 2 (44). – С. 146-157. DOI: 10.52058/2708-7530-2024-2(44)-146-157

Олександр ПАЩЕНКО

*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри нафтогазової інженерії та буріння,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»*

Володимир ХОМЕНКО

*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри нафтогазової інженерії та буріння
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»*

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ

Воєнна агресія Російської Федерації проти України призвела до масштабних руйнувань об'єктів критичної інфраструктури, що безпосередньо впливає на життєдіяльність мільйонів громадян. Електричні мережі, системи водопостачання та водовідведення, теплогенеруючі об'єкти, транспортні комунікації та телекомунікаційні лінії стали постійними цілями ворожих атак. За даними Міністерства розвитку громад та територій України, лише в Дніпропетровській області станом на початок 2026 року було пошкоджено понад 1200 об'єктів критичної інфраструктури [1]. У таких умовах резильєнтність територіальних громад перестає бути абстрактним поняттям і перетворюється на ключову умову виживання та збереження функціональності території.

Резильєнтність у цьому контексті визначається не лише здатністю витримувати удари, але й швидкістю відновлення основних послуг, мінімалізацією каскадних ефектів та ефективністю перерозподілу обмежених ресурсів. Однак традиційні системи моніторингу критичної інфраструктури в територіальних громадах залишаються переважно фрагментованими, ручними та орієнтованими на реактивний підхід [2, 3]. Вони не забезпечують отримання даних у реальному часі, не дозволяють оперативно оцінювати ризики та прогнозувати наслідки пошкоджень [4]. Саме тому виникає нагальна потреба в створенні сучасної інформаційно-аналітичної системи, яка поєднує можливості цифрових технологій для управління резильєнтністю критичної інфраструктури в умовах воєнних загроз.

Метою дослідження стала розробка та апробація архітектури інформаційно-аналітичної системи моніторингу, оцінювання ризиків і підтримки прийняття рішень щодо захисту та відновлення критичної інфраструктури територіальних громад під час війни. Об'єктом дослідження виступили процеси управління резильєнтністю критичної інфраструктури територіальних громад. У ході роботи застосовувалися теорія графів для моделювання взаємозв'язків між елементами інфраструктури, баєсівські мережі для ймовірнісного оцінювання ризиків і прогнозування каскадних відмов, методи просторового аналізу в геоінформаційних системах, технології Інтернету речей (зокрема, бездротові сенсорні мережі на базі LoRaWAN), а також агент-орієнтоване моделювання для симуляції сценаріїв відновлення.

Запропонована архітектура інформаційно-аналітичної системи складається з трьох взаємопов'язаних рівнів. Нижній рівень забезпечує збір даних у реальному часі за допомогою бездротових датчиків вібрації, температури, електричного струму, тиску та рівня води, які встановлюються на ключових об'єктах: трансформаторних підстанціях, насосних станціях, опорах ліній електропередач, ділянках газопроводів. Передача інформації здійснюється за допомогою протоколу LoRaWAN, що забезпечує значну дальність зв'язку, низьке енергоспоживання та відносну стійкість до радіоелектронної боротьби. Частота опитування сенсорів адаптивно змінюється залежно від рівня загрози: від одного разу на п'ять хвилин у штатному режимі до одного разу на тридцять секунд при підвищеній небезпеці, сигнал про яку надходить від систем протиповітряної оборони та цивільного захисту.

Середній рівень системи відповідає за аналітику та моделювання. Тут створюється цифровий двійник критичної інфраструктури територіальної громади в середовищі геоінформаційних систем типу QGIS або ArcGIS. На цифрову карту накладаються шари інженерних мереж, зон потенційного ураження від вибухів, місцезнаходження внутрішньо переміщених осіб, аварійних бригад та складів резервного обладнання. Модуль оцінювання ризиків базується на баєсівських мережах. Для кожного вузла інфраструктури розраховується інтегральний індекс ризику як добуток ймовірності пошкодження (з урахуванням близькості до потенційних цілей, типу конструкції та історичних даних про атаки) на величину наслідків, що включає кількість споживачів, які можуть залишитися без послуги, та орієнтовний час відновлення. Прогнозування каскадних відмов здійснюється за

допомогою агент-орієнтованих моделей, реалізованих, зокрема, у середовищі NetLogo. Симуляції демонструють, що вихід з ладу однієї трансформаторної підстанції потужністю 10 МВт може призвести до відключення від трьох до п'яти водогонів та зупинки котельень, формуючи зону відсутності теплопостачання тривалістю 12–15 годин.

Верхній рівень системи орієнтований на підтримку прийняття рішень і комунікацію. Керівництво територіальної громади, начальники відділів цивільного захисту та комунальних служб отримують доступ через інтерактивний веб-дашборд, на якому в реальному часі відображається карта загроз, ранжований перелік пріоритетних об'єктів для відновлення за індексом ризику, а також рекомендації щодо оптимального перерозподілу аварійних бригад, генераторів і насосного обладнання. Система інтегрується з платформою електронного урядування «Дія», що дозволяє автоматично формувати заявки на фінансування з резервного фонду. Крім того, функціонує модуль оперативного сповіщення населення через SMS, Viber та Telegram-канали щодо графіків аварійних відключень і місцезнаходження пунктів незламності.

Апробація розробленої архітектури відбулася протягом 2025–2026 років у пілотному режимі в Першотравенській, Зеленодольській та Слобожанській територіальних громадах Дніпропетровської області. Було оснащено 47 об'єктів критичної інфраструктури датчиками LoRaWAN. Результати підтвердили високу ефективність системи. Час виявлення пошкоджень скоротився з 2–3 годин (при отриманні інформації від мешканців) до 5–15 хвилин. Точність прогнозування каскадних відмов зросла з 40 % при експертній оцінці до 82 %. Оптимізація розгортання аварійних бригад дозволила зменшити середній час відновлення електропостачання після обстрілів з 14 годин до 6,5 години. На основі моделювання було науково обґрунтовано та оперативно розгорнуто вісім додаткових пунктів незламності в найбільш вразливих зонах.

Розроблене рішення повністю відповідає пріоритетам політики згуртованості Європейського Союзу на 2021–2027 роки, зокрема напрямам цифрового врядування, підвищення стійкості до ризиків і катастроф, а також інклюзивного розвитку. Воно забезпечує рівний доступ до критичної інформації для внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю та сільського населення. Накопичений досвід громад Дніпропетровщини має значний потенціал для масштабування на

інші постраждалі регіони України та може бути ефективно використаний у рамках післявоєнної відбудови в межах програми Ukraine Facility.

Таким чином, інформаційні технології на основі Інтернету речей, геоінформаційних систем, басівських мереж та агент-орієнтованого моделювання є потужним інструментом підвищення резильєнтності критичної інфраструктури територіальних громад в умовах війни. Запропонована система забезпечує перехід від реактивної до проактивної моделі управління, дозволяє в реальному часі оцінювати ризики, прогнозувати наслідки пошкоджень і автоматизувати розподіл ресурсів. Емпіричні результати апробації засвідчили зниження часу виявлення пошкоджень майже на 90 % та скорочення часу відновлення в середньому на 55 %. Подальший розвиток системи передбачає її інтеграцію з державною платформою «Прозора відбудова» та застосування методів машинного навчання для прогнозування цілеспрямованих атак на основі доступних розвідувальних даних.

Список використаних джерел

1. Сакович Б., Жарікова М. Імовірнісна графічна модель для оцінки ризиків пошкодження об'єктів критичної інфраструктури від руйнівних процесів. Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах. 2024. Вип. 1. С. 327. <https://doi.org/10.31891/2219-9365-2024-77-44>.
2. Постанова Кабінету Міністрів України № 180 від 21.02.2025 «Про затвердження Порядку використання коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії».
3. Проєкт «Розробка інтелектуальної моніторингової геоінформаційної платформи для територіальних громад, постраждалих від збройного конфлікту...» (номер держреєстрації 0126U001541). МОН України, 2026–2028.
4. Постанова Кабінету Міністрів України № 180 від 21.02.2025 «Про затвердження Порядку використання коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії».

Тимофій ПЕТРИШИН

*здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти, гр. 132-24-2 ММФ,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»*

Тетяна МАМАТОВА

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»*

СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ РЕГІОНІВ У СФЕРІ БІОМЕДИЧНОЇ ІНЖЕНЕРІЇ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ І СПЕЧИФІЧНІ КЕЙСИ

Європейський і вітчизняний досвід упровадження стратегій смарт-спеціалізації (S3) демонструє, що забезпечення конкурентоздатності регіону на основі інноваційного розвитку залежить від географічної концентрації капіталу, науково-дослідних інституцій та індустріальних потужностей на основі максимального залучення стейкхолдерів [1–7]. Замість того, щоб копіювати загальні тренди, регіони-лідери ЄС використовують модель максимального залучення заінтересованих сторін через «процес підприємницького відкриття» (Entrepreneurial Discovery Process), спираючись на свої історично сильні сторони та відкриваючи нові можливості [8].

Серед регіонів-лідерів у сфері біомедичної інженерії відзначимо такі: Басконія / Країна Басків (Іспанія); Ейндговен / Регіон Brainport (Нідерланди); Ломбардія (Італія); Мазовія (Польща); Тампере (Фінляндія); Фландрія (Бельгія). Розподіл визначених регіонів за напрямками смартспеціалізації, конкретизована спеціалізація та приклади реалізації наведено у табл. 1.

Так, BRTA (Basque Research and Technology Alliance) – незалежний провідний міжнародний центр досліджень і розробок у галузі наноелектроніки в Басконії (Іспанія)– об'єднує наукові та технологічні можливості 17 центрів альянсу шляхом координації, планування та моніторингу [9]. Imec (Interuniversity MicroElectronics Centre) – международный микро- и нанoeлектронный научно-исследовательский

центр в Лёвене (Бельгія) с філіалами в Нідерландах, на Тайвані, в Китаї, Індії, США і Японії [10]. Поєднання інтелектуального ресурсу залучених талантів, інфраструктури та досвіду мережі партнерів у галузі нанотехнологій дає Імес змогу досягати проривів у створенні мікročіпів, які є меншими, швидшими, доступнішими за ціною та екологічнішими.

Таблиця 1

Розподіл визначених регіонів за напрямками смартспеціалізації та кейси

Регіон	Напрямок смарт-спеціалізації	Спеціалізація	Базові інституції
Басконія / Країна Басків (Іспанія)	Нанопокриття та біоматеріали	Антибактеріальні та остеоінтеграційні поверхні для титанових імплантатів	Наукова мережа Basque Research and Technology Alliance (BRTA)
Фландрія (Бельгія)		Ультратонкі та захисні нанопокриття для імплантатів	Дослідницький центр IMEC
Ломбардія (Італія)	Протезування нового покоління та біоніка	Високотехнологічне протезування та реабілітаційна робототехніка	Один із найпотужніших медичних кластерів в ЄС – Lombardy Life Sciences Cluster
Тампере (Фінляндія)		Композитні матеріали, 3D- друк та тканинна інженерія	Дослідницький центр BioMediTech (Університет Тампере)
Ейндговен / Регіон Brainport (Нідерланди)	Біосенсиори та Point-of-Care діагностика	Носимі біосенсиори, оптичні сенсиори, мікрофлюїдика (лабораторії на чіпі)	Екосистема корпорації Philips
Мазовія (Польща)		Хімічні та оптичні біосенсиори для швидкої діагностики	Варшавський медико- технічний кластер

Джерело: складено авторами на основі матеріалів [9-14]

BION (Кластер наук про життя Ломбардії / Cluster lombardo life sciences) – це регіональне об'єднання, до якого увійшли всі публічні та приватні організації, що працюють у всіх галузях наук про життя (науково-дослідні, академічні, промислові та клінічні) [11]. Це стратегічне партнерство, покликане стимулювати інновації, розроблення нових рішень та політик у сфері охорони здоров'я, сприяючи співпраці

між державним і приватним секторами. До BION вже приєдналися понад 100 організацій для реалізації спільних проєктів, спрямованих на понад 2 000 суб'єктів господарювання Ломбардії, що складають ланцюг постачання в галузі наук про життя. Університет Тампере (Tampere University, TAU) та Університет прикладних наук Тампере (Tampere University of Applied Sciences, TAMK) утворюють об'єднання «Університети Тампере» (Tampere Universities community, TUNI), пріоритетними напрямками якого в галузі науки та освіти є технології, охорона здоров'я та внесок у розвиток суспільства через створення мультидисциплінарного середовища для високоякісної освіти, наукових досліджень та співпраці з промисловістю [12].

У регіоні «Brainport» (Нідерланди) високотехнологічна промисловість, наукові та освітні установи, а також органи влади тісно співпрацюють з метою розробки технологій майбутнього. Компанія Philips має два основних підрозділи в регіоні «Брейнпорт»: у кампусах «High Tech Campus» в Ейндховені та «Best Campus» працює близько 8 000 осіб, які займаються науковими дослідженнями та розробками, виробництвом та допоміжними функціями [13]. Варшавський медико-технічний кластер сприяє розвитку інноваційності у польському секторі медичних виробів та фармацевтичної продукції шляхом постійного діалогу з представниками галузі та науковими установами з метою забезпечення доступу до нових рішень і технологій, а також надання відповідей на заявлені потреби в інноваціях у сферах, визначених бізнес-партнерами, та виступає для них платформою для здійснення спільних дій і реалізації спільних проєктів з метою ефективного використання потенціалу об'єднаних суб'єктів [14].

Усі вказані регіони мають успішно визначили пріоритети смартспеціалізації, розкривши за допомогою EDP джерела конкурентних переваг та використовуючи відповідні механізми підтримки процесів реалізації визначених пріоритетів (табл. 2). Наприклад, до Консорціуму BIOMATDB увійшли 12 партнерів із 8 країн (Австрія, Фінляндія, Ірландія, Італія, Норвегія, Польща, Португалії, Іспанії), які об'єднують свої знання та досвід у таких дисциплінах, як наука про полімери та біоматеріали, біомеханіка та тканинна інженерія, медицина та технології охорони здоров'я, матеріалознавство та інженерія, дослідження медичних пристроїв, новітні методи лікування та технології в медицині, співпраця та міжнародні відносини, а також оцінка етичних та соціальних наслідків у рамках мультидисциплінарного підходу за проєктом (project's multi-disciplinary approach) [15].

Таблиця 2

Ключові ознаки смартспеціалізації регіонів-лідерів ЄС у сфері біомедичної інженерії

Регіон (країна)	Пріоритет смартспеціалізації	Джерело конкурентної переваги	Механізм підтримки
Басконія (Іспанія)	Антибактеріальні нанопокриття	Старопромисловий металургійний регіон	Мережа технологічних центрів BRTA за підтримки влади
Ейндговен (Нідерланди)	Носимі біосенсиори, мікроелектроніка	Електронна промисловість (Philips)	Приватні та державні інкубатори High Tech Campus
Ломбардія (Італія)	Біонічні протези, мікропроцесори	Точне машинобудування, велика мережа госпіталів	Кластерне фінансування, інтеграція науки та клінік
Тампере (Фінляндія)	3D-друк імплантів, біоматеріали	Поєднання IT- компетенцій та матеріалознавства	Спільні лабораторії відкритого типу (BioMediTech)

Джерело: складено авторами на основі матеріалів [7; 9; 11–13; 15].

У регіонах ЄС існує декілька управлінських інструментів, що стимулюють розвиток кластерів у сфері MedTech (нанопокриття, протезування, біосенсиори):

- спільна інфраструктура (Shared Infrastructure): передбачає фінансування державою відкритих лабораторій та сертифікаційних центрів, послугами яких можуть користуватися представники малого бізнесу. Зокрема, це доступ до дорогого обладнання (наприклад, 3D-друк титанових імплантів чи тестування біосенсорів);

- ваучери на інновації (Innovation Vouchers): заснований на наданню грантової підтримки малим підприємствам для фінансування науково-дослідних робіт (R&D) в університетах кластера. Такий підхід прискорює цикл від ідеї до реального прототипу;

- зменшення регуляторних бар'єрів: використовується підхід з надання учасникам кластера юридичної та методичної підтримки, наприклад, для проходження процедури сертифікації виробів за жорсткими медичними стандартами ЄС (MDR/IVDR);

– програми подвійного призначення (Dual-Use Programs): передбачає надання фінансової підтримки для переорієнтації підприємств на нову сферу діяльності. Наприклад, допомога колишнім оборонним або цивільним машинобудівним заводам у переналагодженні ліній під випуск біонічних протезів (кейс регіона Басконія) [9].

Таким чином, можна визначити, що розвиток біомедичної інженерії та реабілітації у країнах ЄС опирається на чіткі механізми кластерної підтримки. Вони дозволяють об'єднати зусилля органів публічного управління, освіти й науки та приватного бізнесу (модель «потрійної» чи «четверної» спіралі»). В Україні через виклики війни ця модель трансформувалася у створення унікальних спеціалізованих екосистем та кластерів реабілітації.

В Україні підхід до створення медичних кластерів має значне поширення [16–23] й відрізняється тим, що сучасні вітчизняні кластери формуються як потужні медико-технологічні екосистеми, які інтегрують лікування, виробництво протезів, нішові інновації, академічні прикладні дослідження, взаємодію з органами публічного управління й інститутами громадянського суспільства, створення спільноти задля інтегрування пацієнтів з травмою, зокрема ветеранів, у життя територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialistaion (RIS3). Smart Specialisation Platform, 2012. 116 p. URL: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/RIS3+Guide.pdf/fceb8c58-73a9-4863-8107-752aef77e7b4>.
2. The role of the Smart Specialisation in the Cohesion policy 2021-2027. European Union, 2022. *Directorate-General for EU regional and urban policy* : web-site. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/The_role_of_the_Smart_Specialisation_in_the_cohesion_policy_2021_2027.pdf.
3. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія; наук. ред. Сторонянська І. З. / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 424 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20220006.pdf>.
4. Снігова О. Розкриття потенціалу смарт-спеціалізації для подолання регіональної структурної інертності в Україні. *Економіка України*. 2024. Т. 61.

№ 8(681). С. 75–87. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.08.075>

5. Титаренко Г. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів розвитку стратегічного планування в Україні на основі європейської смарт-спеціалізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 3. С. 125–131. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.3.19>.

6. Кащена Н. Б., Руденко С. В., Нестеренко І. В. Стратегії розумної спеціалізації : європейський досвід і перспективи України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 316–321. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-48>.

7. Стратегування смарт-спеціалізації країн та регіонів: європейський вимір / Ляшенко В. І., Харазішвілі Ю. М., Шевцова Г. З., Швець Н. Я, Вишневецький О. С., Чеботарьов Є. В., Солдак М. О., Підоричева І. Ю., Петрова І. П., Бородіна О. А., Трушкіна Н. В., Ліщук О. В. та ін.; за ред. В. І. Ляшенка. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. 241 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/application/pdf/mono2024_stratshuvannia-smart-spetsializatsii.pdf.

8. Маматова Т., Чикаренко І., Бородін Є. Процес підприємницького відкриття: методологія і кращі європейські практики. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 2. С. 17-22. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.3>.

9. Basque Research and Technology Alliance (BRTA) : web-site. N. d. URL: <https://brta.euskadi.eus/en/generating-knowledge/>.

10. Interuniversity MicroElectronics Centre (IMEC) : web-site. N. d. URL: <https://www.imec-int.com/en>.

11. BION – Lombardy Life Sciences Cluster : web-site. N. d. URL: <https://clusterbion.com/en/>.

12. Tampere Universities community (TUNI) : web-site. N. d. URL: <https://www.tuni.fi/en>.

13. Philips: 'Building an innovative and inclusive region together' : web-site. N. d. URL: <https://brainporteindhoven.com/en/in-depth/building-an-innovative-and-inclusive-region-together>.

14. “NTMed” New Medical Technologies Cluster. Centrum Zaawansowanych Materiałów i Technologii (CEZAMAT) : web-site. N. d. URL: <https://cezamat.pw.edu.pl/clusters/cluster-ntmed/about/>.

15. Consortium. BIOMATDB : web-site. 2026. URL: <https://www.biomatdb.eu/consortium/>.

16. Момотюк С. Комплекс Unbroken у Львові: як створення реабілітаційного кластеру впливає на розвиток навколишнього району? *Mistosite* : вебсайт.

29.11.2024. URL: <https://mistosite.org.ua/en/articles/kompleks-unbroken-u-lvovi-iak-stvorennia-reabilitatsiinoho-klasteru-vplyvaie-na-rozvytok-navkolyshnoho-raionu>.

17. НЕЗЛАМНІ. Лікування. Протезування. Реабілітація. Ресоціалізація українців в Україні. *Unbroken : вебсайт*. N.d. URL: <https://unbroken.org.ua>.

18. Павлишин Н. У Львові створюють медично-технологічний кластер: наука, влада, бізнес і громадські організації об'єднують зусилля заради ветеранів. *Офіційний вебсайт Національного університету «Львівська політехніка» : вебсайт*. 01.10.2025. URL: <https://lpnu.ua/news/u-lvovi-stvoriuiut-medychno-tekhnologichni-klaster-nauka-vlada-biznes-i-hromadski>.

19. У Дніпрі вперше в Україні сертифіковано клінічну програму реабілітації за європейськими стандартами. *INVAK.INFO : вебсайт*. 14.10.2025 URL: <https://invak.info/reabilitasiya/u-dnipri-vpershe-v-ukrayini-sertyfikovano-klinichnu-programu-reabilitatsiyi-za-yevropejskymy-standartamy.html>.

20. Львівський кластер медичного бізнесу. *Medcluster : вебсайт*. N.d. URL: <https://medcluster.lviv.ua>.

21. Кластер реабілітації та медичних технологій РеМеТ. URL: <https://www.facebook.com/people/Кластер-реабілітації-та-медичних-технологій-РеМеТ/61586044835811/>.

22. Реабілітація в Україні (Rehab4U) Звіт про виконання проєкту Rehab4U: стратегічна підтримка реформ МОЗ у 2025–2026 рр. 5 березня 2026 URL: <https://moz.gov.ua/storage/uploads/340f70d1-4ad6-4dea-acd8-a6d03493fd93/Rehab4U-Presentation.pdf>.

23. Кластер 1. Здоров'я. *Офіс Горизонт Європа в Україні : вебсайт*. N.d. URL: <https://horizon-europe.org.ua/uk/structure/pillars/p-2/c-1/>.

Під час підготовки тез доповіді було використано такі інструменти генеративного ШІ: ШІ-агент Gemini, що інтегрований у Google Chrome; DeepL Translate, зокрема, для підбору джерел, перевіряння гіпотез, перекладу англomовних джерел, складання проєктів таблиць. Повну відповідальність за фінальний рукопис несуть автори.

Ігор ПОСОХОВ

*доктор економічних наук, професор
професор кафедри економіки бізнесу
та міжнародних економічних відносин
НТУ «Харківський політехнічний інститут»*

РИЗИКИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Основні ризики для економіки України в умовах триваючої війни потребують ретельного аналізу та врахування при плануванні її відновлення:

1. Проблеми з «Критичним імпортом»: існують труднощі з постачанням необхідних товарів, зокрема палива, енергоресурсів, медикаментів, медобладнання, добрив та окремих продуктів харчування. Україна до 2022 року залежала від імпорту з білорусі та рф (наприклад, 60% енергоносіїв), а також білоруських калійних добрив, що змушує країну шукати альтернативних постачальників цієї продукції [4, 5, 6].

2. «Логістичні проблеми»: Транспортна інфраструктура зазнала значних збитків. Перевантаженість залізничного транспорту, блокада портів Чорного та Азовського морів та проблеми на митних пунктах автомобільного транспорту призводять до зростання вартості транспортування та зниження рентабельності експорту аграрної та промислової продукції [7, 8, 9].

3. «Гуманітарні виклики»: У районах поблизу бойових дій населення стикається з обмеженим доступом до води, електроенергії, продуктів харчування, тепла, медичних послуг. Масова міграція як внутрішня, так і зовнішня поглиблює цю проблему. Офіційно зареєстровано – 2,8 млн ВПО, при цьому неофіційні дані свідчать про чисельність ВПО – 8 млн. громадян.

4. «Фінансовий аспект»: Україна стикається з дефіцитом фінансів та залежністю від міжнародної допомоги розвинених країн світу. Інфляційні й валютні ризики доповнюються збільшенням дефіциту бюджету та державного боргу [10, 11, 12].

5. «Розподіл фінансових ресурсів»: У період економічного відновлення необхідно виробити прозорі механізми розподілу бюджетних коштів зі суворим контролем використання цих коштів. За оцінками Кабінету Міністрів, на

відновлення нашої країни потребує – €500 млрд (зв оцінкою Д. Гетманцева – €800 млрд) [1, 2, 3]. Важливим є доступ до активів рф в країнах ЄС та США для реалізації відновлення.

6. «Військові витрати й безпека»: Фінансування оборонних асигнувань обмежує бюджетні асигнування на економічний розвиток, підвищуючи потребу в міжнародній підтримці. Децентралізація й розбудова відновлюваної енергетики стають критично важливими для відновлення країни [13-15].

7. «Бюджетне фінансування»: Основними джерелами наповнення державного бюджету залишаються міжнародна допомога та внутрішні резерви. Однак несприятливі сценарії можуть ще більше ускладнити стан фінансів через потенційне збільшення військових витрат і необхідність підвищення податків.

8. «Дефіцит зовнішньої торгівлі»: Проблеми зовнішньоекономічної діяльності негативно впливають на платіжний баланс та валютний ринок. Боротьба з контрабандою стає важливим елементом для запобігання неконтрольованому відтоку капіталу [16, 17, 18].

9. «Геополітичні виклики»: Світова торгівля та економіка України потерпають через геополітичну напругу, блокаду судноплавства в Ормузькій затоці, регіональні конфлікти на Близькому Сході і торгові війни між великими економічними гравцями [19, 20].

10. «Демографічні аспекти». Масова міграція населення з регіонів, які знаходяться поблизу зони бойових дій, скорочення кількості працездатного населення та підвищення рівня безробіття.

11. «Інституційні виклики». Недосконалість механізмів державного управління, а також потреба в оперативному впровадженні європейських норм і стандартів, створюють додаткові ризики для відновлення України.

Список використаних джерел

1. Ткаченко, С. (2024). Повоєнне відновлення економіки України: проблеми, ризики та шляхи. *Економічні горизонти*, (2-3(28)), 4–13. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.300402](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.300402).
2. Козак К.Б., Лагодієнко Н.В., Мудрак Р.П., & Ларіна, Т.Ф. (2025). Трансформація інвестиційної політики під час війни та післявоєнного відновлення. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. (19). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16751528>

3. Відбудова України після війни потребуватиме понад \$800 млрд – Гетманцев. URL : <https://sud.ua/uk/news/ukraine/350959-vosstanovlenie-ukrainy-posle-voyny-potrebuuet-bolee-800-mlrd-getmantsev>

4. Посохов І. М. Дослідження факторів ризиків корпорацій // *Бізнес Інформ*. 2012. № 8. С. 207-211.

5. Посохов І.М. Лукіна С.Ю. Макроекономічні проблеми інтеграції України до ЄС *Економіка. Фінанси. Право. = Economics. Finances. Law*. 2024. № 4. С. 69-72.

6. Посохов І. М., Чепіжко О. В., Падалка П. А. // Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право = Economics. Finances. Law*. 2022. № 7. С. 5-8.

7. Посохов І. М. Аналіз досліджень зарубіжних наукових шкіл ризик-менеджменту // *Маркетинг і менеджмент інновацій = Marketing and Management of Innovations*. 2013. № 4. С. 164-172.

8. Посохов І. М. Операційні ризики: управління та основні напрями зниження // *Вісник економіки транспорту і промисловості = The bulletin of transport and industry economics* : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2012. № 37. С. 229-233.

9. Posokhov I. M. Analiz zmistu ponyattia ryzyk i naukovi pidkhody shchodo vyznachennia sutnosti ryzyku / I. M. Posokhov // *Sbornyk nauchnykh trudov «Vestnyk NTU «XPI»*. — 2012 . — № 5. — S. 101–108.

10. Posokhov I (2012) Analysis of risk category and scientific approaches to determination of risk. *Visnyk natsionalnoho technichnoho universytetu KhPI*, no. 5, 2012.

11. Dykan Volodymyr L. & Posokhov Igor M., 2014. "Study of International Standards of Risk Management" *Business Inform*, RESEARCH CENTRE FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT PROBLEMS of NAS (KHARKIV, UKRAINE), Kharkiv National University of Economics, issue 1, pages 314-319.

12. Posokhov, I. M. (2012). Suchasnyi stan metodychnoho zabezpechennia upravlinnia ryzykamy korporatsii [The current state of methodological support for corporate risk management]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 10, pp. 266–271.

13. Posokhov, I. M. et al. *Suchasni tendentsii mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn. Ekonomichna intehtatsiia Ukrainy u svitove hospodarstvo* [Contemporary trends in international economic relations. Economic integration of Ukraine into the world economy]. Kharkiv: NTU «KhPI», 2016.

14. Посохов І. М. Застосування науково-методичного частотного підходу до комплексної кількісної оцінки фінансово-економічних ризиків підприємств олійно-жирової галузі України / І. М. Посохов, Ю. В. Жадан // *Бізнес Інформ*. – 2019. – № 3. – С. 255-264.

15. Posokhov I. M., Chepizhko E. V. Evolution of theoretical approaches to the competitiveness conception. *International Scientific Journal Theoretical & Applied Science*, 2017, Issue 04, Volume 48, pp. 177-188.

16. Посохов І. М. Модель корпоративного управління України: становлення, особливості, основні напрямки подальшого розвитку. *Вістник Нац. техн. ун-ту "ХПІ"* : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХПІ", 2012. № 25. С. 175-183.

17. Посохов І. М. Методологічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // Економіка та управління: сучасний стан і перспективи розвитку : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 24-25 листопада 2016 р. / гол. ред. І. А. Педько. – Одеса : ОДАБА, 2017. – С. 94-98.

18. *Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : монографія* / І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Іванченко І. С., 2022. – 252 с.

19. Посохов І. М. Науково-методичний підхід до оцінювання ризиків фінансово-господарської діяльності в управлінні конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства / Ігор Михайлович Посохов, Олена Володимирівна Чепіжко // *Економіка. Фінанси. Право. = Economics. Finances. Law.* – 2022. – № 1/1. – С. 20-24. [https://doi.org/10.37634/efp.2022.1\(1\).5](https://doi.org/10.37634/efp.2022.1(1).5)

20. Посохов І. М. Підходи щодо забезпечення конкурентоспроможності України (на основі світового досвіду) / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // Парадигмальні зрушення в економічній теорії ХХІ ст. : матеріали 3-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 2-3 листопада 2017 р. – Київ : КНУ, 2017. – С. 533-537.

Ірина П'ЯТНИЧУК*доктор наук з державного управління, доцент,**декан факультету управління**Карпатського національного університету імені Василя Стефаника***Інна СУРАЙ***доктор наук з державного управління, професор,**професор кафедри публічного управління та адміністрування**Карпатського національного університету імені Василя Стефаника***ПРОГРОМАДСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЯК ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Сучасні глобалізаційні процеси, цифрова трансформація, соціально-економічні виклики та необхідність досягнення цілей сталого розвитку зумовлюють переосмислення ролі закладів вищої освіти у суспільстві. Університети дедалі більше розглядаються не лише як освітні та наукові інституції, але й як активні учасники суспільних трансформацій, здатні впливати на розвиток територій, громад та регіонів. У цьому контексті особливої актуальності набуває концепція прогромадського університету (Civic University), яка останніми роками активно розвивається у Великій Британії та розглядається як перспективна модель розвитку вищої освіти в умовах глобальних викликів.

Концепція прогромадського університету ґрунтується на принципі активної інтеграції університету у життя місцевої громади, розвитку партнерської взаємодії з органами влади, бізнесом, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. На відміну від традиційної моделі університету, яка зосереджена переважно на освітній та науковій діяльності, прогромадський університет орієнтується на вирішення актуальних соціальних, економічних та екологічних проблем регіону, сприяючи його сталому розвитку [1].

Історично концепція «civic university» сформувалася у Великій Британії ще наприкінці XIX століття як відповідь на потреби індустріальних міст у кваліфікованих фахівцях та прикладних дослідженнях. Однак сучасне трактування цієї моделі суттєво розширилося і передбачає системну взаємодію університету з громадою на засадах соціальної відповідальності, відкритості та спільного створення суспільної цінності. Важливим етапом розвитку цієї концепції стало

створення у Великій Британії Civic University Commission та подальше формування Civic University Network, діяльність яких спрямована на посилення зв'язків між університетами та місцевими громадами [2; 3].

Особливістю прогромадського університету є його здатність виступати платформою для міжсекторальної взаємодії. Через реалізацію спільних проєктів університети забезпечують трансфер знань у практику, підтримують розвиток інновацій, сприяють формуванню людського капіталу та залучаються до розроблення рішень для локальних проблем. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям публічного управління, які передбачають перехід від адміністративно-централізованих моделей до мережових форм управління, заснованих на партнерстві та співучасті.

Важливим інструментом реалізації концепції прогромадського університету є укладання Civic University Agreements – угод між університетами та місцевими партнерами, які визначають спільні цілі розвитку території, напрями співпраці та механізми оцінювання досягнутих результатів. Така практика сприяє підвищенню підзвітності університетів перед суспільством, посиленню довіри до освітніх інституцій та забезпечує узгодження стратегій розвитку університетів із потребами громад [1].

В умовах сучасних глобальних викликів особливої актуальності набуває участь університетів у досягненні Цілей сталого розвитку, розвитку інклюзивного суспільства, екологічної відповідальності та підтримці регіональної стійкості. Прогромадський університет виступає важливим інструментом реалізації цих завдань, поєднуючи освітню, наукову та суспільну місії в єдину систему соціального впливу. Саме тому дана модель дедалі частіше розглядається як один із перспективних напрямів модернізації механізмів публічного управління у сфері вищої освіти.

Отже, концепція прогромадського університету є сучасною моделлю розвитку закладів вищої освіти, яка забезпечує ефективну інтеграцію університетів у соціально-економічний простір громад та сприяє реалізації принципів партнерського публічного управління. Британський досвід свідчить, що поєднання університетської автономії, суспільної відповідальності та активної взаємодії з громадами створює передумови для підвищення якості освіти, посилення інноваційного потенціалу регіонів та забезпечення сталого розвитку суспільства в умовах глобалізаційних змін.

Список використаних джерел

1. Оржель О. Програма професійного розвитку академічних менеджерів. Модуль 1 – Роль університету у контексті суспільних трансформацій. Сесія 3 – Програмадський університет. 2025.
2. П'ятничук І. Д. Програмадська модель публічного управління вищою освітою. *Наукові перспективи*. 2025. № 6 (60). С. 364-375.
3. Civic University Network. Official page. URL: <https://civicuniversitynetwork.co.uk/> (дата звернення 20.05.2026 р.).

Вадим РАДІОНОВ*аспірант кафедри менеджменту**і публічного адміністрування**Харківського національного університету**міського господарства імені О. М. Бекетова*

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЧНИМИ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНІ: РОЛЬ МІНЕРАЛЬНИХ ДОБАВОК У КОМПОСТУВАННІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Зростання обсягів органічних відходів, деградація ґрунтів та необхідність скорочення викидів парникових газів обумовлюють потребу впровадження ефективних стратегій управління біовідходами. Відповідно до принципів циркулярної економіки органічні відходи повинні розглядатися не як проблема, а як ресурс для виробництва органічних добрив, покращення родючості ґрунтів та заміщення частини мінеральних добрив.

Для України це питання набуває особливого значення в умовах воєнного стану, коли порушення логістичних ланцюгів, дефіцит агрохімічної продукції та необхідність відновлення пошкоджених агроекосистем стимулюють пошук локальних ресурсозберігаючих рішень [1].

Компостування є одним із найбільш екологічно безпечних способів перероблення органічних відходів. Ефективність процесу значною мірою залежить від підтримання оптимального співвідношення поживних елементів, вологості та активності мікроорганізмів.

Перспективним напрямом є використання природних мінеральних матеріалів, зокрема базальтового туфу та базальтового борошна, які характеризуються високою адсорбційною та йонообмінною здатністю. Встановлено, що внесення цеолітовмісних мінералів сприяє зниженню токсичності компосту, покращенню мінерального складу субстрату та активізації мікробіологічних процесів.

Серед основних переваг використання базальтового борошна під час компостування: зменшення втрат азоту шляхом зв'язування аміаку; зниження неприємних запахів; стимулювання розвитку корисної мікрофлори; формування стабільних гумусово-мінеральних комплексів; збагачення компосту кремнієм та іншими макро- і мікроелементами [2].

Одним із прикладів локалізації сучасних технологій управління органічними відходами є використання українського базальтового борошна «ГЕОДАР» [3]. Упровадження такого продукту дозволило замінити імпорتنі аналоги та сформувати внутрішній ринок мінеральних кондиціонерів для компостування й органічного землеробства.

Практичне значення даної технології полягає в: підвищенні ефективності компостування органічних відходів; збереженні поживних речовин у компостній масі; покращенні агрохімічних властивостей ґрунтів; підтримці органічного виробництва завдяки відповідності екологічним стандартам [4].

Виробником рекомендовано використовувати 2-3 % базальтового борошна від маси органічної сировини або 3-5 % від об'єму субстрату під час компостування.

Одним із перших прикладів масштабного використання вулканічних мінералів у компостуванні в Україні є співпраця між виробником базальтового борошна «ГЕОДАР» та ТОВ «ФЕЛІКС АГРО» (Волинська область). Підприємство впроваджує технології мінімального обробітку ґрунту та No-Till, що потребують підвищення біологічної активності ґрунтів і використання високоякісних органічних добрив [5].

У межах проекту застосовується технологія керованого мінералізованого компостування, що забезпечує: фіксацію амонійного азоту в компостній масі; прискорення ферментації органічної речовини; покращення умов для розвитку автохтонної мікрофлори; збагачення компосту кремнієм та іншими мінеральними елементами. Даний кейс можна розглядати як один із перших прикладів практичної реалізації концепції Enhanced Rock Weathering (ERW) в аграрному секторі України.

Воєнні дії суттєво вплинули на систему поводження з відходами в Україні, це й руйнування інфраструктури поводження з відходами; порушення логістичних ланцюгів постачання добрив; зростання вартості імпорتنих агрохімікатів; деградація та забруднення ґрунтів унаслідок бойових дій; дефіцит ресурсів для відновлення родючості земель. За цих умов локальні технології компостування набувають стратегічного значення, оскільки дозволяють перетворювати місцеві органічні відходи на цінний ресурс, зменшувати залежність від імпорتنих добрив, відновлювати ґрунтову родючість після техногенного навантаження, скорочувати викиди парникових газів та обсяги захоронення відходів, формувати елементи циркулярної економіки навіть в умовах обмежених ресурсів. Особливу перспективність мають технології компостування з використанням українських

мінеральних ресурсів, що забезпечують високу автономність виробництва та підвищують екологічну стійкість аграрних систем.

Компостування є ключовим інструментом реалізації сучасних стратегій управління органічними відходами в Україні. Використання базальтового борошна дозволяє підвищити ефективність біоконверсії органічної речовини, покращити якість компосту та зменшити втрати поживних елементів. Вітчизняний досвід застосування продукції «ГЕОДАР» та практичний кейс ТОВ «ФЕЛІКС АГРО» демонструють перспективність інтеграції мінеральних добавок у системи компостування. В умовах воєнного стану такі технології можуть розглядатися як важливий елемент забезпечення ресурсної незалежності, відновлення ґрунтів та розвитку циркулярної економіки в Україні.

Список використаних джерел

1. Кухарчук П., Павленко О. Публічне управління в територіальних громадах в умовах воєнного стану // Наукові перспективи. № 6(60). 2025. С. 226-239. DOI: 10.52058/2708-7530-2025-6(60)-226-239
2. ГЕОДАР – офіційний сайт виробника базальтового борошна. URL: <https://geodar.info/>
3. Organic Standard. Реєстр сертифікованих операторів органічного виробництва та засобів, дозволених до використання в органічному землеробстві. URL: <https://organicstandard.ua/>
4. Матеріали щодо впровадження сучасних технологій землеробства та управління органічними ресурсами // Науково-інноваційний розвиток агровиробництва як запорука продовольчої безпеки України: вчора, сьогодні, завтра: матеріали VII Всеукраїнської науковопрактичної конференції, Київ, 16–17 квітня 2025 р. / НААН, ННСГБ, Ін-т історії аграр. науки, освіти та техніки, Ін-т с.-г. Степу НААН. – Вінниця : Нілан-ЛТД, 2025. – 272 с. URL: https://dnsgb.com.ua/assets/files/naukovi_konferencii/konf_17_04_2025.pdf
5. ТОВ «ФЕЛІКС АГРО». URL: <https://kurkul.com/karta-kurkuliv/2747-tov-feliks-agro>

Микола РЕБРИК

*аспірант кафедри менеджменту
і публічного адміністрування,
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова*

МОЛОДІЖНА УЧАСТЬ ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ: КРАЩІ ПРАКТИКИ ТА КЕЙСИ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ

Молодіжна участь у реформуванні публічного сектору в Україні в умовах повномасштабної війни набула нової якості та змістовного наповнення, трансформувавшись із переважно консультативної та дорадчої форми у практичний інструмент реалізації державної соціально-економічної політики. В умовах воєнного стану, масштабного внутрішнього переміщення населення, гуманітарної та енергетичної криз молодь стала активним суб'єктом соціально-економічних процесів, залученим до діяльності громадських організацій, волонтерських ініціатив та партнерських проєктів із органами публічної влади. Це дозволяє розглядати молодіжну участь як елемент механізмів державної соціально-економічної політики, спрямованих на збереження соціальної стійкості, підтримку вразливих груп населення та забезпечення базових соціальних послуг.

Після початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації у 2022 році саме молодь стала основною рушійною силою волонтерського руху, зокрема у сфері допомоги внутрішньо переміщеним особам та дітям. За даними аналітичних оглядів громадського сектору, значна частина гуманітарних ініціатив у перші місяці війни була організована молодіжними групами, які оперативно створювали центри збору та розподілу допомоги, організовували евакуацію, логістику, супровід родин з дітьми та осіб з інвалідністю. У багатьох громадах молоді волонтери з громадських і благодійних організацій, таких як, БФ «Право на захист», ГО «Дівчата», БФ «Рокада», МБФ «Нова Каховка – це Україна», ГО «Жіночі перспективи», ГО «Донбас СОС» та інших взяли на себе функції первинної соціальної підтримки, компенсуючи обмежені спроможності органів влади у кризових умовах [2].

Особливого значення в умовах повномасштабної війни набула участь молоді у діяльності громадських організацій, що працюють у сфері захисту прав дитини та психосоціальної підтримки, оскільки саме ці напрями стали критично важливими для збереження психологічного благополуччя, соціальної стабільності та розвитку дітей і сімей, які постраждали внаслідок бойових дій. Молоді фахівці та волонтери активно залучалися до створення та функціонування безпечних і дружніх до дитини просторів у громадах, місцях компактного проживання ВПО, центрах соціальної підтримки та закладах освіти. У межах таких просторів вони організовували освітні, рекреаційні та інтеграційні заходи, спрямовані на відновлення відчуття безпеки, нормалізацію емоційного стану дітей, розвиток навичок спілкування та подолання наслідків травматичного досвіду.

Важливою складовою діяльності молоді стала участь у наданні первинної психологічної допомоги та психосоціальної підтримки дітям, підліткам і батькам, зокрема шляхом проведення груп підтримки, індивідуальних консультацій, арттерапевтичних та ігрових занять. Молоді волонтери та фахівці виконували роль посередників між сім'ями та професійними службами, сприяючи виявленню вразливих випадків, перенаправленню до психологів, соціальних працівників і спеціалізованих служб захисту дітей. Значна увага приділялася підтримці сімей, які зазнали втрат, розлуки, вимушеного переміщення або тривалого перебування в умовах невизначеності, що вимагало чутливого, етичного та культурно адаптованого підходу.

Зазначені практики реалізовувалися у тісному партнерстві з міжнародними організаціями та національними неурядовими організаціями, зокрема в межах програм ЮНІСЕФ та ініціатив Української мережі за права дитини. У цих програмах молодь виконувала не лише допоміжні функції, а й брала участь у координації активностей на місцевому рівні, плануванні заходів, зборі та аналізі інформації про потреби дітей і сімей, а також у комунікації між громадами, громадським сектором і органами публічної влади. Такий досвід сприяв формуванню у молоді управлінських, аналітичних і комунікаційних компетентностей, а також закріпленню її ролі як повноцінного суб'єкта реалізації соціально-економічної та соціально-гуманітарної політики держави [1; 3].

У період енергетичної кризи 2025–2026 років молодіжні ініціативи також стали важливим чинником соціальної адаптації громад. Молоді активісти брали участь в організації пунктів обігріву, інформаційних кампаній щодо

енергоефективної поведінки, підтримці родин з дітьми під час тривалих відключень електроенергії, а також у забезпеченні альтернативних форм навчання та дозвілля для дітей і молоді. У низці громад молодіжні ради та громадські об'єднання ініціювали локальні проєкти з енергоефективності та соціальної підтримки, що інтегрувалися у програми раннього відновлення та місцевого розвитку [4].

Важливим напрямом сучасної молодіжної активності є залучення молоді до процесів смартспеціалізації територіальних громад, що набуває особливої актуальності в умовах післявоєнного відновлення України. Молодіжні ради, громадські організації, студентські об'єднання та молодіжні центри дедалі активніше долучаються до розроблення стратегій місцевого розвитку, визначення пріоритетних напрямів економічного зростання та формування інноваційних проєктів на основі локального потенціалу громад. Молодь бере участь у проведенні досліджень потреб територій, аналізі наявних ресурсів, підготовці проєктних заявок для міжнародних програм та створенні стартап-ініціатив у сферах цифрових технологій, креативних індустрій, екології, енергоефективності та соціального підприємництва. Завдяки високому рівню цифрової грамотності та відкритості до інновацій молоді люди стають провідниками сучасних підходів до розвитку громад, сприяючи формуванню локальних інноваційних екосистем. Участь молоді у процесах смартспеціалізації забезпечує не лише врахування інтересів молодого покоління під час планування розвитку територій, але й створює передумови для збереження людського капіталу, підвищення конкурентоспроможності громад та зміцнення їхньої соціально-економічної стійкості в умовах європейської інтеграції та післявоєнної відбудови України.

Таким чином, молодіжна участь у діяльності громадських організацій під час війни перестала бути епізодичною або символічною та набула ознак системності й інституційної взаємодії. Вона стала складовою механізмів реалізації державної соціально-економічної політики, поєднуючи соціальний, економічний та управлінський компоненти. Молодіжні ініціативи сприяли збереженню людського капіталу, підтримці соціальної згуртованості, розвитку партнерства між державою і громадянським суспільством, що є критично важливим у контексті післявоєнного відновлення України. Інституціоналізація участі молоді у публічному секторі, зокрема через підтримку молодіжних громадських організацій, дорадчих органів і програм розвитку, має розглядатися як стратегічний напрям удосконалення механізмів державної соціально-економічної політики.

Список використаних джерел

1. Бельська Т. В., Малюхова Ю. І. Проблеми молодого покоління: “WAITHOOD GENERATION” ТА NEET. Проблеми міжнародних відносин. 2018. Вип. 13. С.75-93. URL: <https://vmv.kymu.edu.ua/series/vipusk13/4.pdf> (дата звернення: 01.02.2026).
2. Тимошенко Н. Є., Мещан І. В., Боковець О. І. Соціальні проєкти і волонтерські ініціативи в системі підтримки внутрішньо переміщених осіб: трансформаційний вплив на соціальну політику. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 6(47). С.765-780. URL: <https://voxukraine.org/rol-volonteriv-u-pidtrymci-vpo> (дата звернення: 01.02.2026).
3. Українська мережа за права дитини. Проєкти підтримки дітей та сімей під час війни. URL: <https://childrights.org.ua/projects> (дата звернення: 01.02.2026).
4. Гендерний вимір енергетичної кризи в Україні. ООН жінки. Квітень 2025. URL: https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/2025-04/doslidzhennya_hendernyy_vymir_enerhetychnoyi_kryzy_v_ukrayini_shlyakhy_do_s_tiykosti.pdf (дата звернення: 01.02.2026).

Надія РУДІК

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет
науки і технологій*

**СТРАТЕГІЇ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕНЕРГЕТИЧНОГО
ПЕРЕХОДУ: ДОСВІД ЗАХІДНИХ БАЛКАН**

Країни регіону Західних Балкан – Албанія, Боснія і Герцеговина, Косово, Північна Македонія, Сербія та Чорногорія, – вступають у процес енергетичного переходу за структурно складніших умов, ніж більшість держав-членів ЄС. Висока вуглецева інтенсивність економік, застаріла енергетична інфраструктура та тривала залежність від вугілля й гідроенергетики поєднуються з посиленням зовнішнього тиску, зумовленого кліматичною політикою ЄС, процесами інтеграції енергетичних ринків, а також запровадженням механізму вуглецевого коригування на кордоні (Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM). У результаті енергетичний перехід постає не лише як кліматичний виклик, але й як вирішальний фактор, що визначає майбутню конкурентоспроможність, енергетичну безпеку та соціальну стабільність у регіоні.

Дослідження Об'єднаного дослідницького центру ЄС (JRC) «Енергетичний перехід на Західних Балканах – основні регіональні виклики та проблеми конкурентоспроможності» [5] розроблено в межах політичної рамки Стратегічного компаса конкурентоспроможності [1] ЄС, а також з урахуванням зобов'язань країн Західних Балкан за Договором про Енергетичне співтовариство та в контексті їхнього руху до членства в ЄС (всі вищезазначені країни регіону є кандидатами на вступ в ЄС, за винятком Косово, яке має статус потенційного кандидата). Воно поєднує кількісний аналіз гармонізованих міжнародних і національних показників у сферах енергетики, викидів і конкурентоспроможності з якісними даними, отриманими шляхом інтерв'ю зі стейкхолдерами та регіонального опитування учасників, залучених до енергетики, кліматичної політики, промисловості, публічного управління та екосистем підтримки бізнесу. Аналітика ґрунтується на територіально орієнтованому (place-based) підході, що спирається на багаторічні напрацювання Спільного дослідницького центру у сфері регіонального розвитку та смартспеціалізації. З огляду на це, дослідження спрямоване на виявлення того, яким

чином процеси енергетичного переходу та декарбонізації взаємодіють із конкурентоспроможністю, інвестиційною спроможністю та інституційною готовністю країн Західних Балкан.

Розглянемо конспективно невеличку частину дослідження, яка присвячена аналізу ролі стратегій смартспеціалізації у контексті ключових засад політики та механізмів реалізації енергетичного переходу в країнах Західних Балкан.

В Дослідженні зазначається [5, р. 64], що стратегії смартспеціалізації (S3) були впроваджені в усіх економіках Західних Балкан як рамковий підхід до пріоритизації інвестицій у дослідження та інновації на основі процесу підприємницького відкриття (Entrepreneurial Discovery Process, EDP). Хоча первинно S3 були розроблені для визначення конкурентних секторів та стимулювання інноваційно орієнтованого зростання, сучасна наукова література у сфері публічної політики наголошує на їх потенціалі підтримувати цілі сталого розвитку, зокрема екологічну та «зелену» трансформацію. Ряд досліджень Об'єднаного дослідницького центру демонструють, що підходи S3 дедалі активніше використовуються для визначення пріоритетів екологічно орієнтованої діяльності та узгодження регіональної інноваційної політики з викликами у сфері клімату та сталого розвитку [2; 3; 4]. Це зрушення відображає спільні структурні проблеми регіону: високу вуглецеву інтенсивність, повільну диверсифікацію відновлюваних джерел енергії, застарілу енергетичну інфраструктуру та обмежений потенціал НДДКР – фактори, що потребують скоординованих, знаннєво-орієнтованих рішень.

Результати експертного дослідження та інтерв'ю [5, р. 64], проведених у всіх шести економіках Західних Балкан, підтверджують, що зв'язок між S3 та зеленою трансформацією нині формально визнаний. Водночас ступінь інтеграції пріоритетів енергетики, декарбонізації та циркулярної економіки у процеси S3 суттєво відрізняється залежно від рівня зрілості систем управління, інституційної спроможності та стадії впровадження S3. Це узгоджується з оцінками Об'єднаного дослідницького центру, згідно з якими більшість економік регіону інтегрували елементи «Зеленого порядку денного» у свої рамки S3, однак узгодженість між інноваційною політикою та кліматичними цілями залишається неповною. Підкреслюється необхідність посилення міжміністерської координації, підвищення стратегічної узгодженості та ефективнішого використання S3 як інструменту просування декарбонізації та циркулярної економіки.

За результатами досліджень з'ясовано, що у країнах Західних Балкан процес смартспеціалізації характеризується суттєвими відмінностями за рівнем інституційної зрілості та готовності до впровадження [5, р. 64]. Ці відмінності безпосередньо впливають на ефективність реалізації зеленої трансформації за допомогою S3. Так, Сербія та Чорногорія повністю затвердили свої стратегії та перебувають на етапі активного впровадження, що підтримується спеціалізованими інструментами фінансування інновацій. Північна Македонія та Албанія також ухвалили свої стратегії S3 і розпочали їх реалізацію, однак досі працюють над посиленням механізмів управління, операційних спроможностей та залучення стейкхолдерів. Косово досягло значного прогресу в аналітичній роботі, визначенні пріоритетів та реалізації EDP, проте стратегія офіційно ще не затверджена. Боснія і Герцеговина (БіГ) перебуває на початковому етапі, здійснивши лише кількісне і якісне картування в умовах фрагментованого управління, що стримує темпи розвитку S3.

Попри ці відмінності, інтерв'ю з координаторами S3 у всіх країнах підтверджують [5, р. 65], що цей процес сприяв посиленню діалогу між державними органами, науковими установами та бізнесом. Водночас респонденти наголошують на низці структурних обмежень – недостатній інституційній спроможності, фрагментованому управлінні та обмежених інвестиціях у НДДКР – що ускладнюють трансформацію пріоритетів S3, включно із «зеленими», у практичні заходи.

Також інтерв'ю підтверджують [5, р. 65], що енергетика та декарбонізація широко визнаються в рамках S3, хоча їхня офіційна інтеграція є нерівномірною. В Албанії та Чорногорії ці напрями визначені як чіткі пріоритетні домени, тоді як у Косово «зелена, чиста та ефективна енергетика» визначена як ключова сфера, що виникла безпосередньо з процесу EDP. У Сербії та Північній Македонії енергетичні теми переважно інтегруються як горизонтальні пріоритети (енергоефективність, еко-розумні рішення, циркулярна економіка), однак їх практична реалізація у вигляді конкретних заходів НДДКР залишається обмеженою. У Боснії і Герцеговині рівень інтеграції є найменшим і здебільшого представлений у вигляді міжсекторальних чинників. Загалом респонденти сходяться на думці [5, р. 65], що, хоча ці теми дедалі частіше з'являються в наративах стосовно S3, їхнє втілення у конкретні інноваційні заходи залишається неповним.

Зазначається також [5, р. 66], що у країнах, де процес S3 перейшов до етапу реалізації (зокрема Чорногорія, Сербія та Північна Македонія), зв'язок між S3 і зеленою трансформацією поступово набуває більш конкретного характеру. Хоча цей процес ще перебуває на ранній стадії та відзначається нерівномірністю, вже впроваджено низку інструментів політики, спрямованих на підтримку прикладних досліджень у сфері «зелених» технологій, розвиток лабораторної та тестової інфраструктури, а також стимулювання співпраці між наукою та промисловістю. Значну увагу приділено підтримці малого та середнього бізнесу (МСБ), зокрема через консультаційні послуги щодо енергоефективності, циркулярної економіки та підготовки до вимог низьковуглецевого переходу. У Сербії додатковим інструментом підтримки є національні фонди досліджень, зокрема програми Фонду науки.

Водночас інтерв'ю свідчать [5, р. 66] про наявність значних викликів у реалізації. Основними обмеженнями залишаються недостатнє фінансування, фрагментованість інституційних повноважень і відсутність повністю функціональних управлінських структур. Без стабільних фінансових зобов'язань та ефективнішої координації між інституціями інноваційної та енергетичної політики підтримка декарбонізації в межах S3 може залишатися обмеженою.

Автори Дослідження дійшли висновку [5, р. 66], що отримані результати узгоджуються з висновками інших досліджень Об'єднаного дослідницького центру, які підкреслюють, що чиста енергетика є спільним пріоритетом для всього регіону. Водночас декарбонізація енергетики не дає результатів без одночасного розвитку інноваційних систем, цифровізації та переходу до стійких економічних моделей. Прогрес у впровадженні відновлюваних джерел енергії є нерівномірним і часто обмежується слабкими інституціями, недостатніми даними та технічною спроможністю.

У межах підходів смартспеціалізації регіонам пропонується спиратися на власні порівняльні переваги, що зумовлює варіативність траєкторій енергетичного переходу залежно від структури промисловості, навичок і інноваційного потенціалу. Таким чином, декарбонізація постає не лише кліматичною ціллю, але й чинником економічної трансформації регіонів. Підвищення енергоефективності, раціональне використання ресурсів і розвиток міжрегіональної та міжсекторальної співпраці є ключовими умовами прискорення як декарбонізації, так і інноваційного розвитку. Результати досліджень підтверджують, що зв'язок між S3 та зеленою

трансформацією офіційно визнаний, однак рівень інтеграції пріоритетів енергетики, декарбонізації та циркулярної економіки суттєво варіюється залежно від інституційної зрілості.

Рівень розвитку S3 у країнах Західних Балкан суттєво різняться: від повністю впроваджених стратегій у Сербії та Чорногорії до початкових стадій у Боснії і Герцеговині. Ця диференціація демонструє, що S3 є не лише інструментом політик, а й індикатором інституційної зрілості держави. У зв'язку із цим можемо зробити висновок, що Сербія і Чорногорія знаходяться на «просунутій стадії» (наявність фінансових інструментів й інституційної стабільності), Північна Македонія та Албанія – на «перехідній стадії» (офіційне впровадження з певними інституційними обмеженнями), а Боснія і Герцеговина – на «пре-інституційній стадії» (фрагментоване управління). Ключовий розрив полягає не у визначенні пріоритетів, а в розриві між етапами формулювання стратегій та їх практичною реалізацією. Саме цю системну проблему слід взяти до уваги в Україні.

Список використаних джерел

1. Competitiveness compass. European Commission. URL: <https://surl.li/cdzkqt> (Last accessed: 14.06.2026).
2. Harding R., Nauwelaers C., Cohen C., Seigneur I. Fostering the green transition through Smart Specialisation Strategies: Some inspiring cases across Europe. JRC EUR 30921 EN. Publications Office of the European Union. 2021. URL: <https://surl.li/ihubwp> (Last accessed: 14.06.2026).
3. Radovanovic N., Fabbri E., Sanz M. and Predic M. Addressing key challenges by Smart Specialisation in the Western Balkans / Radovanovic N. and Fabbri E. (editors). JRC143970. Publications Office of the European Union. Luxembourg, 2026. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/5607505>
4. Radovanovic N., Stevanovic Carapina H. Green transition and Smart Specialisation in the Western Balkans. JRC EUR 31947 EN. Publications Office of the European Union. 2024. URL: <https://surl.li/vbddci> (Last accessed: 14.06.2026).
5. Zivkovic L., Fabbri E., Strbac D., Mitic P. and Ljumovic I., Energy transition in the Western Balkans – Main regional challenges and competitiveness pressures. JRC146627. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2026. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/4713253>

Олександр РУДІК

*кандидат політичних наук., доцент,
доцент кафедри історії
та політичної теорії
НТУ «Дніпровська політехніка»*

**МІЖ ФОРМАЛЬНОЮ ВИМОГОЮ ТА РЕАЛЬНИМ ВПЛИВОМ:
ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В ЄС**

Стратегії смартспеціалізації (Smart Specialisation Strategies, S3) стали одним із ключових інструментів політики згуртованості ЄС, спрямованих на підвищення ефективності інвестицій у дослідження та інновації та посилення конкурентоспроможності регіонів. Запроваджені як обов'язкова умова для отримання фінансування з Європейського фонду регіонального розвитку (ЄФРР), вони передбачають концентрацію ресурсів на визначених пріоритетах, що відповідають унікальним сильним сторонам кожного регіону. Загальний обсяг фінансування, спрямованого через цей підхід, перевищує 70 млрд євро у межах програмних періодів 2014 – 2020 рр. та 2021 – 2027 рр. [10, р. 4].

Водночас зростання ролі смартспеціалізації в архітектурі регіональної політики ЄС супроводжується необхідністю критичної оцінки її результативності, ефективності та фактичного впливу. У цьому контексті аналітичні матеріали Європейського суду аудиторів (ЄСА), зокрема звіт 2025 року «Стратегії смартспеціалізації ЄС» [10] (далі – Звіт), мають особливе значення як джерело незалежної оцінки функціонування даного інструменту політики. Зазначений Звіт спрямований не на проведення повного фінансового аудиту, а на систематизацію наявної інформації щодо концепції, механізмів реалізації та практик впровадження смартспеціалізації в державах-членах ЄС.

Для Європейської Комісії моніторинг [9] і оцінювання [4] є ключовими складовими будь-якої політики, оскільки забезпечують розуміння її результатів і впливу, а також сприяють підвищенню ефективності та результативності програм. На рівні ЄС Генеральний директорат з регіональної та міської політики (DG REGIO) несе загальну відповідальність за проміжне та підсумкове оцінювання витрат Європейського фонду регіонального розвитку (ЄФРР), тоді як держави-члени або керівні органи здійснюють оцінювання на національному чи регіональному рівні. Моніторинг виступав критерієм виконання вимог смартспеціалізації у двох програмних періодах, тоді як обов'язковість оцінювання була запроваджена лише у 2021 – 2027 рр. На практиці відповідальність за ці процеси покладено на комітети з

моніторингу, створені державами-членами за участю заінтересованих сторін [10, р. 34].

Ще у програмному періоді 2014 – 2020 рр. моніторинг був одним із трьох ключових критеріїв («S3 містить механізм моніторингу»), і Європейська Комісія надала відповідні рекомендації щодо його впровадження. У 2017 р. було зафіксовано, що відсутність належних механізмів моніторингу в окремих регіонах ускладнювала виконання попередніх умов (*ex ante conditionality*) [11].

Якщо згадати про еволюцію моніторингу смартспеціалізації [10, р. 35], то початкові настанови 2012 р. пропонували систему моніторингу, засновану на трьох типах показників (контекстних, результативних і вихідних), що мали бути «лаконічними, але всеохопними». Надалі Європейська Комісія підкреслювала необхідність чіткого формулювання цілей політики, орієнтації на результати, а також розмежування між моніторингом і оцінюванням, заохочуючи індивідуалізовані підходи до їх застосування.

У програмному періоді 2021 – 2027 рр. моніторинг залишився критерієм виконання вимог, однак було запроваджено додаткові умови, відповідно до яких інструменти моніторингу та оцінювання повинні забезпечувати вимірювання результативності досягнення стратегічних цілей. Водночас нових детальних рекомендацій Європейська Комісія не надала. Доповідь Об'єднаного дослідницького центру «Оцінка смартспеціалізації: системи моніторингу та оцінювання» [7] засвідчила, що ефективність моніторингової діяльності в багатьох випадках потребує посилення, і окреслила формування ефективної системи моніторингу та оцінювання. Однак цей документ не містив офіційних рекомендацій Європейської Комісії з цього питання.

Результати опитувань ЄСА [10, р. 35] свідчать про наявність суттєвих викликів у цій сфері. Зокрема, респонденти вказують на складність існуючих систем, потребу у чіткіших рекомендаціях і стандартизованих підходах, а також труднощі у відборі відповідних показників і вимірюванні довгострокових соціально-економічних ефектів. Серед семи критеріїв виконання, вимоги щодо моніторингу та оцінювання вважаються найбільш складними: приблизно 52 % респондентів охарактеризували його як надзвичайно або дуже вимогливе. Як і у випадку процесу підприємницького відкриття, менш інноваційні регіони сприймають вимоги щодо моніторингу та оцінювання як складніші порівняно з регіонами з більш розвиненим інноваційним потенціалом.

У ЄСА зазначають [10, р. 36], що системи моніторингу та оцінювання істотно відрізняються за рівнем складності та розвиненості. У низці випадків регіони, які спочатку впровадили розгалужені системи, згодом їх спростили. Наприклад, у

програмному періоді 2014 – 2020 рр. італійський регіон Емілія-Романья мав комплексну систему моніторингу та оцінювання, яка включала 81 показник. У періоді 2021 – 2027 рр. підхід було змінено: від загального вимірювання результативності перейшли до відстеження та картографування проєктів у сфері досліджень та інновацій, а кількість показників було скорочено до 8. Відповідна платформа містила базу даних із понад 6 900 проєктів у сфері досліджень та інновацій, профінансованих у 2021 – 2027 рр. (загалом понад 11 000 проєктів). Натомість Чехія, яка в контексті смартспеціалізації розглядається як один регіон, зберегла розгалужену систему моніторингу та оцінювання, що включає понад 100 показників.

Щодо надання підтримки, то якщо регіон звертається із відповідним запитом, Генеральний директорат з регіональної та міської політики (DG REGIO) разом із секретаріатом спільноти практики S3 можуть забезпечити цільову консультативну допомогу з метою вдосконалення системи моніторингу та оцінювання регіону. Станом на травень 2025 р. було зафіксовано близько 30 таких запитів [10, р. 37]. Як приклад можна навести практику надання Європейською Комісією цільової підтримки у сфері систем моніторингу та оцінювання регіону Пяйят-Хяме (Фінляндія) [10, р. 37]. Хоча цей регіон класифікується як сильний інноватор, його система моніторингу залишалася недостатньо розвиненою. Регіон використовував показники моніторингу смартспеціалізації, які не були безпосередньо пов'язані з базовими цілями стратегії, а також стикався з проблемами доступності даних, застарілими джерелами інформації та іншими труднощами збору даних.

У результаті співпраці з Європейською Комісією у вересні 2024 р. було заплановано дві ключові зміни: по-перше, оптимізація (спрощення) процесів моніторингу шляхом чіткого визначення відповідальних за процеси; по-друге, впровадження чітко визначених показників. Попри певний прогрес в оптимізації процесів через створення спеціалізованих пріоритетних робочих груп, станом на травень 2025 р. система показників іще не була остаточно сформована.

У результаті надання цільової підтримки Угорщині [10, р. 37] цій державі-члену було запропоновано вдосконалити систему показників шляхом кращого відображення міжрегіонального виміру, а також узгодження її з системами показників відповідних джерел фінансування. Крім того, було рекомендовано розробити цифровий інструмент для підвищення доступності даних та їх своєчасності.

Результати проведеного ЄСА опитування [10, р. 37] засвідчили наявність відмінностей у підходах до оцінювання на регіональному рівні. Більшість респондентів (78 %) зазначили, що здійснювали оцінювання впливу своїх стратегій,

хоча з різною регулярністю. Понад 90 % регіонів – лідерів у сфері інновацій проводили оцінювання впливу, тоді як серед регіонів із формуючим (emerging) інноваційним потенціалом цей показник становить близько 70 %. Інтерпретація цих результатів має враховувати труднощі, з якими стикаються респонденти при виконанні вимог щодо моніторингу та оцінювання. Зокрема, деякі регіони повідомили, що не здійснюють моніторинг впровадження, водночас стверджуючи, що проводили оцінювання.

Світовий банк у межах співпраці з Європейською Комісією здійснив два регіональні оцінювання смартспеціалізації [10, р. 38] з точки зору економічної результативності – для регіону Поморське (Польща) та Країни Басків (Іспанія). Водночас масштаб цих досліджень є ширшим, і прямий ефект смартспеціалізації не може бути повністю ізольований: у них аналізується вплив грантового фінансування ЄС у сфері досліджень та інновацій, пов'язаного зі смартспеціалізацією, на економіку регіонів. З урахуванням цього обмеження, обидва пілотні дослідження засвідчили, що смартспеціалізація може сприяти зростанню окремих секторів, проте не вдалося переконливо довести, що ці стратегії суттєво підвищили ефективність секторів.

З моменту запровадження концепції у 2014 р. Європейська Комісія не здійснювала ні загального оцінювання результативності інвестицій у дослідження та інновації в межах ЄФРР, ні оцінювання результатів або впливу розумної спеціалізації на рівні ЄС [10, р. 38]. Водночас слід зазначити, що регіони загалом визнають доцільність наявності стратегій для пріоритизації інноваційних витрат. За результатами опитування ЄСА, 80 % респондентів усе одно розробляли б подібну стратегію або документ, навіть за відсутності вимоги як умови отримання фінансування ЄС.

У документі Європейської Комісії 2017 р. «Зміцнення інновацій у регіонах Європи» [11] зазначається, що попередні умови (*ex ante conditionality*) розумної спеціалізації сприяли подоланню інституційних слабкостей інноваційних систем. У цьому документі також наголошується, що підтримка досліджень, інновацій та підприємництва має сприяти виведенню 15 000 нових продуктів на ринок, підтримці 140 000 стартапів і створенню 350 000 нових робочих місць до кінця 2020 р. Як і у випадку регіональних оцінювань, ці показники стосуються передусім ефектів інноваційного фінансування, спрямованого відповідно до стратегій розумної спеціалізації. Водночас, у Звіті ЄСА [10, р. 39] зазначається, що самі стратегії розумної спеціалізації не є фінансовими інструментами, і їхній безпосередній вплив на інноваційні інвестиції потребує подальшого аналізу.

У технічній доповіді Об'єднаного дослідницького центру (JRC) «Рефлексії, що лежать в основі стратегій розумної спеціалізації: оцінка впливу» [2] (2021 р.) підкреслено складність вимірювання впливу смартспеціалізації та визначення тих результатів, які можна безпосередньо їй приписати, порівняно з іншими чинниками. Однак, у дослідженні Комітету регіонів (2023 р.) [5] зазначається, що на регіональному та місцевому рівнях існує переконання: майбутнє Європи пов'язане з регіональною спеціалізацією. Крім того, у березні 2025 р. Рада ЄС у своїх висновках щодо політики згуртованості після 2027 р. [3] наголосила на «важливості стратегій розумної спеціалізації, розвитку мереж співпраці, включаючи передачу знань, дослідження та інновації, для підвищення конкурентоспроможності регіонів, зміцнення регіональних ланцюгів створення вартості та їх інтеграції до глобальних ланцюгів вартості».

У 2024 р. Європейська Комісія ініціювала зовнішнє дослідження для оцінювання ефективності рамки смартспеціалізації у розвитку інноваційної спроможності та економічної трансформації регіонів ЄС, результати [1] якого оприлюднені в червні 2025 р. Водночас Дев'ята доповідь про згуртованість підтверджує [8], що територіально орієнтований підхід став домінуючим у регіональній політиці ЄС, а розумна спеціалізація відіграла ключову роль у його поширенні. Однак питання її безпосередньої ефективності у досягненні цілей політики згуртованості залишається відкритим.

Доповідь Групи високого рівня [6] (2024 р.) також вказує, що ще зарано робити остаточні висновки щодо впливу смартспеціалізації та супровідних заходів із розвитку адміністративної спроможності на інституційну якість у найбільш вразливих регіонах. У Звіті ЄСА зазначається [10, р. 40], що хоча DG REGIO має мандат на проведення оцінювання використання коштів ЄФРР за 2014 – 2020 рр., відповідний звіт поки не оприлюднено, і залишається невизначеним, якою мірою в ньому буде безпосередньо оцінено результати політики смартспеціалізації.

Таким чином, висновки ЄСА засвідчують, що, попри загальне позитивне сприйняття смартспеціалізації на регіональному рівні, залишаються суттєві проблеми, пов'язані з визначенням її змістовних пріоритетів, ефективною координацією з чинними напрямками політики ЄС та розвитком міжрегіональної співпраці. Крім того, важливим викликом залишається відсутність комплексного оцінювання результатів і впливу стратегій смартспеціалізації на рівні ЄС, що ускладнює об'єктивну оцінку їх внеску у досягнення цілей політики згуртованості. Аналіз механізмів моніторингу, оцінювання та вимірювання впливу стратегій смартспеціалізації набуває особливої актуальності як для наукового осмислення цього інструменту, так і для вдосконалення практик його реалізації.

Список використаних джерел

1. Assessment of smart specialisation as a strategic framework for enhancing research and innovation capacities and for driving innovative and smart economic transformation in EU regions. Contract No 2024CE16BAT008. Final Report. URL: <https://surl.li/gudvcq> (Last accessed: 13.06.2026).
2. Cohen C. Reflections Guiding Smart Specialisation Strategies Impact Assessment. JRC124046 Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2021. DOI:10.2760/838352.
3. Cohesion and Cohesion Policy post-2027. Council conclusions. Brussels. 28 March 2025. URL: (Last accessed: 13.06.2026).
4. Evaluations. European Commission. URL: <https://surl.li/ahcmlq> (Last accessed: 13.06.2026).
5. Fontana S., Bisogni F., Renwick R. The Future of Regional Smart Specialisation Strategies: Sustainable, Inclusive and Resilient. ECR. 1 May 2023. DOI: 10.2863/894270.2863/89427
6. Forging a sustainable future together – Cohesion for a competitive and inclusive Europe – Report of the High-Level Group on the Future of Cohesion Policy. European Commission: Directorate-General for Regional and Urban Policy. February 2024. <https://data.europa.eu/doi/10.2776/974536>
7. Hegyi F. B., Prota F. Assessing Smart Specialisation: Monitoring and Evaluation Systems. JRC123734. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2021. DOI: 10.2760/443642.
8. Ninth report on economic, social and territorial cohesion. European Commission. March 2024. URL: <https://surl.li/lszlwq> (Last accessed: 13.06.2026).
9. Performance, monitoring and evaluation of the European Regional Development Fund, the Cohesion Fund and the Just Transition Fund in 2021 – 2027. Commission Staff Working Document. Brussels, 27.2.2025. SWD(2025) 61 final. URL: <https://surl.li/ncfszt> (Last accessed: 13.06.2026).
10. Smart specialisation strategies in the EU. European Court of Auditors, review 05/2025. Publications Office of the European Union, 2025. URL: <https://surl.li/samxdt> (Last accessed: 09.06.2026).
11. Strengthening Innovation in Europe's Regions: Towards resilient, inclusive and sustainable growth at territorial level. Commission Staff Working Document. Brussels, 18.7.2017 SWD(2017) 264 final. URL: <https://surl.li/wphxyf> (Last accessed: 09.06.2026).

Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА

*доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
провідний науковий співробітник,
КНЕУ ім. В. Гетьмана*

**РОЗБУДОВА СОЦІАЛЬНОЇ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ:
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД**

Лауреат Нобелівської премії з економіки 2024 року Дарон Аджемоглу (разом із Джеймсом Робінсоном) у своїй фундаментальній праці «Чому нації занепадають» доводить, що головним фактором розвитку або краху цивілізацій та держав (як давніх, так і сучасних) є характер їхніх суспільних інститутів, а не географія, клімат чи культура. Науковці розділили інститути на два типи: інклюзивні (відкриті) та екстрактивні (викачувальні). На прикладі стародавніх цивілізацій автори наочно демонструють, як саме деградація інститутів веде до невідворотного занепаду. Будь-яка держава, яка будує свою систему на екстрактивних інститутах (де влада і багатство належать небагатьом, а більшість позбавлена прав і стимулів), приречена на історичний занепад. Стародавні цивілізації загинули не через зміну клімату чи брак ресурсів, а тому, що їхні політичні еліти заблокували внутрішнє оновлення заради утримання власної влади.

Для забезпечення соціальної та національної стійкості роль інститутів публічної влади - дуже важлива. Досвід громад Ізраїлю доводить, що соціальна стійкість, оперативне відновлення та довгостроковий розвиток територій базуються на сильному місцевому самоврядуванні, децентралізованій безпековій інфраструктурі, інтегрованій психосоціальній підтримці. Ця модель стала міжнародним еталоном життєстійкості в умовах тривалих воєнних криз.

Війна створює безпрецедентний тиск на локальні системи управління, випробовуючи на міцність соціальні та інфраструктурні зв'язки. Масовий виїзд мешканців із прикордонних зон, що руйнує локальну економіку та демографічний баланс, психологічна депресія та колективна травма, руйнування критичної інфраструктури, локальний бізнес та аграрний сектор зазнають колосальних збитків через дефіцит робочої сили.

Серед інструментів забезпечення стійкості на прикладі Ізраїлю, який відійшов від концепції пасивного захисту і розробив активну екосистему адаптації громад, варто назвати:

1) розбудова мережі Центрів стійкості (Resilience Centers) як спеціалізованих муніципальних закладів, які надають першу психологічну допомогу мешканцям, навчають громаду долати стрес і координують соціальні служби під час криз;

2) децентралізоване реагування: місцева влада має високий ступінь автономії. Вона самостійно ухвалює рішення щодо розподілу ресурсів, логістики та захисту населення, не чекаючи вказівок з центру;

3) інтегрована цивільна безпека: кожна громада координує роботу волонтерських загонів швидкого реагування, локальних медиків та груп психологів для миттєвої стабілізації ситуації після атак;

4) цифрові платформи оповіщення: використання інтелектуальних локальних систем раннього попередження дозволяє оперативно інформувати мешканців про загрози на рівні конкретного мікрорайону.

Повоєнне відновлення розглядається в Ізраїлі не як повернення до минулого стану, а як модернізація за принципом - відбудувати краще, ніж було. Уряд виділяє мільярдні бюджети на повну реконструкцію постраждалих регіонів (наприклад, урядові програми для відновлення південних і північних міст). Повоєнні стратегії передбачають податкові пільги, гранти для бізнесу та створення нових робочих місць для стимулювання деокупованих чи евакуйованих жителів повертатися додому. Держава посилено підтримує розвиток інноваційного та агротехнічного секторів: залучення технологічних рішень (розумне водопостачання, автоматизоване фермерство) для підвищення автономності та економічної спроможності громад.

Досвід Ізраїлю є критично важливим орієнтиром для відновлення українських територій. Досвід конкретних ізраїльських міст, що межують із Сектором Гази, демонструє, як теоретичні моделі стійкості працюють на практиці. Після катастрофічних руйнувань та масової евакуації ці громади реалізують унікальні стратегії відновлення. Місто Сдерот, розташоване менш ніж за кілометр від кордону, понад 20 років живе під хронічними обстрілами. Під час подій жовтня 2023 року понад 90% із 27 000 мешканців було вперше в історії повністю евакуйовано, а міська інфраструктура (включаючи поліцейську дільницю) зазнала руйнувань. Коли у березні 2024 року мешканці почали повертатися, місто відкрило

школи. Кожен освітній заклад не лише повністю захищений бетоном від ракет, а й отримав унікальний елемент безпеки - за кожною школою та дитячим садком закріплено озброєного солдата у формі для відновлення суб'єктивного відчуття безпеки батьків та дітей.

Для відбудови порушених громад уряд Ізраїлю створив спеціалізоване Управління «Ткума» (що означає «Відродження») [1] з п'ятирічним бюджетом у 17,5 млрд шекелів (близько 4,6 млрд доларів США). Його підхід корисний для України як зразок прозорого та децентралізованого фінансування. Завдяки інтегрованій роботі «Ткуми» (відбудова житла, відновлення шкіл, податкові пільги), станом на середину 2025 року понад 92% евакуйованих жителів Пригоризонття Гази повернулися до своїх домівок.

Сільськогосподарські комуни (кібуци) в Ізраїлі зазнали найбільших людських та інфраструктурних втрат, але демонструють різну динаміку відновлення через внутрішні соціальні фактори. Кібуц Беєрі та Нірім: стали прикладами рекордної мобілізації. У Беєрі відновлено та реставровано 96% пошкоджених будівель, а в Нірімі цей показник досяг 100%. Секрет успіху — у надзвичайно високому внутрішньому соціальному капіталі. Члени кібуців діяли як єдине ціле, спільно приймаючи рішення про тимчасове проживання в готелях та синхронне повернення для відбудови агросектору.

Центри стійкості в Ізраїлі успішні тому, що вони інтегровані в муніципалітети, а не є зовнішніми гуманітарними місіями. Мешканці знають терапевтів особисто. Інфраструктура стійкості повинна мати протоколи швидкого розгортання та залучення додаткових спеціалістів під час кризових хвиль.

Управління «Ткума» (Tekuma Authority) [1] підпорядковується безпосередньо Офісу Прем'єр-міністра Ізраїлю та діє як надзвичайний державний орган з найвищим рівнем автономії. Структура агентства та його фінансові інструменти побудовані так, щоб ліквідувати бюрократичні бар'єри традиційних міністерств, зберігши при цьому жорсткий аудит.

Список використаних джерел

1. Revival for the TKUMA Region. URL: <https://govextra.gov.il/tkuma/tkuma-eng/home/>

Елла СЕРГІЄНКО

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри прикладної економіки,
підприємництва та публічного управління
НТУ «Дніпровська політехніка»*

Аліна БЕЛЯЄВА

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти гр. 281-22-1 ФМ,
НТУ «Дніпровська політехніка»*

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕРИ ІНТЕГРАЦІЇ ВПО В УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАДАХ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Понад чотири з половиною мільйони внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в Україні – це не просто статистика останніх років, а колосальний довгостроковий виклик для сталого розвитку, стійкості та відновлення територіальних громад [1]. Державна система соціальної підтримки на місцевому рівні часто змушена працювати в режимі «гасіння пожеж» (надання екстреної допомоги, виплат, тимчасового житла). Проте для справжньої резильєнтності громад переселенцям потрібна не лінійна дотаційна допомога, а реальна економічна самостійність та швидка інтеграція в локальні ринки праці. У цих умовах класичні інструменти зайнятості демонструють обмежену ефективність. Потрібен гнучкіший механізм, яким стає соціальне підприємництво, що поєднує ринкові підходи з вирішенням гострих гуманітарних проблем [2].

Метою дослідження є обґрунтування ролі соціального підприємництва та управлінських інновацій як дієвих інструментів місцевого розвитку та інклюзивної інтеграції ВПО в життя приймаючих громад.

Соціальний бізнес у воєнний період трансформувався з поодиноких експериментів у системний елемент локальної економіки. Його подвійна природа дозволяє вирішувати два критичні завдання територіального розвитку:

1. *Економічне*: створення нових робочих місць, сплата податків у місцеві бюджети, диверсифікація ринку послуг.

2. *Соціальне:* психосоціальна адаптація ВПО, менторство, перекваліфікація та подолання бар'єрів відчуження між «новими» та «місцевими» жителями.

Сьогодні в Україні, поряд із відомими ветеранськими бізнесами та соціальними підприємствами в Україні активно розвиваються нові інституційні платформи підтримки ветеранів, зокрема «Ветеран PRO», «Кар'єра ветерана», Український ветеранський фонд та Асоціація підприємців-ветеранів [3]. Це швейні кооперативи, крафтові харчові виробництва та сервісні мікропідприємства. Наприклад, львівський «Горіховий дім» чи локальні хаби на Хмельниччині та Івано-Франківщині доводять: залучення ВПО до операційних процесів соціального бізнесу зменшує їхню психологічну залежність від гуманітарної допомоги та повертає відчуття суб'єктності.

Головним рушієм стійкості такого бізнесу є впровадження інновацій. У публічно-управлінському контексті йдеться не лише про цифрові технології (використання локальних платформ електронної комерції, CRM-систем чи інструментів краудфандингу для стартового капіталу), а й про соціально-організаційні інновації. Зокрема, це створення при органах місцевого самоврядування (ОМС) профільних бізнес-інкубаторів та акселераторів, які допомагають ВПО адаптувати свій попередній професійний досвід під специфіку та стратегії смарт-спеціалізації нової громади [4].

Ефективна підтримка цього сектору вимагає тісної синергії між наукою, бізнесом, ОМС та міжнародними донорами. Наразі дієвими інструментами фінансування виступають міжнародні гранти (від ЄС, ПРООН та інших міжнародних партнерів розвитку) та державна програма мікрогрантів «Власна справа». Водночас на рівні стратегування місцевого розвитку залишається низка системних проблем:

- відсутність законодавчо закріпленого статусу соціального підприємства та відповідних механізмів державного стимулювання;
- брак програм пільгового кредитування та оренди комунального майна;
- низький рівень стратегічних компетентностей посадових осіб щодо інтеграції соціального бізнесу в загальні стратегії розвитку громад [5].

Отже, інтеграція ВПО не може бути успішною, якщо вона обмежується лише соціальними виплатами. Соціальне підприємництво, підсилене цифровими та управлінськими інноваціями, має стати обов'язковим компонентом цільових

програм розвитку громад. Це дозволяє трансформувати виклик внутрішнього переміщення в ресурс: переселенці перестають бути «навантаженням» для бюджету приймаючої громади, а стають активними драйверами її економічного відновлення та соціальної згуртованості.

Список використаних джерел

1. Чисельність ВПО в Україні у 2026 році. *Факти ICTV*. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20260506-chyselnist-vpo-v-ukrayini-skilky-pereselencziv-otrymuyut-dopomogu/> (дата звернення: 07.05.2026).
2. Міщенко С., Міщенко В. Соціальне підприємництво, як інноваційна модель в сфері зайнятості населення України. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 1 (40). С. 33–43.
3. Панченко А. Соціальне підприємництво: міфи та реальність. URL: <https://www.prostir.ua/?news=sotsialne-pidpryjemnytstvo-mify-ta-realnist>.
4. Котлевська Я. Соціальне підприємництво як чинник сталого розвитку територіальних громад. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 515–522.
5. Зелена книга соціального підприємництва в Україні. Київ : Український форум благодійників, 2019. 101 с.

Елла СЕРГІЄНКО

*к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри прикладної економіки,
підприємництва та публічного управління
НТУ «Дніпровська політехніка»*

Любов ТИМОШЕНКО

*к.е.н., доцент,
доцент кафедри прикладної економіки,
підприємництва та публічного управління
НТУ «Дніпровська політехніка»*

ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ГРОМАД ПІД ЧАС ВІЙНИ

Сучасний розвиток місцевого самоврядування в Україні відбувається в умовах безпрецедентних безпекових, демографічних та економічних викликів. Війна суттєво посилила навантаження на територіальні громади, поставивши перед ними нові завдання щодо забезпечення стійкості, згуртованості та відновлення. За таких умов традиційні управлінські підходи, засновані на директивному прийнятті рішень, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними. Натомість зростає потреба в інструментах, які дозволяють гнучко реагувати на зміни, враховувати потреби різних груп населення та залучати мешканців до пошуку спільних рішень.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дизайн-мислення як людиноцентричний підхід до розроблення управлінських рішень. Його застосування дає змогу краще розуміти потреби громади, генерувати інноваційні ідеї та знаходити практичні способи вирішення локальних проблем. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення інструменти дизайн-мислення можуть стати важливим чинником зміцнення стійкості громад і забезпечення їхнього сталого розвитку.

Резильєнтність громади зазвичай розглядають як її здатність адаптуватися до змін, відновлюватися після кризових подій та зберігати спроможність до подальшого розвитку в умовах зовнішніх викликів. Традиційно дизайн-мислення розглядався як корпоративний інструмент оптимізації продуктів і послуг [1; 2; 3; 4]. Водночас сучасна практика публічного управління свідчить, що дизайн-мислення є ефективним інструментом для вирішення так званих «злих проблем» (wicked problems) – багатовимірних суспільних криз, які не мають єдиного правильного алгоритму розв’язання.

Важливою перевагою дизайн-мислення є його відповідність принципам сталого розвитку. Цей підхід орієнтує управлінські рішення не лише на досягнення короткострокового результату, а й на врахування довгострокових соціальних, економічних та екологічних наслідків. Завдяки цьому громади отримують можливість формувати більш збалансовану політику розвитку, яка поєднує потреби сьогодення з інтересами майбутніх поколінь.

Практика впровадження дизайн-мислення на місцевому рівні демонструє його вагомий потенціал для досягнення Цілей сталого розвитку через такі механізми:

1. *Радикальна емпатія та інклюзивність.* Будь-яке управлінське рішення відштовхується від глибинного розуміння реального досвіду жителів громади, зокрема найбільш уразливих верств населення (ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю). Це дозволяє уникати неефективного витрачання ресурсів і створювати дійсно затребувані публічні сервіси.

2. *Швидке прототипування та мінімізація ризиків.* В умовах невизначеності громада не має часу на тривалі та дорогі експерименти. Ітераційний характер дизайн-мислення дозволяє створювати дешеві, гнучкі моделі рішень (проекти тимчасового житла, адаптивні простори, локальні соціальні ініціативи), оперативно тестувати їх у реальному часі та коригувати залежно від фідбеку [6].

3. *Формування колективної відповідальності.* Спільне проектування рішень (co-creation) залучає до процесів стратегування представників ОМС, науки, локального бізнесу та громадянського суспільства. Це запускає ефекти економіки співпраці, коли мешканці відчують себе не просто споживачами послуг, а активними суб'єктами відновлення.

4. Стратегічна стійкість громад у воєнний та повоєнний періоди не може базуватися на застиглих, негнучких програмах. Дизайн-мислення виступає гнучким інструментом інституційного дизайну публічної влади, оскільки інтегрує соціальну відповідальність, екологічну доцільність та економічну вигоду. Інтеграція принципів людиноцентричності у процеси стратегічного планування дозволяє трансформувати архітектуру управління ОМС, роблячи її адаптивною та готовою до майбутніх криз, що є базовою передумовою довготривалого сталого розвитку держави.

Особливого значення це набуває в умовах відновлення територій, постраждалих від війни. Планування житлової інфраструктури, громадських просторів, соціальних сервісів та економічних проєктів має здійснюватися з урахуванням принципів інклюзивності, енергоефективності та раціонального використання ресурсів. Дизайн-мислення сприяє виявленню реальних потреб

населення та пошуку рішень, які забезпечують довготривалий позитивний ефект для громади.

В Україні окремі елементи дизайн-мислення вже використовуються під час розроблення стратегій розвитку територіальних громад, підготовки програм відновлення та проведення громадських консультацій. Зокрема, у процесах стратегічного планування дедалі частіше застосовуються воркшопи, фасилітовані обговорення, картування потреб мешканців та інші інструменти співтворення рішень. Це сприяє підвищенню довіри до органів місцевого самоврядування, формуванню спільного бачення майбутнього громади та залученню громадян до реалізації місцевої політики.

Таким чином, стратегічна стійкість територіальних громад у воєнний та повоєнний періоди значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування впроваджувати інноваційні та людиноцентричні підходи до управління. Використання інструментів дизайн-мислення сприяє підвищенню адаптивності громад, зміцненню соціальної згуртованості, ефективнішому використанню ресурсів та реалізації принципів сталого розвитку, що є важливою передумовою успішного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Сергієнко Е. Використання дизайн-мислення для підтримки соціально-економічного розвитку та резильєнтності територіальних громад в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2025. № 4. С. 172–178.
2. Беспалюк Х. М., Процак К. В. Дизайн-мислення як ефективний метод адаптації до змін. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Проблеми економіки та управління*. 2021. Т. 5, № 1. С. 121–131.
3. Ситник Н. І. Дизайн-мислення: концептуальні засади, переваги й обмеження. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2021. Вип. 44. С. 43–48. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-44-7.
4. Мальковська Ю. Інституційний дизайн як категорія публічного управління: теорія та практика застосування. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 3 (67). С. 114–123.
5. Бицюра Ю., Манжула Є., Ілюхіна В. Проблеми забезпечення сталого розвитку в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 49–55.
6. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*. 2022. №1 (56). С. 53–60.

Георгій ТИТАРЕНКО

*аспірант кафедри євроінтеграційної політики
Навчально-наукового інституту публічного
управління та державної служби
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка*

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ І ПРАКТИКИ ОЦІНЮВАННЯ УСПІШНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

Стартспеціалізація визнається в ЄС надважливим експериментом у сфері промислової та інноваційної політики, орієнтованим на підсилення конкурентоздатності конкретних регіонів. Цей підхід, який був започаткований Європейською Комісією у рамках реалізації Політики згуртованості 2014–2020 років (Cohesion Policy 2014-2020), спрямований на сприяння регіональним інноваціям та економічній трансформації. Він вимагає від різних суб'єктів – органів публічного управління, закладів вищої освіти та науково-дослідних організацій, бізнесу, та громадянського суспільства – визначити сильні сторони свого регіону та пріоритети, за якими здійснюється підтримка зі структурних фондів ЄС з урахуванням місцевого потенціалу та ринкових можливостей [1, с. 32].

Оцінювання успішності діяльності органів публічного управління у сфері смартспеціалізації (S3) в ЄС відбувається у вимірах реалізації: багаторівневого управління (multi-level governance), процесів підприємницького відкриття (the Entrepreneurial Discovery Process, EDP) та розроблення політики на основі фактичних даних (evidence-based policymaking). На відміну від традиційних показників оцінювання результативності й ефективності публічного управління, успішність процесів стратегічного управління на засадах смартспеціалізації оцінюється за критеріями результатів територіальних інновацій (territorial innovation outcomes), залучення стейкхолдерів (stakeholder engagement) та стратегічної адаптивної спроможності [1-7].

Вивчення наукових публікацій європейських дослідників і аналітичних документів Об'єднаного дослідницького центру Європейської комісії (Joint Research Centre, JRC) дозволило виокремити три групи моделей оцінювання, які

використовуються у сфері публічного управління в країнах Європи для оцінювання діяльності зі стратегування, зокрема, реалізації підходу смартспеціалізації (табл.).

Таблиця

**Групи моделей оцінювання діяльності зі стратегування,
які використовуються у сфері публічного управління в країнах Європи**

Група моделей	Характеристика	Джерела
1. Специфічні моделі, що використовуються для сфери смартспеціалізації	Оцінка ефективності S3 значною мірою зосереджується на оцінці політичного потенціалу (policy capacity) та оцінюванні врядування (governance assessment), а не лише на «бюрократичних результатах»	2; 5; 8; 9
2. Моделі організаційної зрілості	У сфері оцінювання S3 аналіз рівня зрілості організаційних систем зосереджується на здатності органів публічного управління сприяти розвитку державно-приватних партнерств через реалізацію моделі «Четвертної спіралі» (Quadruple Helix): влада, академічні та науково-дослідні кола, промисловість і громадянське суспільство (government, academia, industry, and civil society) та підтримувати EDP	10-20
3. Інші моделі оцінювання публічного управління	Моделі широкого застосування (Broad-based models) для оцінювання загальної ефективності публічного управління, природно, містять елементи, які перетинаються зі сферою смартспеціалізації та підтримують її	19-26

Джерело: складено автором на основі матеріалів [2; 5; 8-26].

До групи специфічних моделей, що використовуються для сфери смартспеціалізації належать аналітичні рамки, які використовують JRC та Генеральний директорат REGIO Європейської комісії, зокрема:

– системи моніторингу та оцінювання S3 (S3 Monitoring and Evaluation Systems) – спеціально розроблені моделі, що призначені для відстеження як логіки

реалізації (бюджет, конкурси, проекти), так і логіки результатів (структурні зміни, поведінка учасників інноваційної діяльності) [2; 5; 6];

– рамки оцінювання врядування (Governance Assessment Frameworks) – моделі, що використовуються для оцінювання ефективності публічного управління за чотирма конкретними вимірами: політична підтримка/лідерство; автономія та підзвітність органу управління S3; горизонтальна та вертикальна координація; залучення стейкхолдерів [6].

Серед моделей організаційної зрілості, які застосовуються під час оцінювання спроможності органів публічного управління реалізовувати процеси смартспеціалізації визначимо такі:

– рамка оцінювання організаційної зрілості EDP (EDP Organisational Maturity Framework): дозволяє оцінювати регіональні органи влади за рівнем їхньої зрілості на етапах переходу від «виявлення» / «discovery (визначення пріоритетних напрямків) до «реалізації» / «implementation» (виділення коштів на визначені заходи) та «подальшого розвитку» / «evolution» (оновлення пріоритетів) [15–17];

– адаптовані універсальні моделі зрілості: існують визнані загальні моделі зрілості, наприклад, для організацій сфери ІТ, зрілості у сфері управління якістю та управління процесами, проєктної зрілості тощо, водночас, поширеною є практика адаптування органами публічного управління та адміністрування ЄС моделей, що використовуються переважно у комерційній сфері (наприклад, модель Європейського фонду управління якістю, EFQM [18]), щоб оцінити, наскільки внутрішні структури, безперервне навчання та цифрові можливості сприяють переходу регіону до сталого розвитку та «смартизованого» зростання [19; 20].

До групи моделей широкого застосування для оцінювання загальної ефективності публічного управління належать:

– загальна схема оцінювання (Common Assessment Framework, CAF): CAF, що широко використовується в публічному секторі країн ЄС, є інструментом всеохопного управління якістю (Total Quality Management, TQM), розробленим спеціально для сфери публічного управління. Модель дозволяє оцінити, як лідерство, партнерства та процеси сприяють стратегічному плануванню та досягненню результатів. Критерії «Партнерства», «Ресурси» та «Процеси» безпосередньо вимірюють здатність органу публічного управління співпрацювати із зовнішніми інноваторами та керувати інноваційно-орієнтованими програмами [19–23];

– принципи державного управління SIGMA (SIGMA Principles of Public Administration): розроблені OECD та ЄС, ці принципи оцінюють розробку політики, інституційну спроможність та операційну ефективність. Ефективний, заснований на фактичних даних механізм формування політики (один із стовпів SIGMA) є необхідною передумовою для управління складними, заснованими на даних стратегіями S3 [24–26].

Експерти JRC підкреслюють важливість оцінювання систем моніторингу та оцінювання результатів стратегій, що розроблені на засадах смартспеціалізації. Інтегрована система моніторингу та оцінювання циклів політики підвищує здатність системи до навчання (learning capacity) та дозволяє краще враховувати й задовольняти потреби ширших верств суспільства. Тому ефективні системи моніторингу та оцінювання потребують механізмів, здатних ідентифікувати та залучати відповідних стейкхолдерів [5].

У процесах стратегування на засадах смартспеціалізації особливий наголос робиться на результатах реалізації політики. Ця орієнтована на результати логіка лежить в основі розуміння критичної важливості створення належних систем моніторингу та оцінювання для S3. Дійсно, третій критерій виконання цілі 1 Політики згуртованості ЄС 2021-2027 рр. «Розумніша Європа завдяки сприянню інноваційній та смартизованій економічній трансформації» [27] стосується саме цих аспектів. Тому регіонам ЄС було запропоновано розробити інструменти моніторингу та оцінювання для вимірювання ефективності досягнення цілей стратегії, які утворюють систему раннього попередження щодо реалізації політики (The early warning system of policy implementation) [5, с. 9].

Як зазначають Ф. Б. Хегі (F. B. Hegyi) та Ф. Прота (F. Prota), надійна система моніторингу S3 виконує функцію механізму раннього попередження, що сигналізує про критичні аспекти реалізації політики, які слугують основою для оцінки S3 [5]. Оцінювання S3 можливе лише за умови наявності чіткої логіки втручання, яка пов'язує «цілі із засобами» [4]. Для цього необхідна система моніторингу та оцінювання (Monitoring&Evaluation, M&E), яка збирає та обробляє точні, повні та релевантні дані, що забезпечують прийняття рішень на основі даних та фактичних доказів.

Система M&E не лише сприяє перегляду або перевірці попередніх політичних рішень та просуванню у досягненні стратегічних цілей, а й дає змогу політикам приймати більш обґрунтовані рішення під час визначення впливу та ефективності

програмної політики. Отже, відповідно до Посібника Європейської комісії з впровадження смартспеціалізації, моніторинг та оцінювання реалізації інноваційної політики сприяють мінімізації дублювання та фрагментації зусиль, водночас надаючи оцінювачам політики основу для порівняння та бенчмаркінгу політик, а політикам – основу для підготовки до наступного програмного періоду [5, с. 9].

Ефективна система моніторингу забезпечує необхідні складові для якісної оцінки. Моніторинг та оцінювання (evaluation) є частинами єдиного процесу: якісне оцінювання успішності S3 починається саме з розбудови ефективної системи моніторингу ходу її реалізації, проте отримані вході моніторингу дані використовуються й надалі для формулювання глибших висновків щодо впливу політичних рішень.

Якщо моніторинг дає «миттєвий знімок» реальності політики, то оцінювання дозволяє аналізувати більш складні питання, зокрема, оцінювання може досліджувати:

- середньо- та довгострокові наслідки політичних ініціатив;
- аддитивність політичних рішень, тобто додану вартість певних політичних ініціатив;
- причини, через які цілі не були досягнуті;
- неочікувані позитивні або негативні наслідки певних політичних ініціатив.

Вивчення практик оцінювання реалізації стратегування на засадах смартспеціалізації в регіонах ЄС вказує на широкий спектр підходів.

Так, у програмному періоді 2014–2020 рр. у регіоні Емілія-Романья (Emilia Romagna Region, Італія) вперше було застосовано інструмент оцінювання «Регіональний план оцінювання» (Regional Evaluation Plan), в якому також виокремлено розділ щодо оцінювання стратегії смартспеціалізації. Його проводив зовнішній оцінювач, який відповідав за оцінку всієї «Регіональної операційної програми» (ERDF ROP) на 2014–2020 роки. За діяльність з оцінки смартспеціалізації відповідав директор Департаменту праці, підприємництва та економіки знань. У адміністрації регіону також створено внутрішній підрозділ з оцінювання, який надає підтримку директору щодо технічних аспектів здійснення зовнішнього оцінювання [6]. В регіоні Емілія-Романья також розробляється концепція оцінювання стратегії S3: мета полягає в тому, щоб з'ясувати, чи сприяють регіональні операційні програми (ERDF, ESF та EAFRD) у синергії з програмою

«Горизонт 2020» та іншими регіональними заходами з реалізації S3 створенню регіональної інноваційної екосистеми, зміцнюючи співпрацю між стейкхолдерами.

У Регіональному плані оцінювання стратегії смартспеціалізації регіону Емілія-Романья (Італія) було визначено такі три питання для оцінювання:

1. Як з «ESIF Funds» сприяють створенню регіональної інноваційної екосистеми?

2. Чи сприяють заходи, що реалізуються відповідно до концепції смартспеціалізації, зміцненню мереж між різними регіональними гравцями?

3. Чи сприяють заходи, що фінансуються з «ESIF Funds», підвищенню конкурентоспроможності та інноваційної схильності виробничих систем? [6, с. 73].

За результатами пілотування у Регіональному плані оцінювання стратегії смартспеціалізації регіону Емілія-Романья (Італія) було визначено дві тематичні оцінки: оцінку ефективності Мережі високих технологій (High Technology Network) з точки зору залучення підприємств до дослідницьких проєктів, а також оцінку заходів з підтримки стартапів.

Потребує подальшого вирішення наукове завдання вироблення методичного підходу до вимірювання ступеню зрілості органів публічного управління у сфері смартспеціалізації як основи постійного вдосконалення.

Список використаних джерел

1. Guzzo F., Gianelle C. *Assessing Smart Specialisation: governance*. JRC Research Reports. EUR 30700 EN, JRC123984. Publications Office of the European Union: Luxembourg. 2021. 45 p. DOI: <https://dx.doi.org/10.2760/48092>.

2. Evaluation. *Directorate-General for EU regional and urban policy : web-site*. N.d. URL : https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/evaluation_en.

3. Gębczyńska A. Brajer-Marczak R. Review of Selected Performance Measurement Models Used in Public Administration. *Administrative Sciences*. 2020. Vol. 10. Iss. 4. P. 99. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci10040099>.

4. Gianelle C., Guzzo F., Marinelli E. *Smart Specialisation Evaluation: Setting the Scene*. Smart Specialisation – JRC Policy Insights, JRC116110. Match, 2019. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC116110>.

5. Hegyi F. B., Prota F. *Assessing Smart Specialisation: Monitoring and Evaluation Systems*. EUR 30654 EN, JRC123734. Publications Office of the European Union, Luxembourg : 2021. 42 p. DOI: <https://dx.doi.org/10.2760/443642>.
6. *Case studies on Smart Specialisation*. Ed(s). : Perianez Forte I., Guzzo F., Hegyi F. B., Gianelle C. EUR 30753 EN. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. 202 p. DOI: <https://dx.doi.org/10.2760/815309>.
7. Silva M. L., Sánchez-Hernández M. I., Jacquine, M., Net, P. Purpose-Driven Smart Specialization (S3+P): A Multilevel Model for Sustainable Regional Development. *Systems*. 2026. Vol. 14. Iss. 4. P. 409. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems14040409>.
8. *Implementing Smart Specialisation: A Handbook*. Eds: Gianelle C., Kyriakou D., Cohen C., Przeor M. JRC102764. EUR 28053 EN. Brussels: European Commission, 2016. 122 p. DOI: <https://doi.org/10.2791/610394>.
9. Radošević S., Zoretić T. EU smart specialization policy between experimentation and accountability: dynamic policy cycle perspective. *European Planning Studies*. 2024. Vol. 32. Iss. 8. P. 1693–1712. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2024.2359669>.
10. About S3. *Directorate-General for EU regional and urban policy : web-site*. N.d. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/about_en.
11. Woronowicz T., Boronowsky M., Wewezer D., Mitasiunas A., Seidel K., Cotera I. R. Towards a Capability Maturity Model for Regional Innovation Strategies. *Joint Proceedings of the BIR 2016 Workshops and Doctoral Consortium co-located with 15th International Conference on Perspectives in Business Informatics Research (BIR 2016)* ; Ed(s) Johansson B., Vencovský F. Prague, Czech Republic, September 14-16, 2016. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-1684/paper11.pdf>
12. Fuglsang L, Hansen AV, Mergel I, Røhnebæk MT. Living Labs for Public Sector Innovation: An Integrative Literature Review. *Administrative Sciences*. 2021. Vol. 11. Iss. 2. P. 58. <https://doi.org/10.3390/admsci1102005>.
13. Smart specialisation 2021-2027: a strategic framework for enhancing research and innovation capacities and for driving innovative and smart economic transformation in EU regions. Summary of key findings. Contract No 2024CE16BAT008. Directorate-General for Regional and Urban Policy, 2025. 24 p. DOI: 10.2776/0300941. URL: https://www.prognos.com/sites/default/files/2026-04/S3%20Study_KeyFindings_10032026.pdf.
14. Assessment of smart specialisation as a strategic framework for enhancing research and innovation capacities and for driving innovative and smart economic transformation in EU regions. Case studies. Directorate-General for Regional and Urban Policy, 2025. 77 p. DOI: 10.2776/0300941. URL:

https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/s3-study-2025/S3_Study_Case_Studies.pdf.

15. Halleux V. Smart specialisation: The concept and its application to EU cohesion policy. *European Parliamentary Research Service*. PE 589.813. Briefing October 2016. 10 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/589813/EPRS_BRI\(2016\)589813_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/589813/EPRS_BRI(2016)589813_EN.pdf).

16. Radošević S. Chapter 1 - Assessing EU Smart Specialization Policy in a Comparative Perspective. *Advances in the Theory and Practice of Smart Specialization*; Eds.: Radošević S., Curaj A., Gheorghiu R., Andreescu L., Wade I. Academic Press, 2017. P. 1–36. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-804137-6.00001-2>.

17. Esparza-Masana R. Towards Smart Specialisation 2.0. Main Challenges When Updating Strategies. *J Knowl Econ*. 2022. Vol. 13. Iss. 1. P. 635–655. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00766-1>.

18. The EFQM Model. *EFQM : web-site*. URL: <https://efqm.org/the-efqm-model/>.

19. The CAF model. *European Institute of Public Administration : web-site*. <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.

20. Popescu M., Mandru L. Models and Tools for Quality Approach in Public Administration in European Union. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series V: Economic Sciences*. 2022. Vol. 15(64). No. 2. P. 127–140. DOI: <https://doi.org/10.31926/but.es.2022.15.64.2.15>.

21. Common Assessment Framework CAF 2020: The European model for improving public organisations through self-assessment. EUPAN, 2019. 96 p. URL: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2023/03/CAF-2020-English.pdf>.

22. Загальна схема оцінювання CAF 2020: Європейська модель з удосконалення організацій державного сектору шляхом самооцінювання = Common Assessment Framework CAF 2020: The European model for improving public organisations through self-assessment / Європейський ресурсний центр CAF при Європейському інституті державного управління; пер. з англ. А. Кукуля, ред. О. Бутенко ; М. Канавець (кер. авт. колективу), Г. Третяченко ; за заг. ред. Н. Алюшиної. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2025. 206 с. URL: https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2025/05/CAF2020_Ukrainian.pdf.

23. Маматова Т., Кравцова Т. Забезпечення якості публічних послуг на основі моделі організаційної досконалості CAF: методологія, оцінювання, кращі європейські практики. *Національні інтереси України*. 2026. № 3. С. 1981–1995. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-3\(20\)-1981-1995](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-3(20)-1981-1995).

24. SIGMA Principles of Public Administration (PPA) - Organisation for Economic Cooperation and Development. *2022 Stocktaking of PFM Diagnostic Tools: Global*

Trends and Insights. Vol. 2. PEFA Secretariat, May 2023. URL: <https://www.pefa.org/sites/pefa/files/PEFA%202022%20Stocktaking%20-%20A05.pdf>.

25. Public administration in Ukraine Assessment against the Principles of Public Administration December 2023 SIGMA Monitoring Reports Public administration in Ukraine. OECD, 2024. 212 p. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf.

26. Capacity of public administrations for EU integration and beyond. *Ministerial conference organised by the European Commission with the support of the SIGMA Programme*. 24 September 2025, Podgorica, Montenegro. OECD – sigmaweb: web-site. 2025. URL: <https://www.sigmaweb.org/en/events/2025/capacity-of-public-administrations-for-EU-integration-and-beyond.html>.

27. Priorities for 2021-2027. *Directorate-General for EU regional and urban policy* : web-site. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/priorities_en.

Під час підготовки тез доповіді було використано такі інструменти генеративного ШІ: Grok, ШІ-агент Gemini, що інтегрований у Google Chrome; DeepL Translate, зокрема, для підбору джерел, перевіряння гіпотез, перекладу англomовних джерел, складання проєктів таблиць. Повну відповідальність за фінальний рукопис несе автор.

Леся ТИХОНЧУК

*доктор наук з державного управління, професор,
завідувачка кафедри менеджменту та
публічного врядування, Національний університет
водного господарства та природокористування*

Юлія ГЛАДУН

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування
(Міське самоврядування)», Національний університет
водного господарства та природокористування*

**ПЕРЕГЛЯД ПРІОРИТЕТІВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ
ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ ПОДОЛАННЯ
НАСЛІДКІВ ВІЙНИ (НА ПРИКЛАДІ РІВНЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)**

Повномасштабне воєнне вторгнення зумовило докорінну перебудову публічного врядування на муніципальному рівні. Руйнування звичних управлінських парадигм змусило органи місцевого самоврядування швидко адаптувати нормативно-правову базу, оновлювати інституційний дизайн та диверсифікувати ресурси задля подолання наслідків війни.

В цих реаліях Рівненська міська рада та її виконавчі органи відійшли від застарілих бюрократичних моделей, перейшовши до гнучкого антикризового менеджменту та проактивного, людиноцентрованого сервісу. Особливого значення набув перегляд пріоритетів місцевих програм задля інтеграції постраждалих громадян та впровадження ефективної локальної ветеранської політики.

Процес реінтеграції Захисників і Захисниць України, а також підтримка їхніх родин вимагає від громади трансформації внутрішніх процесів, цифровізації та раціонального використання обмежених фінансів. Досвід Рівненської міської територіальної громади демонструє формування гнучкої сервісної архітектури, яка здатна протистояти викликам воєнного часу та слугувати концептуальною матрицею для інших регіонів держави.

Ключовим інструментом реалізації антикризової стратегії в Рівненській міській територіальній громаді стала Міська соціальна програма «Соціальний захист Захисників і Захисниць України та членів їх сімей» на 2024–2026 роки [3].

Аналіз реалізації Програми за 2024–2025 роки свідчить про зміну локальних управлінських пріоритетів: замість традиційного пасивного фінансування

соціальної сфери громада перейшла до проактивного формування простору спільної відповідальності та взаємодопомоги. Статистичні дані Департаменту соціальної та ветеранської політики Рівненської міської ради свідчать про стрімке і безперервне зростання навантаження на систему місцевого фінансування та інфраструктуру надання послуг.

Протягом 2024–2025 років загальний обсяг фінансування зазначеної цільової Програми продемонстрував стрімку динаміку розширення масштабів допомоги, збільшившись на 71% порівняно з базовими показниками, та досяг у 2025 році відмітки у понад 151 мільйон гривень. Таке вагоме виділення коштів з місцевого бюджету підтверджує, що громада свідомо бере на себе додаткові соціально-фінансові зобов'язання, які об'єктивно не покриваються або лише частково декларуються на загальнодержавному рівні. У межах перегляду бюджетних витрат громада впровадила власну систему виплат на медичне оздоровлення та значно збільшила фінансову підтримку для тих, хто стає на захист Батьківщини. Так, одноразова грошова допомога за укладення першого контракту була збільшена більше ніж удвічі – з 20 до 50 тисяч гривень.

Особливий моральний та фінансовий акцент у бюджеті громади зміщено в бік довгострокової підтримки категорій населення, які зазнали непоправних втрат. На оздоровлення, адаптацію та фінансування навчання дітей загиблих і зниклих безвісти Захисників України у 2025 році було спрямовано понад 54 мільйони гривень, а витрати на меморіалізацію та вшанування пам'яті Героїв зросли на рекордні 448%, що відображає ціннісні орієнтири громади. Фінансова децентралізація дозволила оперативно перегрупувати внутрішні ресурси, перетворивши соціальний захист із пасивної видаткової статті на стратегічну інвестицію у внутрішню безпеку, стійкість людського капіталу та соціально-економічну стабільність регіону.

Практична реалізація оновлених пріоритетів громади вимагала модернізації її інституційного дизайну. З метою відходу від застарілих бюрократичних інструментів, у червні 2023 року Рівненська міська рада створила спеціалізований підрозділ – Управління у справах ветеранів у складі Департаменту соціальної та ветеранської політики, що дозволило консолідувати управлінські функції, виокремити потоки заявників та розпочати системну розбудову профільної інфраструктури на засадах людиноцентризму.

Найбільш значущим практичним досягненням у межах цієї інституційної трансформації стало успішне впровадження та масштабування проєкту адмінсервісу «Ветеран», реалізованого на базі Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) міста Рівне за прогресивним принципом «єдиного вікна». Для

системи публічного врядування цей крок означав ліквідацію адміністративних бар'єрів та зменшення стресу для Захисників та їхніх родин [4,8].

Головною рушійною силою оптимізації внутрішніх процесів виступила тотальна цифровізація адміністративних алгоритмів, де впровадження електронної черги та організація віддалених робочих місць дозволили здійснити кардинальний перехід до сервісно-орієнтованої моделі врядування. Ефективність таких кроків підтверджується операційною статистикою: якщо протягом 2024 року фахівцями було опрацьовано понад 10 тисяч офіційних заяв, то у 2025 році цей показник зріс майже на 10%, перетнувши позначку в 11 тисяч звернень. При цьому спостерігається стрімке зростання попиту на інформаційний супровід, правову допомогу, телефонні та особисті консультації. Публічне управління в Рівненській громаді вийшло за межі механічного розподілу фінансових преференцій, трансформувавшись у гнучкого координатора мультидисциплінарної допомоги, що супроводжує людину на кожному етапі її повернення до цивільного життя [2,5,6].

Для забезпечення довгострокової життєздатності створеної сервісної моделі та формування стратегічних планів майбутнього відновлення в межах дослідження було застосовано методологію SWOT-аналізу (рис.1), яка дозволила чітко верифікувати внутрішні переваги та недоліки, а також зовнішні можливості та загрози муніципальної системи в умовах тривалих воєнних дій.

До сильних сторін створеної архітектури належать функціонування спеціалізованого підрозділу, розгалужена нормативно-правова база, регулярне фінансування та цифровізація сервісів. Водночас ключовою проблемою є гостра асиметрія між стрімким зростанням кількості отримувачів послуг та обмеженим штатом. Ситуація, коли лише одинадцять фахівців щорічно опрацьовують понад 11 тисяч складних заяв, створює критичне навантаження на персонал і ризик професійного вигорання службовців. Додатковою слабкістю є недостатня матеріальна підтримка родин на початковому етапі мобілізації військовослужбовця [5,6,7].

Аналіз зовнішнього середовища відкриває перед Рівненською громадою можливості для розвитку через механізми державно-приватного партнерства. Залучення локального бізнесу, грантів для ветеранського підприємництва та міжнародної допомоги дозволить диверсифікувати фінансування й знизити тиск на місцевий бюджет в умовах нестабільних податкових надходжень. Досвід громади доводить, що в умовах війни відбувся корінний перегляд пріоритетів: фінансування соціальної сфери перетворилося на стратегічну інвестицію у людський капітал.

	ВНУТРІШНІ ЧИННИКИ	ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ
ПОЗИТИВНИЙ ВПЛИВ	СИЛЬНІ СТОРОНИ - Створення спеціалізованого підрозділу - Розвинена нормативно-правова база - Системність і регулярність соціальних виплат - Впровадження цифрових сервісів та принципу «єдиного вікна»	МОЖЛИВОСТІ - Розвиток державно-приватного партнерства - Залучення міжнародної допомоги - Розширення програм підтримки ветеранського бізнесу
НЕГАТИВНИЙ ВПЛИВ	СЛАБКІ СТОРОНИ - Недостатній рівень підтримки на етапі мобілізації - Обмежені кадрові ресурси - Високе навантаження на персонал - Ризик професійного вигорання працівників	ЗАГРОЗИ - Нестабільність бюджетних надходжень - Зростання кількості отримувачів послуг - Дефіцит фінансових ресурсів

Рис. 1. SWOT-аналіз діяльності Управління

Модернізація інституційного дизайну (створення Управління у справах ветеранів та адмінсервісу «Ветеран») підтвердила ефективність цифровізованої сервісної моделі, придатної для масштабування в інших регіонах. Водночас SWOT-аналіз виявив критичну асиметрію між зростанням кількості отримувачів послуг та дефіцитом кадрів (11 працівників на понад 11 тисяч заяв на рік), що створює ризик вигорання службовців, а також слабкість у вигляді недостатньої підтримки родин на початковому етапі мобілізації.

Для забезпечення життєздатності системи, громаді необхідно реалізувати комплекс антикризових кроків: розширити штат профільного Управління або автоматизувати рутинні операції; впровадити модель проактивного менторства та індивідуального супроводу ветеранів; запровадити експрес-пакети допомоги сім'ям у перші місяці призову. Для нівелювання бюджетної нестабільності важливо диверсифікувати фінансування шляхом розвитку державно-приватного партнерства (спільні хаби, програми перекваліфікації з бізнесом) та системного залучення міжнародних грантів для ветеранського підприємництва. Такий підхід мінімізує тиск на місцевий бюджет і сформує стійку, адаптивну екосистему підтримки Захисників і Захисниць України.

Список використаних джерел

1. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей: Закон України від 20.12.1991 № 2011-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text>.
2. Міська соціальна програма «Соціальний захист Захисників і Захисниць України та членів їх сімей» на 2024–2026 роки : затверджено рішенням Рівненської міської ради від 23.11.2023 № 4094 (зі змінами). URL: https://rivnesoc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/rishennya_%E2%84%964094_vid_23.11.2023.pdf.
3. Порядки до Міської соціальної програми «Соціальний захист Захисників і Захисниць України та членів їх сімей» на 2024–2026 роки. Департамент соціальної та ветеранської політики Рівненської міської ради. URL: https://rivnesoc.gov.ua/participants-of-ato-and-cab/#tab_15.
4. Положення про Департамент соціальної та ветеранської політики Рівненської міської ради : затверджено рішенням Рівненської міської ради від 09.10.2025. URL: <https://rivnerada.gov.ua/publicservicesapi/api/search-document/load-senate-document/29959/0/7225/09-10-2025>.
5. Звіт про роботу Департаменту соціальної та ветеранської політики Рівненської міської ради за 2024 рік. URL: <https://rivnesoc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/07/dsp-zvit-petryk-2024.doc>.
6. Звіт про роботу Департаменту соціальної та ветеранської політики Рівненської міської ради за 2025 рік від 17.02.2026. URL: <https://rivnesoc.gov.ua/wp-content/uploads/2026/01/zvit-za-2025-rik-pravylnyj-17.02.2026.doc>.
7. Внутрішні звіти Управління у справах ветеранів за 2024–2025 роки щодо роботи із запитами громадян та здійснення виплат.
8. Нормативно-правові документи щодо впровадження проєкту «Адмінсервіс «Ветеран» на базі Центру надання адміністративних послуг у місті Рівне. URL: <https://rivnerada.gov.ua/PublicServicesAPI/api/file-attachment/download-file/19765/true>.

Леся ТИХОНЧУК

*доктор наук з державного управління, професор,
завідувачка кафедри менеджменту та публічного врядування,
Національний університет водного господарства
та природокористування*

Ганна ГРИГІРЧИК

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
гр. ДСз-11, Національний університет водного господарства
та природокористування*

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ПРОЦЕДУРИ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Набрання чинності Законом України «Про адміністративну процедуру» стало одним із найважливіших етапів реформування системи публічного управління в Україні. Закон уперше встановив єдині загальні правила розгляду адміністративних справ та прийняття адміністративних актів органами публічної влади, визначив права та обов'язки учасників адміністративного провадження, а також закріпив принципи належного врядування. Його прийняття спрямоване на підвищення рівня захисту прав фізичних та юридичних осіб, забезпечення прозорості діяльності органів влади та наближення української системи публічного адміністрування до європейських стандартів.

Для органів місцевого самоврядування впровадження адміністративної процедури має особливе значення, оскільки саме на місцевому рівні приймається значна кількість рішень, які безпосередньо впливають на права та законні інтереси громадян. Разом із тим реалізація положень Закону України «Про адміністративну процедуру» в діяльності органів місцевого самоврядування супроводжується низкою практичних і організаційно-правових проблем.[2]

Однією з основних проблем є адаптація посадових осіб до нових законодавчих вимог. Тривалий час рішення органів місцевого самоврядування приймалися переважно на підставі спеціального законодавства, регламентів та внутрішніх положень. Натомість Закон України «Про адміністративну процедуру» вимагає забезпечення додаткових процедурних гарантій для осіб, права чи інтереси яких можуть бути зачеплені адміністративним актом. Зокрема, особі повинно бути гарантовано право бути вислуханою, право на доступ до матеріалів справи, право

подавати докази та пояснення, а також право отримати належно вмотивоване рішення.

Наступною проблемою є формування та ведення адміністративних справ. Закон передбачає обов'язок документувати всі етапи адміністративного провадження, формувати матеріали справи та забезпечувати їх належне зберігання. Для багатьох органів місцевого самоврядування така практика є новою та потребує зміни організації роботи, розроблення внутрішніх алгоритмів та додаткового навчання працівників.[1]

Суттєвим викликом залишається приведення локальних нормативних актів у відповідність до вимог Закону України «Про адміністративну процедуру». Регламенти рад, положення про виконавчі органи, консультативно-дорадчі органи та інші внутрішні документи мають бути переглянуті з урахуванням нових законодавчих стандартів. В іншому випадку виникають ризики колізій між локальними актами та нормами законодавства.

Окремою проблемою є розмежування сфер застосування Закону України «Про адміністративну процедуру» та Закону України «Про звернення громадян». На практиці органи місцевого самоврядування нерідко стикаються з труднощами під час визначення правової природи звернень громадян. Частина заяв, скарг чи клопотань одночасно містять ознаки як звернення громадянина, так і адміністративної справи, за результатами розгляду якої має бути прийнятий адміністративний акт.

Закон України «Про звернення громадян» регулює порядок реалізації конституційного права особи на звернення до органів влади та місцевого самоврядування. Водночас Закон України «Про адміністративну процедуру» застосовується у випадках, коли орган влади вирішує індивідуальну справу особи та приймає рішення, яке впливає на її права, свободи або законні інтереси. Саме тому неправильне визначення правового режиму розгляду звернення може призвести до порушення процедурних гарантій та створити підстави для подальшого судового оскарження прийнятого рішення.[5]

Практичним прикладом такої проблеми є скарга громадянина до міського голови щодо дій державного реєстратора, який відмовив у наданні адміністративної послуги без належного обґрунтування причин відмови. У своєму зверненні заявник просив провести перевірку дій посадової особи та надати відповідь за результатами розгляду скарги. Формально таке звернення може розглядатися в порядку Закону України «Про звернення громадян», однак у разі прийняття рішення щодо правомірності дій посадової особи та можливого впливу такого рішення на права учасників правовідносин виникає необхідність застосування процедурних гарантій,

передбачених Законом України «Про адміністративну процедуру». Таким чином, даний приклад демонструє складність визначення меж застосування двох законів у практичній діяльності органів місцевого самоврядування.

Ще одним прикладом практичних труднощів застосування адміністративної процедури є справа № 560/6077/26 щодо оскарження розпорядження міського голови про виключення окремих осіб зі складу комісії з питань гідного вшанування Захисників та Захисниць України. Позивачі, оскаржуючи розпорядження міського голови, посилалися, серед іншого, на недотримання вимог Закону України «Про адміністративну процедуру». У ході судового розгляду було поставлено питання щодо наявності матеріалів адміністративної справи та дотримання встановлених процедурних гарантій. [4]

Наведені приклади свідчать про те, що сучасна судова практика оцінює не лише зміст прийнятого рішення, а й порядок його підготовки та прийняття. Відсутність належно сформованої адміністративної справи, недотримання права особи на участь у провадженні або недостатня вмотивованість адміністративного акта можуть стати підставою для визнання такого акта протиправним.

Важливу роль у забезпеченні належного застосування Закону України «Про адміністративну процедуру» відіграє судовий контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування. Судова практика поступово формує єдині підходи до тлумачення та застосування норм адміністративної процедури, звертаючи увагу не лише на зміст прийнятого рішення, а й на дотримання процедури його підготовки та ухвалення. У зв'язку з цим органи місцевого самоврядування повинні приділяти особливу увагу формуванню адміністративних справ, документуванню всіх процедурних дій та належному обґрунтуванню адміністративних актів. Саме судовий контроль стає важливим механізмом утвердження принципів належного врядування та підвищення якості управлінських рішень.

У Нетішинській міській раді вже розпочато практичну роботу з впровадження положень Закону України «Про адміністративну процедуру». Зокрема, юридичною службою здійснюється аналіз локальних нормативних актів на предмет їх відповідності вимогам нового законодавства, проводиться опрацювання методичних матеріалів та судової практики, надається правова допомога структурним підрозділам щодо застосування процедурних норм під час підготовки проєктів рішень. Одним із першочергових завдань є формування єдиного підходу до ведення адміністративних справ, розмежування сфери застосування Закону України «Про адміністративну процедуру» та Закону України «Про звернення громадян», а також забезпечення належного документування процедур прийняття адміністративних актів.

З огляду на викладене доцільним є продовження роботи щодо навчання посадових осіб виконавчих органів ради, розроблення внутрішніх методичних рекомендацій з питань здійснення адміністративного провадження, внесення змін до локальних нормативних актів та впровадження уніфікованих форм адміністративних справ. Реалізація зазначених заходів сприятиме належному виконанню вимог законодавства, зменшенню ризиків судових спорів та підвищенню рівня довіри громадян до діяльності органів місцевого самоврядування.

Отже, основними проблемами впровадження адміністративної процедури в діяльність Нетішинської міської територіальної громади є недостатній практичний досвід застосування нового законодавства, необхідність належного ведення адміністративних справ, потреба в оновленні локальної нормативної бази, складність розмежування сфери дії Закону України «Про адміністративну процедуру» та Закону України «Про звернення громадян», а також зростання вимог до обґрунтованості управлінських рішень. Водночас повноцінне впровадження адміністративної процедури сприятиме підвищенню рівня правового захисту громадян, зміцненню довіри до органів місцевого самоврядування та утвердженню принципів належного врядування в діяльності публічної влади.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про адміністративну процедуру» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>;
2. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв'язку з прийняттям Закону України «Про адміністративну процедуру» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4017-20#Text>
4. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/>
5. Посібник для публічних службовців, 2024 рік: Віктор Тимошук, Ірина Бойко, Андрій Школик, Євген Школьний; URL: https://adminprocedure.org.ua/assets/docs/LAP_Handbook.pdf
6. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративну процедуру» / авт. кол. : Андрійко О. Ф., Бевзенко В. М. та ін. ; за заг. ред. Тимошука В. П. Київ, 2023. 545 с. URL: <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/74413.pdf>

Роман ЦУРКАН

*аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Вячеслав КИРИЛКО

*аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні безпекові виклики, пов'язані з воєнною агресією, економічною нестабільністю, енергетичними ризиками та необхідністю післявоєнного відновлення територій, актуалізують пошук нових підходів до регіонального розвитку. Одним із таких інструментів виступає смартспеціалізація (Smart Specialisation Strategy, S3), яка в країнах Європейського Союзу розглядається як механізм підвищення конкурентоспроможності регіонів на основі використання їхніх унікальних ресурсів, інноваційного потенціалу та міжсекторального партнерства.

Для України впровадження принципів смартспеціалізації набуває особливого значення в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. Вона дозволяє визначати перспективні напрями економічного розвитку територій, концентрувати ресурси на пріоритетних сферах та формувати інноваційні екосистеми, здатні забезпечити стійкість громад до зовнішніх загроз. Водночас сучасні безпекові виклики вимагають інтеграції питань національної та регіональної безпеки до процесів стратегічного планування розвитку територій.

Ефективна реалізація смартспеціалізації потребує застосування комплексу механізмів публічного управління. До них належать нормативно-правові механізми, які забезпечують формування відповідного інституційного середовища; організаційні механізми координації діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та наукових установ; фінансово-економічні механізми підтримки інноваційних проєктів; інформаційно-комунікаційні механізми залучення громадськості та поширення інноваційних практик.

Особливого значення в умовах безпекових викликів набувають цифрові механізми управління. Використання цифрових платформ, геоінформаційних систем, інструментів аналізу великих даних (Big Data) та технологій штучного

інтелекту дозволяє здійснювати моніторинг стану територій, оцінювати ризики, прогнозувати наслідки кризових ситуацій та забезпечувати більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Цифровізація також сприяє формуванню прозорого середовища взаємодії між усіма учасниками процесу смартспеціалізації.

У сучасних умовах цифрові технології стають важливим інструментом підвищення стійкості територій до воєнних, економічних, екологічних та техногенних загроз. Геоінформаційні системи забезпечують візуалізацію просторових даних щодо розміщення критичної інфраструктури, виробничих потужностей, логістичних маршрутів, енергетичних об'єктів та соціальних ресурсів громад [1]. Це дозволяє органам публічного управління оперативно реагувати на зміни безпекової ситуації, визначати найбільш уразливі території та формувати пріоритети їхнього розвитку з урахуванням ризиків.

Важливу роль відіграють цифрові платформи підтримки прийняття рішень, які інтегрують інформацію з різних джерел та забезпечують комплексний аналіз соціально-економічних показників регіону. Використання інструментів штучного інтелекту та машинного навчання створює можливості для моделювання різних сценаріїв розвитку територій, оцінювання ефективності інвестиційних проєктів, визначення перспективних напрямів смартспеціалізації та прогнозування впливу зовнішніх загроз на економіку регіону.

Особливого значення набуває розвиток цифрових екосистем управління регіональним розвитком, які забезпечують інтеграцію органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу, наукових установ та громадянського суспільства. Такі платформи сприяють налагодженню ефективної комунікації між усіма зацікавленими сторонами, підвищують рівень відкритості управлінських процесів та створюють умови для широкого залучення громадськості до формування стратегій розвитку територій.

В умовах воєнного стану важливим напрямом цифровізації стає використання електронних систем моніторингу реалізації проєктів відновлення та розвитку громад. Такі системи дозволяють здійснювати контроль за використанням фінансових ресурсів, оцінювати стан виконання проєктів, забезпечувати прозорість інвестиційних процесів та мінімізувати корупційні ризики. Прикладом є використання цифрових платформ для управління проєктами відбудови інфраструктури, залучення міжнародної технічної допомоги та координації діяльності різних суб'єктів розвитку.

Крім того, цифрові технології створюють передумови для формування нових напрямів смартспеціалізації, пов'язаних із розвитком ІТ-сектору, кібербезпеки, цифрових сервісів, оборонних технологій, безпілотних систем, технологій

подвійного призначення та інноваційних рішень для критичної інфраструктури. Такі напрями не лише сприяють економічному зростанню регіонів, але й посилюють їхню безпекову спроможність та конкурентоспроможність у європейському просторі.

Перспективним напрямом є створення регіональних інноваційних кластерів у сферах оборонних технологій, кібербезпеки, енергетичної незалежності, цифрових сервісів та критичної інфраструктури. Саме такі напрями можуть стати точками економічного зростання регіонів і водночас посилювати безпекову спроможність держави [2]. Значну роль у цьому процесі відіграє міжнародне співробітництво, зокрема використання досвіду країн ЄС щодо реалізації стратегій смартспеціалізації та залучення фінансових ресурсів європейських програм підтримки регіонального розвитку.

Таким чином, смартспеціалізація в умовах безпекових викликів виступає не лише інструментом економічного розвитку територій, але й важливим механізмом зміцнення їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Ефективність її реалізації залежить від здатності органів публічного управління забезпечити інтеграцію інноваційної, регіональної та безпекової політики, використовуючи сучасні управлінські та цифрові інструменти.

Список використаних джерел

1. Bielska, T., Lashkina, M., Maliukhov, O., Maliukhova, Y., Lazariev, H. Evaluation of the activities of public authorities in the sphere of infrastructure development and smart technologies. *Journal of Management Information and Decision Science*, 2021, 24(1), стр. 1–14. URL: <https://www.abacademies.org/articles/evaluation-of-the-activities-of-public-authorities-in-the-sphere-of-infrastructure-development-and-smart-technologies-10011.html>
2. Гайдученко С.О., Бельська Т. В., Калашнікова Х.І. Публічне управління та безпекова інтеграція України: теоретико-методологічні засади та практичні виклики. *Наукові перспективи*. 2026. № 3(69). С. 130-142. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-3\(69\)-130-142](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-3(69)-130-142)

Andrii Chikanakov Postgraduate Student
of the Department of Public Service and Law,
National University "Odesa Polytechnic"

Oleksandr Sienkin, Postgraduate Student
of the Department of Public Service and Law,
National University "Odesa Polytechnic"

Yuliia Sobko-Bovkun, Postgraduate Student
of the Department of Public Service and Law,
National University "Odesa Polytechnic"

THE IMPACT OF WAR AND SOCIO-POLITICAL CHALLENGES ON THE DEVELOPMENT AND RECONSTRUCTION OF UKRAINIAN CITIES

The ongoing war in Ukraine represents one of the most significant urban catastrophes in contemporary Europe, producing cascading effects that extend far beyond the immediate theatre of hostilities. Cities, as complex socio-technical systems, have borne the brunt of systematic attacks on critical infrastructure, residential areas, and civilian institutions, resulting in profound and potentially enduring transformations of the urban landscape. The destruction encompasses not merely physical assets—residential buildings, industrial facilities, roads, bridges, energy grids, and water systems—but also the intangible fabric of social trust, institutional capacity, and collective identity that underpins urban life. As of early 2026, the Fifth Rapid Damage and Needs Assessment jointly prepared by the Government of Ukraine, the World Bank, the European Commission, and the United Nations estimates direct physical damages at over EUR 168 billion, with total reconstruction and recovery needs projected at approximately EUR 507 billion over the subsequent decade (World Bank et al., 2026). These figures underscore the scale of the challenge confronting Ukrainian municipalities and the international community.

This paper adopts a multidimensional analytical lens to examine the interplay between the destructive consequences of armed conflict and the socio-political dynamics that shape recovery pathways. It investigates how war-induced infrastructure collapse, mass population displacements, economic contraction, and governance strains interact with pre-existing vulnerabilities and emergent opportunities. Particular attention is devoted to comparative perspectives drawn from the post-conflict experiences of Sarajevo and other Western Balkan cities following the 1990s wars, as well as the

protracted reconstruction efforts in Aleppo, Syria. These cases offer instructive, albeit cautionary, insights into the perils of fragmented coordination, elite capture of reconstruction resources, insufficient local ownership, and the marginalization of civic voices—pitfalls that Ukraine must assiduously avoid if its recovery is to be both sustainable and legitimate.

The central thesis advanced herein is that the reconstruction of Ukrainian cities cannot be reduced to a technocratic exercise in physical rebuilding; rather, it constitutes a profoundly political and social process that demands adaptive governance frameworks, transparent institutions, meaningful civic participation, and the deliberate integration of ESG principles to ensure that recovery contributes to long-term resilience, social cohesion, and European integration. By synthesizing empirical evidence, theoretical insights from urban resilience scholarship, and comparative lessons, this study seeks to contribute to both academic discourse on post-conflict urbanism and practical policy deliberations concerning Ukraine's future.

Contemporary scholarship on urban resilience conceptualizes cities not as static entities but as dynamic, complex adaptive systems capable of absorbing shocks, reorganizing, and evolving in response to disturbances (Meerow et al., 2016; Chelleri et al., 2015). In the context of armed conflict, this perspective is particularly salient, as war constitutes an extreme exogenous shock that disrupts multiple urban subsystems simultaneously—infrastructure networks, economic circuits, social relations, and governance arrangements. Resilience in such settings encompasses not only the capacity to "bounce back" but also the potential to "bounce forward" through transformative adaptation that addresses root vulnerabilities and seizes opportunities for systemic improvement (Béné et al., 2014).

Adaptive governance, as articulated in the literature on social-ecological systems and public administration, emphasizes flexibility, learning, polycentric decision-making, and the integration of diverse knowledge systems—including local and experiential knowledge alongside expert and scientific inputs (Folke et al., 2005; Olsson et al., 2006). For Ukrainian cities navigating wartime and post-war transitions, adaptive governance implies the ability of municipal authorities, in concert with civil society and private actors, to iteratively adjust strategies in response to evolving security conditions, demographic fluxes, and resource constraints. This stands in contrast to rigid, top-down master planning approaches that often characterize post-conflict reconstruction and frequently fail to accommodate uncertainty or incorporate community priorities.

The socio-political dimensions of post-conflict recovery further necessitate attention to issues of legitimacy, trust, and power distribution. Corruption, elite capture, and exclusionary decision-making processes can erode public confidence and perpetuate grievances that undermine long-term stability—phenomena extensively documented in both the Western Balkans and Syrian contexts (Badescu, 2018; Noaime et al., 2026). Conversely, transparent institutions, meaningful citizen participation, and equitable resource allocation can foster social cohesion and enhance the effectiveness of reconstruction interventions. The integration of ESG standards into urban recovery frameworks offers a structured mechanism for embedding environmental sustainability, social inclusion, and accountable governance into rebuilding processes, thereby aligning physical reconstruction with broader normative commitments to sustainable development and European Union accession criteria. The systematic targeting of urban infrastructure has produced catastrophic physical destruction across multiple sectors. According to the Fifth RDNA, transport infrastructure has suffered damages exceeding EUR 82 billion, energy systems.

Linearly EUR 78 billion, and housing almost EUR 78 billion, with approximately 14% of Ukraine's national housing stock damaged or destroyed, affecting more than three million households (World Bank et al., 2026). Frontline cities such as Kharkiv, Mariupol, and Mykolaiv have experienced particularly acute devastation, with entire districts reduced to rubble. The destruction of energy facilities—thermal power plants, substations, and transmission lines—has precipitated recurrent blackouts, disrupting heating, water supply, and essential services during harsh winters, thereby amplifying humanitarian suffering and undermining urban livability.

Reconstruction of these assets demands not only massive financial outlays but also sophisticated coordination among national authorities, local self-government bodies (hromadas), international donors, and private contractors. The experience of Sarajevo following the 1990s siege illustrates both the technical challenges and the political complexities of infrastructure rehabilitation in post-conflict environments: despite substantial international assistance, reconstruction was hampered by fragmented governance structures, competing ethnic interests, and insufficient attention to long-term maintenance and modernization (Badescu, 2018). For Ukraine, the imperative is to transcend mere restoration of pre-war configurations and instead pursue "build back better" approaches that incorporate climate resilience, energy efficiency, distributed generation systems, and EU-aligned technical standards—investments that

simultaneously address immediate needs and future-proof urban systems against both environmental and security risks.

War-induced migration has fundamentally reconfigured the demographic geography of Ukrainian cities. An estimated 3.7 million persons remain internally displaced within Ukraine, while over 5.9 million have sought refuge abroad, with return intentions having declined from 74% in late 2022 to approximately 43% by late 2025 (World Bank et al., 2026). Host cities, particularly in western and central regions such as Lviv, Ivano-Frankivsk, and Dnipro, have absorbed large influxes of displaced populations, resulting in acute pressures on housing markets, social services, and labor markets. Conversely, many eastern and southern cities have experienced dramatic depopulation, with implications for local tax bases, service viability, and long-term economic viability.

The phenomenon of overpopulation in recipient cities generates secondary challenges: skyrocketing rental prices, informal settlements, strained healthcare and educational facilities, and potential social tensions between host communities and newcomers. Aleppo's experience during the Syrian conflict provides a stark illustration of how unmanaged demographic fluxes can exacerbate urban fragmentation, with IDP camps and informal neighborhoods emerging on the periphery while central areas remain underutilized or contested (Gröger & Mueller, 2026). For Ukraine, effective management of these dynamics requires proactive housing policies, integration programs that leverage the skills and entrepreneurial potential of displaced persons, and strategic spatial planning that anticipates both return scenarios and permanent resettlement patterns. The risk of "stranded assets"—large-scale housing investments in locations with low return probabilities—underscores the necessity of evidence-based, demographically informed planning.

The destruction of enterprises, supply chain disruptions, and loss of export markets have precipitated severe economic contraction in many Ukrainian cities. Direct damages to commerce and industry exceed EUR 54 billion according to RDNA5 estimates, while broader economic losses—including foregone output, reduced investment, and labor force contraction—push total reconstruction needs substantially higher. Unemployment has risen, household incomes have fallen, and municipal budgets have contracted by as much as 40% in heavily affected regions, severely constraining local capacities for development initiatives and service provision (Carnegie Endowment, 2025). The loss of working-age men to mobilization and injury—approximately 400,000 wounded—further

compounds labor shortages, threatening both immediate economic recovery and long-term demographic sustainability.

Yet, the crisis has also exposed and accelerated certain adaptive economic capacities. Ukraine's information technology sector has demonstrated remarkable resilience, maintaining operations and even expanding export revenues through remote work arrangements and diaspora networks. Renewable energy development, driven by both necessity (energy security) and opportunity (EU green transition alignment), represents another growth vector. Logistics reconfiguration—shifting trade routes westward—has stimulated investment in western border regions and port facilities. These emergent sectors offer pathways for economic diversification and job creation, provided that reconstruction strategies actively nurture them through targeted financing, regulatory facilitation, and skills development programs. The comparative experience of post-war Bosnia and Herzegovina suggests that without deliberate efforts to foster inclusive economic recovery and address youth unemployment, reconstruction can entrench inequality and fuel social discontent (Bankwatch, 2023).

Healthcare and educational institutions have operated under extraordinary strain throughout the conflict. Hospitals and clinics in frontline and host cities face overcrowding, shortages of medicines and equipment, and depletion of medical personnel—many of whom have emigrated or been redirected to military medical services. Volunteer organizations and international humanitarian actors have played indispensable roles in filling gaps, yet systemic pressures persist, with implications for both acute care and long-term public health outcomes. The psychological toll of war—trauma, grief, anxiety—has generated surging demand for mental health services that pre-war systems were ill-equipped to address. Education has similarly been disrupted. Schools and universities in affected areas have suffered physical damage, while those in host regions contend with overcrowded classrooms, teacher shortages, and the challenges of integrating displaced students. Distance and hybrid learning modalities, while necessary during active hostilities, have exacerbated educational inequalities, particularly for students lacking reliable internet access, devices, or quiet study environments. The comparative literature on post-conflict settings consistently demonstrates that neglect of social infrastructure during reconstruction phases produces enduring deficits in human capital and social mobility (Noaime et al., 2026). For Ukraine, prioritizing the rehabilitation of schools, hospitals, and psychosocial support services is not merely a

humanitarian imperative but a strategic investment in the human foundations of future urban vitality and national recovery.

Civic organizations, volunteer networks, and community initiatives have emerged as critical bulwarks against social fragmentation, providing not only material assistance but also spaces for collective meaning-making, mutual support, and the reconstruction of social bonds. The Western Balkan experience, particularly in Sarajevo, demonstrates that cultural and civic initiatives—artistic projects, memorial practices, interethnic dialogue platforms—can play vital roles in healing war wounds and fostering inclusive urban identities, even when formal political institutions remain fractured (Beqaj & Ahmeti, 2026). For Ukraine, sustaining and institutionalizing these civic energies within reconstruction governance frameworks represents a strategic opportunity to strengthen social resilience and democratic culture simultaneously.

The security environment in Ukrainian cities remains precarious. Beyond the direct threats of missile and drone strikes, communities contend with risks from explosive remnants of war—contamination affecting an estimated 138,500 square kilometers, an area larger than Greece—requiring massive demining operations with significant implications for urban redevelopment timelines and costs (World Bank et al., 2026). Rising concerns about crime, trafficking, and potential extremist exploitation of social grievances add further layers of complexity, particularly in contexts where trust in law enforcement has been eroded by wartime conditions and where institutional capacity is stretched thin.

Governance challenges are equally salient. While Ukraine has maintained functional democratic institutions under martial law and demonstrated impressive civic resilience, the concentration of authority, emergency procurement procedures, and reduced oversight mechanisms create fertile ground for corruption and rent-seeking. The experiences of both Bosnia and Herzegovina and post-Assad Aleppo underscore how reconstruction resources can be captured by political elites, warlords, or connected contractors, undermining public trust and distorting recovery priorities (Agalliu et al., 2026; Noaime et al., 2026). Ukraine's existing digital transparency platforms—ProZorro for procurement and DREAM for reconstruction project monitoring—offer promising tools for mitigating these risks, but their effectiveness depends on sustained political commitment, civil society monitoring, and international conditionality tied to governance benchmarks within the Ukraine Facility framework.

The reconstruction trajectory of Aleppo, once Syria's largest and most economically vibrant city, presents a more cautionary and, in some respects, dystopian set of lessons. Extensive destruction—estimated at over 60% in some neighborhoods during the height of the conflict—has been followed by painfully slow and uneven recovery. Return of displaced populations has been limited by the absence of adequate housing, services, and—critically—security and trust in governing authorities. International assistance has been constrained by sanctions, political conditionalities, and concerns about legitimizing an authoritarian regime, resulting in a reconstruction process heavily influenced by regime-aligned actors and warlords who have captured significant portions of the rebuilding economy (Noaime et al., 2026; Isakhan, 2024).

Despite the devastation, the war has accelerated certain structural shifts and revealed latent capacities that can be harnessed for transformative recovery. Ukraine's IT sector, already a significant contributor to GDP and export revenues prior to 2022, has demonstrated extraordinary adaptability, with companies successfully transitioning to remote operations, maintaining client relationships, and even expanding market share under wartime conditions. This resilience positions the sector as a potential engine of post-war growth, generating high-value employment, attracting foreign direct investment, and contributing to the digitalization of public services and urban management systems.

Renewable energy development represents another strategic opportunity. The destruction of centralized energy infrastructure has underscored the vulnerabilities of traditional systems and created impetus for decentralized, distributed generation models—solar, wind, and biogas installations at municipal and community scales—that enhance both resilience and sustainability. Alignment with EU Green Deal objectives and access to green financing mechanisms can accelerate this transition, simultaneously addressing energy security, climate commitments, and economic diversification. Logistics and supply chain reconfiguration, driven by the closure of traditional Black Sea routes and the pivot westward, has stimulated investment in western Ukrainian transport hubs, warehousing, and intermodal facilities, potentially repositioning Ukraine as a key node in European supply networks. Deliberate industrial policy and reconstruction financing that nurture these sectors—through targeted grants, guarantees, skills programs, and regulatory modernization—can convert wartime adaptations into durable competitive advantages.

International cooperation constitutes an indispensable pillar of Ukraine's recovery architecture. The scale of needs—EUR 507 billion over ten years—far exceeds domestic fiscal capacity, necessitating sustained engagement from the European Union (through the

Ukraine Facility and accession-related instruments), bilateral donors, international financial institutions, and private investors. Beyond financing, international partnerships provide access to technical expertise, best practices in urban planning and governance, and normative frameworks that can anchor reconstruction in principles of sustainability, inclusion, and transparency. The European Union's conditionality regime—linking disbursements to progress on rule of law, anti-corruption, and public administration reform—offers a mechanism for incentivizing governance improvements, though its effectiveness depends on consistent application and genuine domestic ownership of reforms.

Comparative experience suggests that the quality of international engagement matters as much as its quantity. In Bosnia and Herzegovina, fragmented donor coordination, competing geopolitical agendas, and insufficient attention to local institutional capacity contributed to inefficiencies and dependency (Bankwatch, 2023). In the Syrian context, the politicization of aid and sanctions regimes have severely constrained reconstruction, illustrating the double-edged nature of international involvement. For Ukraine, the relatively unified Western support coalition, the prospect of EU membership as an overarching strategic horizon, and the existence of established Ukrainian institutions (however strained) create more favorable conditions. Maximizing the benefits of partnership requires Ukrainian authorities to articulate clear priorities, maintain high standards of fiduciary responsibility, and actively shape the terms of engagement rather than passively receiving externally determined agendas.

One of the most striking features of Ukraine's wartime experience has been the extraordinary mobilization of civic energy—volunteer networks, charitable foundations, community defense initiatives, and mutual aid organizations—that has complemented and often surpassed state capacities in addressing urgent needs. This civic renaissance represents a strategic asset for reconstruction, providing not only additional implementation capacity but also mechanisms for accountability, local knowledge integration, and social legitimation of recovery processes. International experience consistently demonstrates that reconstruction programs incorporating meaningful citizen participation achieve higher rates of success, sustainability, and public acceptance than top-down alternatives (UN-Habitat, 2022; Habitat International, 2022).

Institutionalizing civic participation in reconstruction governance—through participatory budgeting mechanisms at the hromada level, citizen monitoring of projects via digital platforms such as DREAM, public consultations on urban master plans, and

representation of vulnerable groups (IDPs, veterans, persons with disabilities) in decision-making bodies—can enhance both effectiveness and democratic quality. The Western Balkan experience, where civic initiatives sometimes filled voids left by dysfunctional formal institutions, suggests that robust civil society engagement can compensate for state weaknesses while simultaneously pressuring for institutional reform. For Ukraine, the challenge is to channel wartime civic energies into institutionalized, sustainable forms of participation that strengthen rather than circumvent democratic governance structures. This requires deliberate investment in civic infrastructure, legal frameworks protecting civic space, and cultural norms that value deliberation and accountability.

The impact of war and associated socio-political challenges on Ukrainian cities is profound, multidimensional, and likely to shape urban trajectories for generations. The destruction of infrastructure, demographic upheavals, economic dislocations, social strains, and governance pressures documented in this analysis constitute formidable obstacles to recovery. Yet, as the comparative cases of the Western Balkans and Aleppo illustrate, the manner in which reconstruction is governed—whether it reinforces exclusion and elite capture or fosters inclusion, transparency, and adaptive learning—will determine whether Ukrainian cities emerge from this ordeal diminished or transformed in positive directions. First, reconstruction must be conceptualized and operationalized as a comprehensive socio-political project, not merely a technical infrastructure program; investments in social cohesion, mental health, civic participation, and institutional integrity are as critical as investments in bricks and mortar. Second, local self-government must be empowered as the primary locus of reconstruction planning and implementation, with national and international actors playing supportive rather than directive roles. Third, digital transparency and anti-corruption mechanisms must be non-negotiable conditions for all reconstruction financing, leveraging Ukraine's existing technological advantages. Fourth, ESG principles and adaptive management approaches should be systematically embedded in planning, financing, and evaluation frameworks to ensure sustainability, inclusion, and learning capacity. Fifth, international partnerships must be structured to maximize Ukrainian ownership, coordinate effectively, and align with long-term EU integration objectives.

Ultimately, the reconstruction of Ukrainian cities represents not only a test of physical and financial capacities but also a test of values—whether Ukraine and its international partners can translate the immense suffering and sacrifice of war into a more resilient, democratic, sustainable, and European future. The lessons from comparative

post-conflict experiences, the demonstrated resilience of Ukrainian society, and the strategic opportunities inherent in the current conjuncture suggest that such an outcome is achievable, provided that the socio-political dimensions of recovery are accorded the centrality they demand.

References:

1. Agalliu A., Carrera L., Ibrahim S. Post-conflict economic stagnation and governance challenges in the Western Balkans: Implications for Ukraine. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*. 2026. Vol. 28, № 2. P. 145–167. DOI: [10.26417/rppagm49](https://doi.org/10.26417/rppagm49)
2. Badescu G. Urban memory and reconstruction in post-war Sarajevo. In: *Urban heritage in divided cities* / ed. by M. Sassen, G. Badescu. Routledge, 2018. P. 89–112. DOI: [10.4324/9781315659275-3](https://doi.org/10.4324/9781315659275-3)
3. Bankwatch. *The reconstruction of Ukraine: Lessons from the post-war recovery in Bosnia and Herzegovina and Georgia*. Bankwatch Network Briefing Paper, 2023. URL: <https://bankwatch.org/publication/the-reconstruction-of-ukraine> (дата звернення: 16.07.2026).
4. Beqaj B., Ahmeti A. Civic engagement and post-conflict urban resilience in the Western Balkans. *European Urban and Regional Studies*. 2026. Vol. 33, № 1. P. 78–95. DOI: [10.14456/jucr.2026.16](https://doi.org/10.14456/jucr.2026.16)
5. Béné C., Newsham A., Davies M., Ulrichs M., Godfrey-Wood R. Resilience: New utopia or new tyranny? *IDS Working Papers*. 2014. № 405. P. 1–61. DOI: [10.1002/jid.2992](https://doi.org/10.1002/jid.2992)
6. Carnegie Endowment for International Peace. *Ukraine's regional shift: Realignments in wartime and beyond*. Carnegie Endowment Report, 2025. URL: <https://carnegieendowment.org> (дата звернення: 16.07.2026).
7. Chelleri L., Waters J., Olazabal M., Minucci G. Resilience trade-offs: Addressing multiple scales and temporal aspects of urban resilience. *Environment and Urbanization*. 2015. Vol. 27, № 1. P. 181–198. DOI: [10.1177/0956247814550780](https://doi.org/10.1177/0956247814550780) ([doi.org in Bing](https://doi.org/10.1177/0956247814550780))
8. Folke C., Hahn T., Olsson P., Norberg J. Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*. 2005. Vol. 30. P. 441–473. DOI: [10.1146/annurev.energy.30.050504.144511](https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511)
9. Gröger A., Mueller H. Displacement, overpopulation, and urban recovery challenges in post-conflict Aleppo. *Journal of Conflict Resolution*. 2026. Vol. 70, № 3. P. 412–438. CEPR Discussion Paper No. 21059. DOI: [10.2139/ssrn.4702641](https://doi.org/10.2139/ssrn.4702641)

10. Urban recovery in conflict-affected settings: Lessons and frameworks. *Habitat International*. 2022. Vol. 125. P. 102–118. DOI: [10.1016/j.habitatint.2022.102721](https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2022.102721) ([doi.org in Bing](#))
11. Isakhan B., Meskell L. Local perspectives on heritage reconstruction after conflict: The case of Aleppo. *International Journal of Heritage Studies*. 2024. Vol. 30, № 7. P. 821–839. DOI: [10.1080/13527258.2024.2342288](https://doi.org/10.1080/13527258.2024.2342288)
12. Meerow S., Newell J. P., Stults M. Defining urban resilience: A review. *Landscape and Urban Planning*. 2016. Vol. 147. P. 38–49. DOI: [10.1016/j.landurbplan.2015.11.011](https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2015.11.011)
13. Noaime E., Chibli M., Hakim L., Elhassan Z. Comparative urban reconstruction: Aleppo, Sarajevo, and the challenges of post-conflict recovery. *Urban Studies*. 2026. Vol. 63, № 4. P. 789–812. DOI: [10.3390/urbansci10060321](https://doi.org/10.3390/urbansci10060321)
14. Olsson P., Gunderson L.H., Carpenter S.R., Ryan P., Lebel L., Folke C., Holling C.S. Shooting the rapids: Navigating transitions to adaptive governance of social-ecological systems. *Ecology and Society*. 2006. Vol. 11, № 1. Art. 18. DOI: [10.5751/ES-01595-110118](https://doi.org/10.5751/ES-01595-110118)
15. UN-Habitat. *Urban recovery framework: Advocacy note*. 2022. URL: <https://unhabitat.org> (дата звернення: 16.07.2026).
16. World Bank, European Commission, United Nations, Government of Ukraine. *Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): Ukraine recovery and reconstruction needs*. World Bank Group, 2026. URL: <https://worldbank.org> (дата звернення: 16.07.2026).

Лілія ШАМАНСЬКА

магістр за спеціальністю “Зовнішня політика”,

ННІМВ, Київський Національний Університет ім. Т. Шевченка

СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ: ДОСВІД ФРАНЦІЇ ТА ІТАЛІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

Концепція смартспеціалізації, запроваджена Європейським Союзом як ключовий інструмент політики згуртованості, набуває принципово нового виміру в умовах зростання безпекових загроз. Для прикордонних регіонів Франції та Італії – держав, що безпосередньо залучені до управління зовнішніми кордонами ЄС та беруть активну участь у міжнародних безпекових операціях смарт-спеціалізація перетворилась із суто економічного на комплексний управлінський інструмент, що охоплює питання резильєнтності, безпеки та стратегічного розвитку територій [1].

Традиційно смартспеціалізація (Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation, далі – RIS3) розглядається як механізм концентрації ресурсів регіону на пріоритетних галузях з найвищим інноваційним потенціалом. Однак досвід останніх років демонструє, що для регіонів, які зазнають безпекових викликів, а саме: міграційного тиску, прикордонних конфліктів, гібридних загроз – стратегії смартспеціалізації мають інтегрувати безпековий компонент як самостійний пріоритет.

Це підтверджується оновленою Політикою згуртованості ЄС на 2021–2027 роки, яка вперше прямо пов’язала смартспеціалізацію з цілями резильєнтності та безпеки територій. Концепція «подвійного використання» (dual-use) інновацій, для цивільних і безпекових потреб одночасно, стає ключовим принципом регіональних стратегій розвитку в нових умовах.

Показовим прикладом інтеграції безпекового виміру в стратегію смарт-спеціалізації є французький регіон Прованс – Альпи – Лазурний берег (Provence – Alpes – Côte d’Azur, далі – PACA). Розташований на кордоні з Італією та Монако, регіон зазнає значного міграційного тиску через Середземноморський маршрут і водночас є базою для підрозділів Іноземного легіону та центрів підготовки до міжнародних операцій.

Регіональна стратегія смарт-спеціалізації PACA на 2021–2027 роки виокремлює «безпекові технології та кіберзахист» як один із п'яти стратегічних пріоритетів. Це дозволило залучити інвестиції в кластер оборонних технологій навколо Тулону (штаб-квартира Середземноморського флоту Франції) та розвинути цивільно-військову синергію у сфері морського спостереження, безпілотних систем і ситуаційної обізнаності [2].

Ключовим управлінським інструментом став міжрегіональний координаційний механізм «Середземноморський пакт безпеки» (*Pacte Méditerranéen de Sécurité*), що об'єднав регіональну владу, оборонні підприємства та університети для спільного визначення пріоритетів R&D подвійного використання.

Регіон Фріулі – Венеція-Джулія на північному сході Італії межує зі Словенією та Австрією і є унікальним прикладом прикордонного регіону, чия смарт-спеціалізація формувалась під впливом як економічних, так і безпекових факторів. Після 2022 року регіон отримав статус стратегічного вузла НАТО у зв'язку з посиленням союзницької присутності на східному фланзі Альянсу.

Регіональна стратегія смарт-спеціалізації Фріулі – Венеція-Джулія включає пріоритет «Безпека та захист кордонів» із фокусом на технології моніторингу, кіберзахист критичної інфраструктури та логістику подвійного призначення. Тристоронній єврорегіон «Альпе-Адрія» (Італія – Австрія – Словенія) забезпечує інституційну платформу для координації транскордонних безпекових ініціатив у форматі смартспеціалізації [3].

Особливо значущим є досвід інтеграції порту Трієст – найбільшого за вантажообігом порту Середземномор'я у безпекову архітектуру ЄС. Смарт-спеціалізація регіону активно використовує подвійне призначення портової інфраструктури для цивільної логістики та потреб НАТО.

Смартспеціалізація прикордонних регіонів ЄС в умовах безпекових викликів демонструє ефективність інтеграції безпекового компонента в регіональні стратегії через механізми цивільно-військової синергії та транскордонної координації. Для України адаптація цього досвіду є актуальним завданням як у контексті євроінтеграції, так і в межах підготовки до повоєнного відновлення прикордонних регіонів.

Разом з тим, українські прикордонні регіони (Закарпатська, Львівська, Волинська, Чернівецька та Одеська області) перебувають у принципово інших умовах, ніж французькі чи італійські аналоги. Вони є не лише прикордонними, але

й такими, що безпосередньо зазнають наслідків збройного конфлікту. Водночас саме це робить досвід Французької та Італійської Республік особливо цінним, як модель постконфліктної трансформації регіональних стратегій.

Можна виокремити три ключові уроки для України. По-перше, інтеграція безпекового компонента в регіональні стратегії смартспеціалізації має відбуватись на рівні визначення пріоритетів, а не як додаток до економічної стратегії. По-друге, механізм цивільно-військової синергії у сфері наукових досліджень та розвитку (далі – R&D), може бути адаптований для українських прикордонних регіонів з урахуванням наявного оборонно-промислового потенціалу. По-третє, єврорегіональні формати координації можуть стати основою для розбудови транскордонних безпекових кластерів у рамках підготовки до членства в ЄС [1; 3; 4].

У контексті євроінтеграції України особливого значення набуває виконання умов Плану дій щодо смартспеціалізації, затвердженого Кабінетом Міністрів України у 2023 році. Французький та італійський досвід свідчить, що успішна смартспеціалізація прикордонних регіонів потребує не лише фінансових ресурсів, але й розвинених управлінських компетентностей на регіональному рівні, що робить питання підготовки відповідних кадрів стратегічним завданням.

Список використаних джерел

1. European Commission. Smart Specialisation Platform. Luxembourg : JRC, 2021–2027. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu> (дата звернення: 30.05.2026)
2. Conseil Économique, Social et Environnemental PACA. Les orientations de la Stratégie Régionale de l'Innovation-3S de Provence-Alpes-Côte d'Azur. Marseille, 2013. URL: https://documentation.maregionsud.fr/Default/doc/SYRACUSE/4256/les-orientations-de-la-strategie-regionale-de-l-innovation-3-s-de-la-region-provence-alpes-cote-d-az?_lg=fr-FR (дата звернення: 30.05.2026).
3. Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia. Strategia di specializzazione intelligente del FVG 2021–2027 (Delibera n. 1841/2022). Trieste, 2022. URL: https://www.regione.fvg.it/rafvig/export/sites/default/RAFVG/fondi-europei-fvg-internazionale/S3_FVG/allegati/17012023_allegato_1_Delibera_1841-2022.pdf (дата звернення: 30.05.2026).
4. Смарт-спеціалізація в Україні: веб-сайт проекту Розвиток інноваційної інфраструктури та вдосконалення інноваційної політики регіонів України на основі «розумної спеціалізації». URL: <https://www.innopolicy.info/> (дата звернення: 30.05.2026).

Вадим ШЕБАНОВ

*аспірант кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
НТУ «Дніпровська політехніка»*

РОЛЬ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНІВ У РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ДЕМОКРАТІЇ

Сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління характеризуються одночасним поширенням цифрових технологій та пошуком нових моделей регіонального розвитку. В умовах глобальної цифровізації, посилення конкуренції між територіями та необхідності забезпечення сталого розвитку особливої актуальності набуває концепція смартспеціалізації регіонів. Вона розглядається як інноваційний інструмент формування конкурентних переваг територій шляхом концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках економічної та технологічної діяльності. Одночасно із цим цифрова демократія стає важливим напрямом модернізації публічного управління, забезпечуючи нові можливості для залучення громадян до процесів вироблення та реалізації управлінських рішень. У цьому контексті особливого значення набуває дослідження взаємозв'язку між смартспеціалізацією та розвитком цифрової демократії на регіональному рівні.

Концепція смартспеціалізації (Smart Specialisation Strategy, S3) була розроблена в межах регіональної політики Європейського Союзу як інструмент стимулювання інноваційного розвитку територій. Її основною метою є виявлення та підтримка тих напрямів діяльності, які мають найбільший потенціал для економічного зростання конкретного регіону. На відміну від традиційних підходів до стратегічного планування, смартспеціалізація передбачає активне залучення до процесу визначення пріоритетів не лише органів влади, а й представників бізнесу, науки, громадських організацій та місцевих громад [1].

Ключовим механізмом реалізації смартспеціалізації виступає процес підприємницького відкриття (Entrepreneurial Discovery Process), який передбачає постійний діалог між різними групами зацікавлених сторін. Саме в межах цього процесу формується бачення майбутнього розвитку регіону, визначаються перспективні напрями інвестування та виробляються управлінські рішення щодо підтримки інноваційних проєктів. Ефективність такого підходу значною мірою

залежить від рівня відкритості влади та можливостей громадян брати участь у процесах прийняття рішень.

Саме на цьому етапі смартспеціалізація безпосередньо пов'язується з цифровою демократією. Цифрова демократія являє собою систему суспільних відносин, у межах якої цифрові технології використовуються для забезпечення участі громадян в управлінні державними та місцевими справами. Вона охоплює електронні консультації, цифрові платформи участі, електронні петиції, громадські обговорення, відкриті дані, електронне голосування та інші інструменти взаємодії між владою та громадянами.

Реалізація стратегій смартспеціалізації створює додатковий попит на використання таких цифрових інструментів. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку регіону потребує збору та аналізу великого обсягу інформації, проведення консультацій із громадськістю та залучення експертного середовища. Традиційні механізми громадської участі часто виявляються недостатньо ефективними для вирішення таких завдань. Натомість цифрові платформи дозволяють залучати значно ширше коло учасників, забезпечувати прозорість процесу прийняття рішень та підвищувати рівень довіри до органів влади [2].

Особливого значення набуває використання відкритих даних у процесах реалізації смартспеціалізації. Відкритість інформації щодо бюджетних витрат, інвестиційних проєктів, результатів моніторингу регіональних стратегій та діяльності органів влади створює умови для здійснення громадського контролю та підвищення підзвітності публічних інституцій. Водночас доступ до даних дозволяє громадянам, науковцям та представникам бізнесу формувати власні пропозиції щодо розвитку територій, що сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень.

Важливим напрямом взаємодії смартспеціалізації та цифрової демократії є розвиток цифрових платформ співтворення політики (co-creation platforms). Такі платформи забезпечують можливість спільного формування стратегічних документів, обговорення регіональних проблем та розроблення альтернативних сценаріїв розвитку. У результаті відбувається поступовий перехід від традиційної моделі адміністративного управління до мережевої моделі врядування, яка базується на партнерстві та колективному виробленні рішень [3].

Світовий досвід демонструє, що найбільш успішні практики смартспеціалізації реалізуються саме в тих регіонах, де активно використовуються

інструменти цифрової демократії. Наприклад, регіони Фінляндії, Іспанії, Естонії та Нідерландів широко застосовують цифрові платформи для консультацій із громадянами щодо інноваційних пріоритетів розвитку територій. У багатьох випадках саме цифрові інструменти дозволяють врахувати потреби місцевих громад та забезпечити узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів [4].

Для України питання інтеграції смартспеціалізації та цифрової демократії має особливе значення в умовах європейської інтеграції, децентралізації та післявоєнного відновлення. Упродовж останніх років українські регіони розпочали впровадження підходу смартспеціалізації під час розроблення стратегій регіонального розвитку. Одночасно активно розвиваються цифрові сервіси державного управління, зокрема платформа «Дія», системи електронних консультацій, інструменти відкритих даних та електронної взаємодії громадян з органами влади. Поєднання цих процесів створює сприятливі передумови для формування нової моделі регіонального врядування, орієнтованої на активну участь громадян та використання сучасних цифрових технологій.

Перспективним напрямом розвитку є застосування технологій штучного інтелекту, великих даних та прогностичної аналітики у процесах смартспеціалізації. Такі інструменти дозволяють аналізувати економічні тенденції, виявляти перспективні напрями розвитку територій, прогнозувати потреби населення та оцінювати ефективність управлінських рішень. Водночас їх використання потребує забезпечення прозорості алгоритмів, захисту персональних даних та дотримання принципів цифрової етики, що є важливими складовими цифрової демократії [4].

Таким чином, смартспеціалізація регіонів виступає не лише інструментом інноваційного та економічного розвитку, а й важливим механізмом розвитку цифрової демократії. Її реалізація сприяє формуванню відкритого врядування, розширенню можливостей громадянської участі, підвищенню прозорості діяльності органів влади та розвитку цифрових інструментів взаємодії між державою і суспільством. Для України поєднання підходів смартспеціалізації та цифрової демократії може стати одним із ключових чинників підвищення ефективності публічного управління, зміцнення регіональної конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку територій в умовах цифрової трансформації суспільства.

Список використаних джерел

1. Квітка, С., & Мазур, О. Особливості державної політики протидії соціальним конфліктам на основі розвитку співробітництва громад з використанням мережевого управління та смарт-спеціалізації територій. *Аспекти публічного управління*, 2023. 11(1), 86-93. <https://doi.org/10.15421/152312>.
2. Квітка, С., & Корсун, В. (2023). Механізми мережевого управління взаємодією публічної влади та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*, 2023. 11(2), 81-87. <https://doi.org/10.15421/152322>.
3. Gustafsson, M., Matveieva, O., Wihlborg, E., Borodin, Y., Mamatova, T., & Kvitka, S. Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine, *Government Information Quarterly*, 2025. 42(3), 102056. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102056>.
4. Квітка, С., Косоногов, Д., & Шебанов, В. Механізми використання штучного інтелекту та інформаційних детермінант у публічному управлінні розвитком територій. *Аспекти публічного управління*, 2026. 14(2), 60-71. <https://doi.org/10.15421/152565>.

ДОДАТКИ

СПИСОК АВТОРІВ

Алла БАБЕНКО, старший викладач кафедри іноземних мов, Національна академія сухопутних військ імені Гетьмана Петра Сагайдачного, м. Львів

Ольга БАГРІМ, к.держ.упр., доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Тетяна БЄЛЬСЬКА, д.держ.упр., професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Київ.

Аліна БЕЛЯЄВА, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, група 281-22-1 ФМ, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Ірина БОЖИДАЙ, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет, м. Харків.

Владислав БОРИСЕНКО, доктор філософії (PhD) з галузі знань публічне управління та адміністрування, випускник ОНП «Публічне управління та адміністрування», Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Павлоград.

Юрій БОРИСЕНКО, к.держ.упр., директор комунального позашкільного навчального закладу «Палац творчості дітей та юнацтва» Павлоградської міської ради, м. Павлоград.

Євгеній БОРОДІН, доктор історичних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту державного управління, НТУ «Дніпровська політехніка», учасник команди проєкту EU-SMART.

Тетяна ВЛАСЕНКО, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, Державний біотехнологічний університет, м. Харків.

Віталій ВЛАСОВЕЦЬ, д.т.н., професор кафедри машинобудування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені Степана Гжицького, м. Львів.

Світлана ГАЙДУЧЕНКО, д.держ.упр., професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків.

Юлія ГЛАДУН, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування», Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне.

Ганна ГРИГІРЧИК, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування», Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне.

Артем ГРЕЧУХА, аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Дмитро ГРОССУЛ, аспірант кафедри економіки та публічного управління, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава.

Олена ГУЛЯК, аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків.

Максим ДРАГАН, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, група 141-23-1 ЕТФ, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Аліна ЄЖУНІНОВА, провідний фахівець навчально методичного відділу, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Олександр ІГНАТ, доктор філософії (PhD) з галузі знань публічне управління та адміністрування, доцент кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі, Ужгородський торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Ужгород.

Микола ІЖА, доктор політичних наук, професор, директор навчально-наукового інституту публічної служби управління, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса.

Сергій КВІТКА, д.держ.упр., професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Вячеслав КИРИЛКО, аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Київ..

Анна КЛЕПАЧ, трансплант-координатор відділу органної трансплантації спеціалізованої державної установи «Український центр трансплант-координації», здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування», Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава.

Владислава КОВТУНЕНКО, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, група ПУАм-25-2 ННІ ДУ, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Олександр КОНДРАТИНСЬКИЙ, к.держ.упр., керівник проєкту БФ «Рідні», м. Львів.

Денис КОСОНОГОВ, аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Данило КОШНАРЬОВ, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, група ПЗ-25-1 ФІТ, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Назар КРАСЮК, аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Віталій КРУГЛОВ, д.держ.упр., професор, професор кафедри соціології і публічного управління, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків.

Василь КУЙБІДА, д.держ.упр., професор, головний науковий співробітник відділу проблем державного управління та адміністративного права, Інститут держави і права імені В. М. Корецького НАН України, м. Київ.

Інна КУЛЬЧІЙ, к.держ.упр., доцент, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та права, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава.

Галина КУСПЛЯК, к.держ.упр., доцент, доцент кафедри публічної служби та права Інституту публічної служби та управління, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса.

Тамара ЛОЗИНСЬКА, д.держ.упр., професор, професор кафедри економіки та публічного управління, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава.

Вікторія ЛОЛА, к.держ.упр., доцент, доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Олександра ЛИСЕНКО, к.т.н., доцент кафедри електропривода, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Олена ЛИПАЧ, аспірантка кафедри публічної служби та права, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса.

Тетяна МАМАТОВА, д.держ.упр., професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», координаторка проєкту EU-SMART, м. Дніпро.

Оксана МЕЛІКОВА, депутат Черкаської міської ради, інженер-системотехнік, м. Черкаси.

Радміла МІРКІНА, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування», Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава.

Олександр МОЦУН, аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Людмила ПАВЛЕНКО, кандидат філологічних наук, доцент, завідувач кафедри іноземних мов, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Єгор ПАВЛОВ, адвокат, здобувач наукового ступеня кандидата наук з державного управління, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків.

Юлія ПАПІЖ, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Оксана ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ, д.держ.упр., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі, м. Київ.

Галина ПАСЕМКО, д.держ.упр., професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет, м. Харків.

Тетяна ПАХОМОВА, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної служби та права, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса.

Діана ПАЩЕНКО, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за напрямом D3 Менеджмент, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Олександр ПАЩЕНКО, к.т.н., доцент, доцент кафедри нафтогазової інженерії та буріння, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Тимофій ПЕТРИШИН, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, гр. 132-24-2 ММФ, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Ігор ПОСОХОВ, д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків.

Ірина П'ЯТНИЧУК, д.держ.упр., доцент, декан факультету управління Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ.

Вадим РАДІОНОВ, аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків.

Микола РЕБРИК, аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків.

Надія РУДІК, к.держ.упр., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро.

Олександр РУДІК, к.політ.н., доцент, доцент кафедри історії та політичної теорії, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА, д.держ.упр., проф., завідувач кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, провідний науковий співробітник, КНЕУ ім. В. Гетьмана, м. Київ.

Елла СЕРГІЄНКО, к.держ.упр., доцент, доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Олександр СЕНЬКІН, аспірантка кафедри публічної служби та права, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса.

Лілія СОБКО-БОВКУН, аспірантка кафедри публічної служби та права, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса.

Інна СУРАЙ, д.держ.упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ.

Оксана ТАРАН, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет, м. Харків.

Любов ТИМОШЕНКО, к.е.н., доцент, доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Георгій ТИТАРЕНКО, аспірант кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ.

Леся ТИХОНЧУК, д.держ.упр., професор, професор кафедри менеджменту та публічного врядування, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне.

Олександр ТОПЧИЙ, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, група 281-22-1 ФМ, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Єлізавета ТЮТЮТНИК, здобувачка вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування», Державний біотехнологічний університет, м. Харків.

Володимир ХОМЕНКО, к.т.н., доцент, доцент кафедри нафтогазової інженерії та буріння, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Роман ЦУРКАН, аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Київ.

Андрій ЧИКАНАКОВ, аспірант кафедри публічної служби та права, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса.

Ірина ЧИКАРЕНКО, д.держ.упр., професор, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування, учасниця команди проєкту EU-SMART, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка».

Лілія ШАМАНСЬКА, магістр за спеціальністю «Зовнішня політика», ННІМВ, Київський Національний Університет ім. Т. Шевченка.

Вадим ШЕБАНОВ, аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

ПРОГРАМА КОНФЕРЕНЦІЇ



Smart Specialisation: Spreading the Experience
of European Regions and Communities
EU-SMART
Смарт-спеціалізація: поширення досвіду
європейських регіонів та громад



Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПРОГРАМА НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ ОНЛАЙН-КОНФЕРЕНЦІЇ ЗА МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ «Смартспеціалізація: поширення досвіду європейських регіонів та громад» 05 червня 2026 року

Конференція проводиться у межах реалізації проєкту «Смарт-спеціалізація: поширення досвіду європейських регіонів та громад» («Smart Specialisation: Spreading the Experience of European Regions and Communities») – 101127333 — EU-SMART — ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH з метою забезпечення поширення результатів проєкту, науково-практичного опрацювання європейських підходів та моделей у практиці розроблення стратегій регіонального та місцевого розвитку задля забезпечення національної стійкості та резильєнтності територій і громад в Україні, презентації та обговорення пропозицій щодо оновлення Стратегії розвитку Дніпропетровської області та стратегій розвитку територіальних громад.

Робочі мови: українська, польська, англійська.

Посилання на форму для реєстрації: <https://forms.gle/3Y2ppqyPP7BAEQY2A>

Онлайн сесія Конференції відбудеться на платформі MS Teams.

Приєднання за посиланням:

<https://teams.microsoft.com/meet/328598074572531?p=jaOlB1nTaEqCTVC6BV>

Ідентифікатор наради: 328 598 074 572 531 Код доступу: Vz3My7y6

Час проведення онлайн сесії Конференції: 11:00-13:00.

Модератор Євгеній БОРОДІН, д.і.н., професор, директор навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Артем ПАВЛИЧЕНКО, д.т.н., професор, перший проректор Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Вітальне слово

Іван НАЧОВНИЙ, заступник голови Дніпропетровської обласної військової адміністрації

Вітальне слово

Олена ШАТАЛОВА, представник Дніпропетровської обласної асоціації органів місцевого самоврядування

Вітальне слово

Тетяна МАМАТОВА, д.держ.упр., професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, начальник відділу внутрішнього забезпечення якості вищої освіти Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Смарт-спеціалізація: поширення досвіду європейських регіонів та громад: результати проєкту

Project: 101127333 — EU-SMART — ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH

Sara JANSOON, Project Manager & Sustainability Coordinator, LIFE Academy, Sweden
LIFE Academy – a global actor in capacity building and knowledge exchange for sustainable development.

Dr. Vasil NAVUMAU, Research Associate at Collaborative Research Centre “Media of Cooperation”, University of Siegen, Germany
The University of Siegen’s Role in Empowering Students of a Rural Region: a Case of Project-Based Computer Club in Morocco

Василь КУЙБИДА, д.держ.упр., професор, головний науковий співробітник відділу проблем державного управління та адміністративного права Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України.

Тетяна БЄЛЬСЬКА, д.держ.упр., професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова.

Роль смартспеціалізації у формуванні стійких громад в умовах гуманітарних криз.

Ірина ЧИКАРЕНКО, д.держ.упр., професор, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Оновлені пріоритети смартспеціалізації у стратегії розвитку Дніпропетровської області: експертний погляд.

Антон БОРИСЕНКО, доктор філософії (Ph.D) з права, магістр публічного управління та адміністрування, перший заступник Губиниського селищного голови
Смарт-спеціалізація як інструмент сталого розвитку Губиниської територіальної громади.

Євгеній БОРОДІН, д.і.н., професор, директор навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
Університети та смарт спеціалізація

Владислава КОВТУНЕНКО, здобувачка вищої освіти Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», ПУАМ-25-2
Оборонні інноваційні екосистеми ЄС у контексті смартспеціалізації: роль України та цифрових платформ

Данило КОШНАРЬОВ, здобувач вищої освіти Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», ПЗ-25-1

Цифровий двигун смарт-спеціалізації: екосистема Microsoft in Education як каталізатор інноваційного розвитку регіонів

ВИСТУПИ УЧАСНИКІВ КРУГЛОГО СТОЛУ В ОБГОВОРЕННІ

Контакти організаторів:

Тетяна Маматова

mamatova.t.v@nmu.one

Ірина Чикаренко

chykarenko.i@nmu.one

Ольга Багрім (щодо матеріалів)

bahrim.o.a@nmu.one

Будемо вдячні Вам за поширення інформації за результатами проведення круглого столу на доступних вам інформаційних ресурсах, в соціальних мережах тощо!
Інформацію з посиланнями на ваші дописи просимо надіслати організаторам.

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them

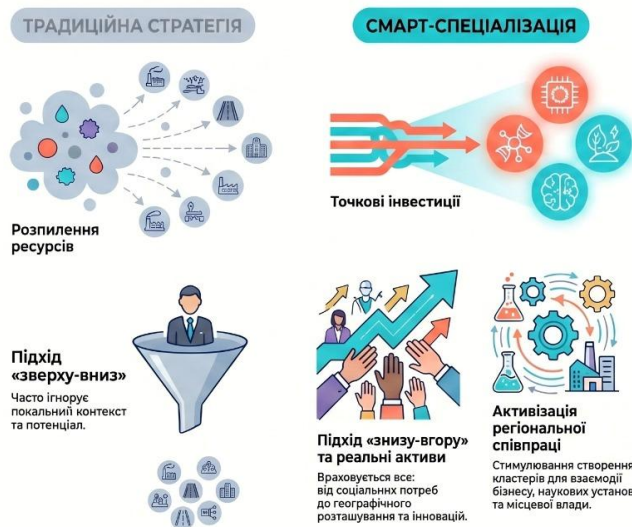
Презентації спікерів

Іван НАЧОВНИЙ,
заступник голови Дніпропетровської обласної військової адміністрації

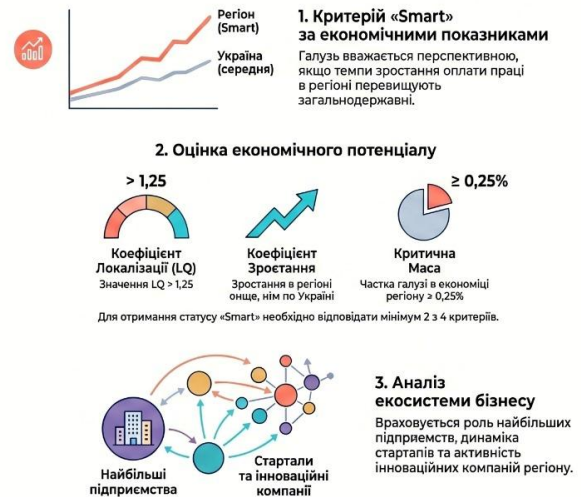
СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ: НОВИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Територіально-орієнтований підхід, що базується на виявленні унікальних сильних сторін регіону для точкових інвестицій в інновації. На відміну від традиційних стратегій, реалізується «знизу-вгору» через співпрацю влади, бізнесу та науки.

СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ VS ТРАДИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ



ЯК ВИЗНАЧАЮТЬСЯ ПРІОРИТЕТНІ ГАЛУЗІ (ДОСВІД ДНІПРОПЕТРОВЩИНИ)



NotebookLM

Тетяна МАМАТОВА,

д.держ.упр., професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, начальник відділу внутрішнього забезпечення якості вищої освіти Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

**Smart Specialisation: Spreading the Experience
of European Regions and Communities**

**Смартспеціалізація: поширення досвіду
європейських регіонів та громад - результати**



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.



Еразмус+

Програма Європейського Союзу у сфері освіти, професійної підготовки, молоді та спорту.

<https://erasmusplus.org.ua/>

МОДУЛЬ Жан Моне (Jean Monnet Module) – коротка освітня програма або курс у сфері вивчення Європейського Союзу у закладі вищої освіти, що фокусується на одній конкретній дисципліні або має міждисциплінарний підхід.

Тривалість проєкту «Jean Monnet Module»:

3 роки, з мінімальним обсягом 40 навчальних годин на навчальний рік.

Модуль Жан Моне запроваджує та закріплює євроінтеграційну тематику у навчальних програмах, які до того лише обмежено включали питання, пов'язані з ЄС.

Вони також доносять факти та знання про Європейський Союз до широкої аудиторії: учнів, студентів, інших зацікавлених громадян.

https://erasmus-plus.ec.europa.eu/opportunities/opportunities-for-organisations/jean-monnet-actions/modules?facets=field_eac_tags=192



EU-SMART



PROJECT NAME:	SMART SPECIALISATION: SPREADING EXPERIENCE OF EUROPEAN REGIONS AND COMMUNITIES
	Смарт-спеціалізація: поширення досвіду європейських регіонів та громад
PROJECT TYPE:	ERASMUS+ Jean Monnet actions in the field of higher education
	Діяльність Жан Моне у сфері вищої освіти
PROJECT DURATION:	01/10/2023 – 30/09/2026
PROJECT COORDINATOR:	Dnipro University of Technology (UA)



Команда проекту



Координаторка проекту	Викладачка	Викладач	Менеджерка проекту
			
Тетяна Маматова	Ірина Чикаренко	Євгеній Бородин	Леся Дорошенко
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування	доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування	доктор історичних наук, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування	провідний інженер відділу міжнародних проектів, менеджер проектів

Актуальність проекту



Regional Research and Innovation Strategies for Smart Specialization (RIS3/S3)

- Розвиток і практичне впровадження підходу смарт-спеціалізації з 2008 р.
- Понад 180 європейських регіонів і 19 країн використовують RIS3/S3, щоб визначити свої сильні сторони та можливості
- Наявність S3 – доступ до структурних фондів ЄС
- Розроблення RIS3/S3 також значною мірою поширено за межами ЄС, зокрема на Smart Specialisation Platform зареєстровано 7 країн і 42 регіони, які не входять до ЄС

В Україні необхідність впровадження смарт-спеціалізації на державному рівні була задекларована ще у 2015 році.

- У 2019-2021 рр. стратегії з елементами смарт-спеціалізації були розроблені **в усіх областях**.
- Розробка таких стратегій була умовою отримання фінансування з Державного фонду регіонального розвитку України.
- На жаль**, процеси розробки цих стратегій та отримані продукти свідчать про:
 - ✓ нерозуміння європейської методології смарт-спеціалізації;
 - ✓ відсутність відповідних навичок у публічних службовців усіх рівнів;
 - ✓ недостатнє залучення представників бізнесу та громадськості;
 - ✓ неготовність наукової та академічної спільноти надавати методологічну та наукову підтримку процесам смарт-спеціалізації.
- Водночас, **процес вступу України до ЄС** створює відповідні виклики для регіонів та громад у сфері регіонального стратегічного планування.

Актуальність проекту



Актуальність проєкту визначається наявністю виклику/розриву, сутність якого можна охарактеризувати двома протиріччями:

1. Між **потребою** регіонів та громад України **у впровадженні процесів смарт-спеціалізації** на рівні усталених європейських практик у цій сфері та **недостатньою обізнаністю** з методологією, інструментами та кращими практиками S3 як в органах публічного управління, так і серед представників бізнесу та громадянського суспільства.
2. Між наявністю **потреби** органів державної влади та органів місцевого самоврядування **у публічних службовцях**, які володіють системними знаннями методології та інструментів смарт-спеціалізації для розробки стратегій розвитку регіону на основі імплементації європейського досвіду та кращих практик, та **браком фахівців**, здатних до такої діяльності (які володіють відповідними складовими професійної компетентності та навичками смарт-спеціалізації).

Мета проекту:

підготовка висококваліфікованих та вмотивованих фахівців з розвиненими навичками смарт-спеціалізації, здатних розробляти та впроваджувати регіональні стратегії смарт-спеціалізації та стратегії розвитку територіальних громад на основі вивчення провідного досвіду та кращих практик ЄС



Завдання 1:

Методологію та кейси смарт-спеціалізації ЄС вивчатимуть вмотивовані здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти управлінських спеціальностей (281, 073), які успішно завершать вивчення вибіркової фахової дисципліни "Смарт-спеціалізація: поширення досвіду європейських регіонів та громад", що планується тричі реалізувати в НТУ «Дніпровська політехніка», (не менш ніж 45 осіб завершать успішно навчання за 3 роки).

Результат 1:

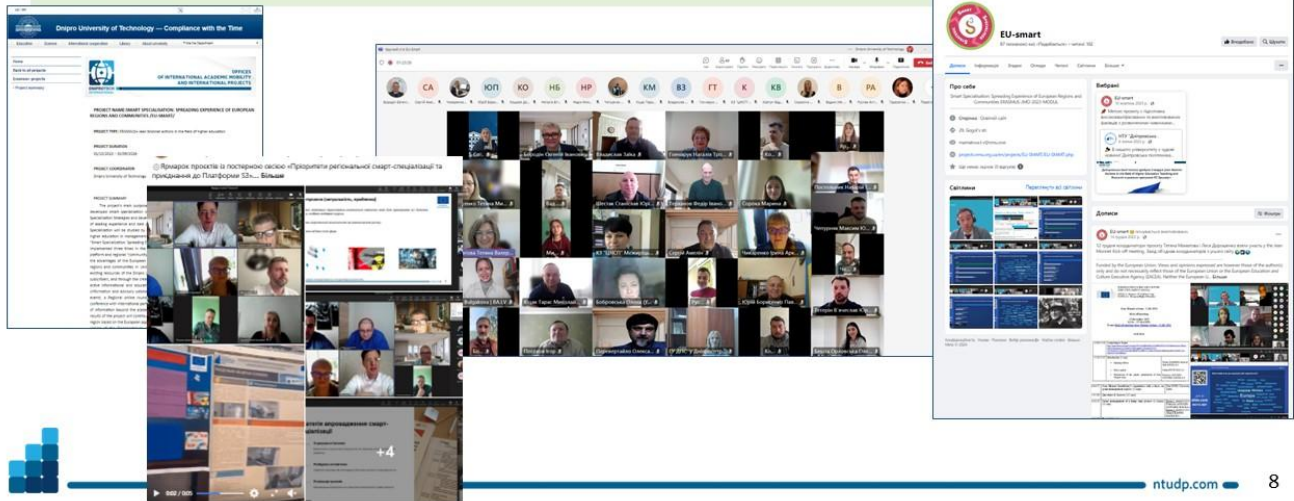
Реалізовано 3 цикли навчання
за вибірковою дисципліною
у 2023-2024, 2024-2025, 2025-2026 н.р.

**Загальна чисельність
здобувачів – 50 осіб**



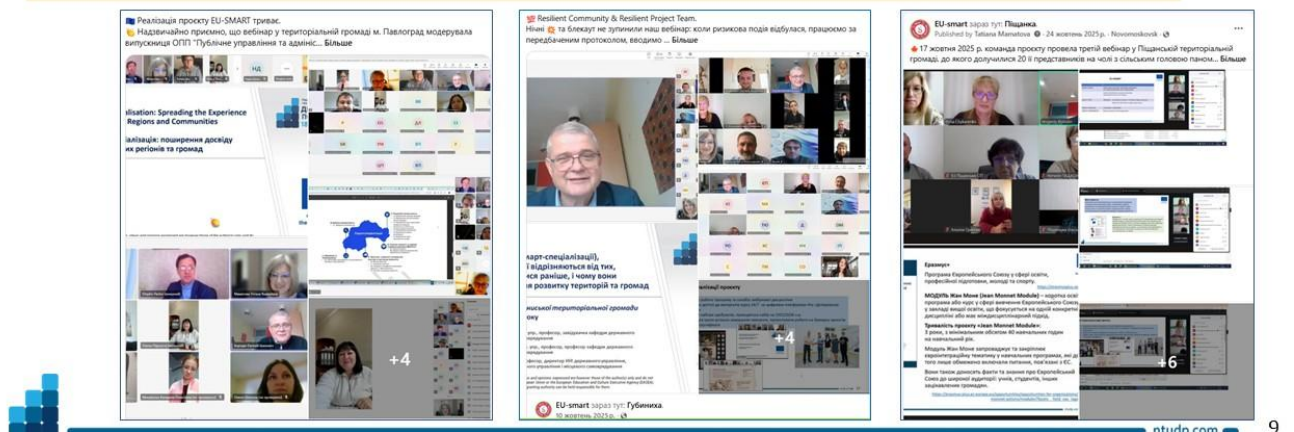
Завдання 2:

Буде створено інформаційно-консультативну платформу та регіональну «спільноту практиків S3»: для поширення інформації про переваги європейського підходу S3 та розвитку потенціалу регіонів і громад в Україні. Мережева комунікація буде розвиватися як на існуючих ресурсах НТУ «Дніпровська політехніка», які вже мають понад 10 000 підписників, так і через створення сторінок проекту в соціальних мережах.



Завдання 3:

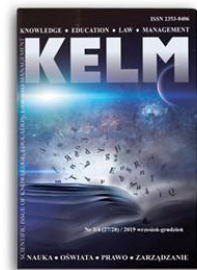
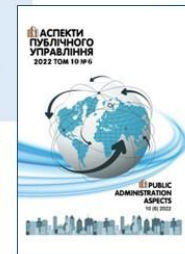
Поширення інформації про переваги європейського підходу до смарт-спеціалізації за межами академічної спільноти шляхом проведення **вебінарів у 3 територіальних громадах** із залученням 20-25 представників місцевих політиків та державних службовців (депутатів обласної ради, міських, селищних та сільських рад, голів територіальних громад, державних службовців регіонального та місцевого рівнів та посадових осіб місцевого самоврядування), а також освітян (для подальшого поширення інформації серед учнів старших класів шкіл та коледжів) та учасників громадянського суспільства - представників та керівників громадських організацій - до 60-75 осіб)



Завдання 4:

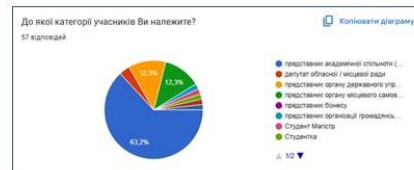
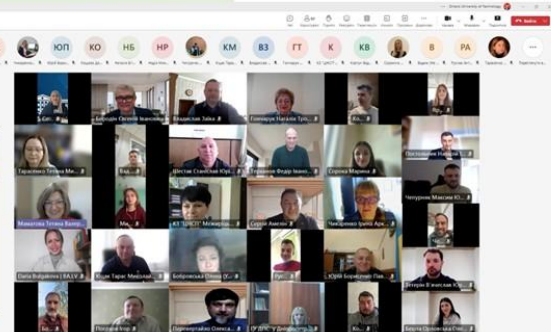
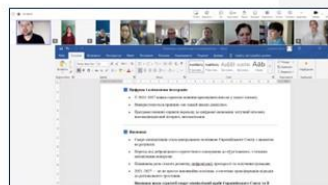
Поширення серед міжнародної наукової спільноти результатів впровадження методології смарт-спеціалізації на основі вивчення європейського досвіду та кейсів європейських та українських регіонів і громад шляхом публікації протягом трьох років **трьох наукових статей** у національних та європейських рецензованих виданнях командою проекту з метою трансферу знань.

Назва	Опис	Термін
Entrepreneurial Discovery Process: methodology and best European practices	in Ukrainian, 20 p., UA scientific issue	2025
Team Project "Smart specialisation Priorities of the region and the S3 Platform joining" as an effective educational activity for smart specialisation skills formation in master's students	in English, 20 p., UA scientific issue	2026
Smart Specialisation: Spreading the Experience of European Regions and Communities: a case of Dnipropetrovsk region	in English, 20 p., EU scientific issue	2026



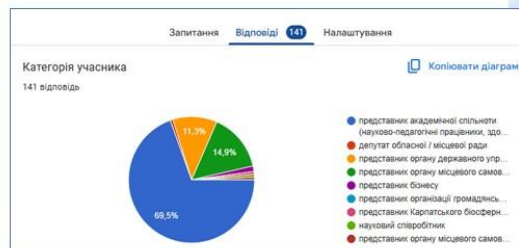
Завдання 5:

Регіональний онлайн круглий стіл «Приєднання до Платформи S3: можливості та виклики для ЄС та країн Східного Партнерства» за участі 50 представників академічної спільноти регіону, місцевих та регіональних політиків, публічних службовців, представників громадянського суспільства - учасників та керівників громадських організацій (2й рік проекту, І кв. 2025 р.).



Завдання 6:

Для забезпечення поширення результатів проекту та максимізації впливу проекту, провести презентації та обговорити пропозиції щодо оновлення Стратегії розвитку Дніпропетровської області та стратегій розвитку пілотних громад під час Науково-практичної онлайн-конференції за міжнародною участю «Смартспеціалізація: Поширення досвіду європейських регіонів та громад» (80-100 учасників). Проведення заплановано на 3й рік проекту (I кв. 2026 р.). Матеріали конференції будуть опубліковані на сайті НТУ «Дніпровська політехніка».



Завдання 7:

Для забезпечення сталості результатів проекту через продовження навчання студентів за запропонованим курсом на постійній основі у третій рік проекту буде підготовлено пакет документів/рішень для включення курсу до обов'язкової складової освітніх програм спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».



СИЛАНС НАЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ: ПОШИРЕННЯ ДОСВІДУ ЄВРОПЕЙСЬКИХ РЕГІОНІВ ТА ГРОМАД»

Національний технічний університет ДНІПРОВСЬКА Політехніка 1899	Рівень вищої освіти: магістр
Спеціальність: 073 Менеджмент	281 Публічне управління та адміністрування (підприємства)
Тривалість викладання: 2, 4 семестри	8 кредитів ЕКТС (144 години)
Кількість кредитів: 8	всесвітній семестр
Заняття: лекції	2 години на тиждень
лекції: практичні	4 години на тиждень
Мова викладання: Українська	
Форма підрукового контролю: диференційований залік	

5. РОЗПОДІЛ ОБСЯГУ ПРОГРАМИ ЗА ОСВІТНІМИ КОМПОНЕНТАМИ

Шифр	Освітній компонент	Обсяг, хв	Підсумковий бал	Розподіл за частками
1	ОБОВ'ЯЗКОВА ЧАСТИНА	66		
1.1	Після загальної підготовки	6		
31	Лекція нова для професійної діяльності (академічна компетенція)	6.0	іє	1, 2, 3, 4
1.2	Після спеціальної підготовки	20		
1.2.1	Базові знання про систему	11.0		
31	Публічне управління	4.0	іє	1
32	Система публічного управління та адміністрування	4.0	іє	1
33	Публічна служба	3.0	іє	2
1.2.2	Форми осередків компетенції та компетенції	10.0		
31	Стратегічне управління на засадах професійної спеціалізації	4.0	іє	2
32	Інформаційне управління та інформаційна компетенція	3.0	іє	1
33	Інформаційне управління	3.0	іє	1
1.2.3	Спеціалізовані осередки компетенції та компетенції	9.0		
31	Взаємодія розвитку та забезпечення спроможності територій і громад	3.0	іє	3
32	Взаємодія розвитку та забезпечення спроможності територій і громад	3.0	іє	2
33	Матеріальне публічне управління, інфраструктура та безпека	3.0	іє	4
1.3	Практична підготовка за компетенціями та компетенціями	20		
31	Перекладові практики	6.0	іє	3
32	Виконання кваліфікаційної роботи	24.0	іє	6
3	ВІСНОВАКОВА ЧАСТИНА	24		
3	Виконання завдань вибору за запропонованими завданнями	24		
3	Резюме та інші документи та вибірково частини	90		



Командний проект «Пріоритети регіональної смарт-спеціалізації та приєднання до Платформи S3»

Розроблення та захист здобувачами вищої освіти проекту концепції оновлення регіональних пріоритетів смарт-спеціалізації та приєднання до Платформи S3.

- Результати командного проекту «Пріоритети смарт-спеціалізації регіону та приєднання до Платформи S3» будуть представлені в рамках практичних занять за темою 3 (9-10 тижні 4 чверті) на **Ярмарку проектів з постерною сесією**, до участі в яких будуть запрошені представники академічної спільноти, органів публічного управління регіонального та місцевого рівнів, організацій громадянського суспільства, місцевого бізнесу та науково-дослідних організацій. Під час публічної презентації і захисту результатів виконання командного проекту передбачено процедуру peer-assessment (оцінювання з боку інших здобувачів освіти).
- Найкращі проекти будуть представлені на комунікаційних заходах проекту «Smart Specialisation: Spreading the Experience of European Regions and Communities»:** Регіональному онлайн круглому столі та Науково-практичній онлайн конференції з міжнародною участю.



Щиро дякуємо за ваш час!
We are very grateful for your time!

Контакти: mamatova.t.v@nmu.one



Sara JANSSON,

Project Manager & Sustainability Coordinator, LIFE Academy, Sweden



SUSTAINABILITY IMPACT

About LIFE Academy

Empowering Sustainable Development Worldwide Since 1995

Our founder Lars Hallén worked as executive director for the Swedish Attaché of Science and Technology at Ministry of Foreign Affairs and started LIFE Academy as a response to the United Nations Conference on Environment and Development in Rio 1992, where sustainable development was seriously discussed for the first time.



Advanced Training Programmes

In Energy Efficiency, Renewable Energy, ICT & Pedagogical Development, Sustainable Business, and Waste Management.



International Project Cooperation

Projects in energy poverty, matchmaking in sustainable business, cleantech, and waste management.



Support for Decision Makers

Provides essential capacity development and resources for impactful decision-making.



Global Network in Sustainability

About 2 000 decision makers in 80+ countries in Africa, Asia, Eastern Europe, and Latin America.



We Offer Capacity Development Through

- Swedish aid funded "International Training Programmes"
- Tailor made training programmes for professionals



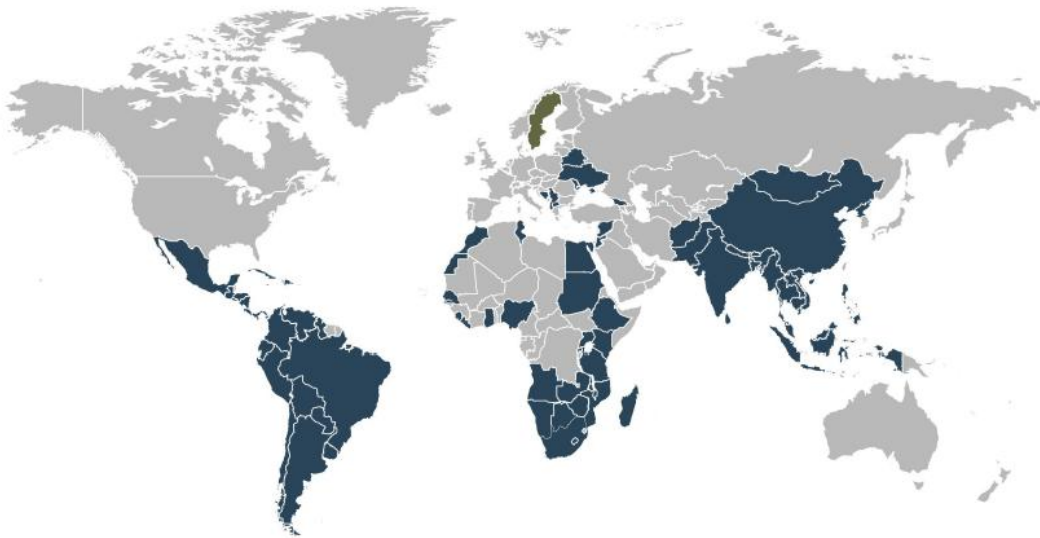
BE A LIFE CHANGER.

*We train people to
take action.*

Since **1995** we have implemented **1 550+**
Change Projects from our International Training
Programmes



LIFE Academy International Network





Ongoing Projects with Ukraine

1. PowHer Project: Digital and AI Capacity Development for Women Trainers in Ukraine
2. WISE Ukraine: Strengthening Women's Leadership in the Energy Sector

PowHer Leaders Programme

- A capacity development programme under the PowHer Project
- The PowHer Project is a Swedish-Ukrainian collaboration funded by the Swedish Institute
- The project supports inclusive recovery and job creation for women and IDP's in Ukraine

"Ukraine's recovery and EU-integration creates a critical need for digital skills, reskilling, and lifelong learning."

Purpose of the PowHer Programme

- To empower women to transform disrupted careers into opportunities for growth, overcome digital barriers, and become certified trainers who provide inclusive learning throughout Ukraine.
- The aim is to certify trainers and future leaders who can sustainably train and support other women and IDPs within their communities and institutions

PowHer Programme Modules



Module 1 Design Thinking, Innovation & Impact Scaling

This module introduces a human-centred innovation approach to identifying challenges and designing meaningful training solutions. Participants use design thinking methods to understand stakeholder needs, prototype ideas, and refine training concepts through feedback. The module also explores how to measure impact and develop scalable, sustainable training initiatives.



Module 3 Digital Confidence & AI Foundations for Trainers

This module strengthens participants' digital fluency and introduces practical AI tools for training design and delivery. Participants explore how AI can support content creation, communication, and learning design while addressing responsible and ethical use. The module also focuses on digital delivery strategies suited for hybrid and low-bandwidth contexts.



Module 2 Inclusive Digital Pedagogy & Trauma-Informed Facilitation

This module develops participants' skills to design inclusive and psychologically safe learning environments. Grounded in trauma-informed practice, it equips trainers to work sensitively with women and IDPs affected by conflict and displacement. Participants also strengthen facilitation skills for hybrid and online learning environments.



Module 4 Employability, Entrepreneurship & Labour Market Alignment

This module connects training design with labour market opportunities and economic resilience. Participants explore EU labour trends, remote work pathways, and entrepreneurship models relevant to women and IDPs. The module introduces business model thinking and practical strategies for creating training that supports employment and income generation.



Module X Individual Project & Professional Trainer Development

Throughout the programme, each participant develops and implements a real training initiative tailored to the needs of women and IDPs in Ukraine. With mentorship and peer support, participants apply the knowledge from all modules to design, deliver, and refine a structured training initiative. By the end of the programme, each participant holds a tested training model and a strengthened professional profile as a certified PowHer Leader.



Participants in PowHer 1

- 40 women - educators, entrepreneur and civil society professionals
- Ages from 19 to 63
- 17 cities and regions in Ukraine



WISE Ukraine

- 14-month hybrid leadership and capacity-building programme for women professionals in Ukraine's energy sector
 - Period: April 2026 – May 2027 → mostly online
 - Training in Sweden and Ukraine early November 2026
- Supports 25 participants
- Funded by the Swedish Institute
- Implemented by:
 - Swedish Partners
 - IVL Swedish Environmental Research Institute
 - LIFE Academy
 - Ukrainian Partners
 - Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute (KPI)
 - Women's Energy Club of Ukraine (WECU)



WISE Programme Objective

To strengthen women's leadership capacity while contributing to institutional development and long-term systemic change in the Ukrainian energy sector

This programme includes:

- Individual leadership development
- Organizational change management
- Practical implementation through the implementation of Change Projects (each participants develops their own projects)



WISE Ukraine Participants

- 25 Women – Representatives from public-, private- and civil society organisations in the energy sector
- Ages 25-60
- 10 cities and regions across Ukraine



Pending Project Application

A cooperation project between regions Värmland (Sweden) and Zaporizhzhia (Ukraine) supporting digital transformation of the healthcare in Zaporizhzhia.

The project would bring together public authorities and healthcare stakeholders to assess digital health needs, strengthen institutional capacity, and prepare a larger long-term cooperation programme aligned with Ukraine's EU integration process.





Join Us in Shaping a Sustainable Future

Be a part of the global sustainability movement.
Partner with us to empower a sustainable future.

Website: www.life.se

Email: info@life.se



Тетяна БЄЛЬСЬКА,

д.держ.упр., професор, професор кафедри менеджменту і публічного
адміністрування Харківського національного університету міського господарства
імені О. М. Бекетова

Роль смартспеціалізації у формуванні стійких громад в умовах гуманітарних криз

Тетяна Бєльська, д.держ.упр., професор, професор
кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківського національного університету міського
господарства імені О.М. Бекетова



КОНТЕКСТ

Сучасні гуманітарні виклики для громад України

Війна та переміщення

Масштабне внутрішнє переміщення населення

Руйнування інфраструктури

Житло, соціальні та медичні об'єкти

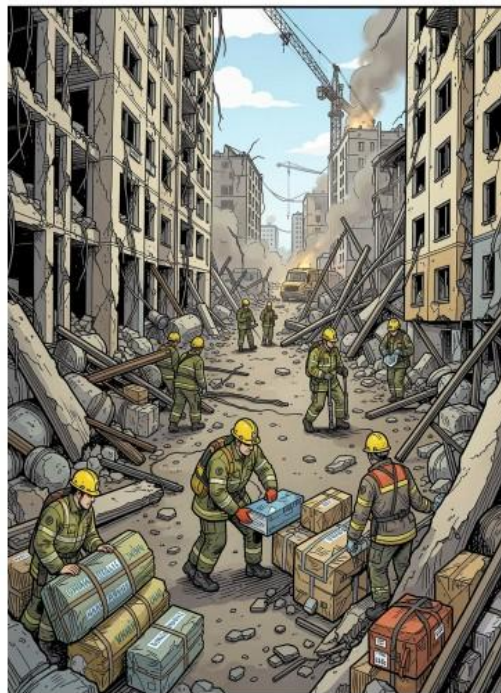
Зростання потреб

Соціальні та медичні послуги

Відновлення

Необхідність швидкої реконструкції

❶ **Ключове питання:** Які механізми забезпечать довгострокову стійкість громад?



«У новому світі перемагають не великі, а швидкі»

Клаус Мартин Шваб — німецький економіст, університетський викладач і засновник Всесвітнього економічного форуму в Давосі.



Made with GAMMA

Чому цифровізація стала ключовою для держав?



Цифрові технології кардинально змінюють традиційну модель державного управління, впроваджуючи нові стандарти прозорості та ефективності.

Основні причини цифровізації:

- Потреба у швидких та доступних послугах для громадян
- Стратегічне зростання цифрової економіки
- Вимога прозорості влади та підзвітності
- Розвиток штучного інтелекту та аналітики великих даних

За даними OECD, цифрові технології стають ключовим інструментом підвищення ефективності державного управління.

Made with GAMMA



Світова статистика цифрового врядування

22.4%

Недоступність послуг

Частка населення світу без доступу до електронних послуг у 2024 році

96.1%

Мобільна адаптація

Європейські онлайн-послуги адаптовані для мобільних пристроїв

Лідерами цифрового урядування є **Данія, Естонія та Сінгапур**, які мають найвищі показники розвитку онлайн-послуг, телекомунікаційної інфраструктури та цифрових навичок населення.

Дані демонструють глобальний тренд: держави переходять від традиційного е-урядування до **цифрової держави (digital state)**, де більшість адміністративних процесів автоматизовано.

Made with GAMMA



Україна та Латвія: перша у світі угода

- 1 — **2026 рік**
Починаючи з цього року українські кваліфіковані електронні підписи (КЕП) будуть визнані в Латвії
- 2 — **Юридична еквівалентність**
Електронні підписи визнаються юридично еквівалентними власноручним підписам
- 3 — **Довірчий список**
КЕП включені до Довірчого списку третіх країн Європейської Комісії

Made with GAMMA

Популярність електронних послуг в Україні

59%

українців користуються
електронними
державними послугами
у 2025 році

Найпопулярніші послуги:

Пенсійні сервіси

Нарахування та оформлення пенсій онлайн

Субсидії

Надання соціальної підтримки
Н-д «зимова підтримка»

Транспортні послуги

Посвідчення водія та реєстрація ТЗ

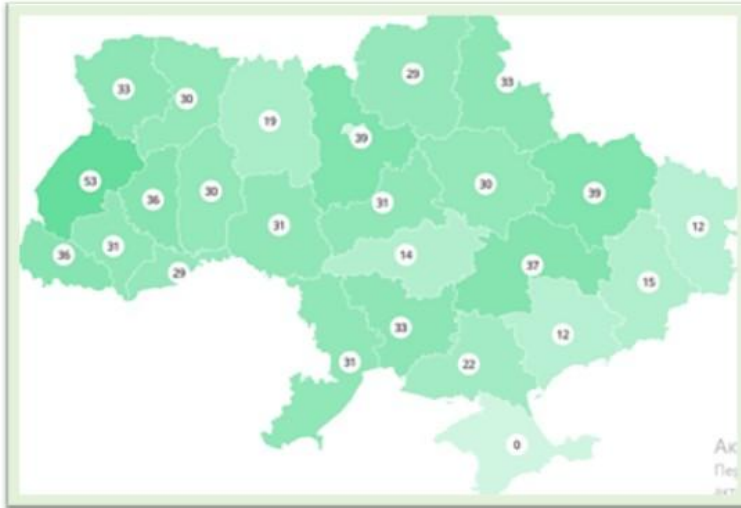
Податкові послуги

Сплата податків та звітність



Made with GAMMA

Індекс цифрової трансформації територіальних громад України



<https://hromada.gov.ua/index>

Ключові показники за 2025 рік:

- **Лідерство:** Найвищі результати — Криворізька (74) та Дніпровська (70) громади.
 - **Цифровізація:** 712 громад впровадили електронний документообіг, 1280 лікарень — онлайн-запис до лікаря, а 3300 садочків — електронну чергу.
 - **Інфраструктура:** 12 000 населених пунктів підключено до волоконно-оптичних мереж.
 - **Навички:** 80 000 лікарів та 240 000 вчителів пройшли навчання з цифровізації.
- Найслабшим напрямком залишається цифрова економіка, тоді як найкращі результати громади показують у розвитку цифрових послуг та навичок. У 2025 році 131 територіальна громада призначила спеціальних **цифрових лідерів**

Made with GAMMA

Щоб ефективно планувати комунікації у 2026 році, важливо розуміти не лише де саме перебуває ваша аудиторія. В Україні налічується 23 млн активних облікових записів користувачів у соцмережах — це 58,5% населення (жовтень 2025). За рік їх кількість зросла на 1,4 млн (+6,5%). 51,6% облікових записів користувачів соцмереж належать жінкам, а 48,4% — чоловікам. 65,2% усіх інтернет-користувачів України (незалежно від віку) користувалися принаймні однією соцмережею.

16 соцмереж налічують щонайменше пів мільярда активних користувачів щомісяця

Facebook	3,07 млрд
WhatsApp	3 млрд
Instagram	3 млрд
YouTube	2,58 млрд
TikTok	1,99 млрд (дорослих 18+)
WeChat (+ Weixin)	1,41 млрд
Telegram	1 млрд
Messenger	942 млн
Snapchat	932 млн
Reddit	765 млн
Douyin	728 млн
Kuaishou	715 млн
Weibo	588 млн
Pinterest	578 млн
X (Twitter)	557 млн
QQ	532 млн



За даними DataReportal (Global social media STATISTICS)

Made with GAMMA

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ

Смартспеціалізація як інструмент розвитку громад



Смартспеціалізація виходить за межі економіки — вона набуває гуманітарного значення.

- **Унікальні переваги**
Виявлення потенціалу території
- **Концентрація ресурсів**
Фокус на пріоритетних напрямках
- **Квартет акторів**
Бізнес, наука, влада, громадськість
- **Інновації**
Розвиток нових рішень

Made with GAMMA

Учасники інноваційної екосистеми розвитку громад

Модель "Quadruple Helix" (чотирьохланкова спіраль) описує взаємодію чотирьох ключових акторів розвитку громад:



Made with GAMMA



ТЕХНОЛОГІЇ

Цифрові технології у гуманітарному реагуванні

GIS-системи

Геоінформаційний аналіз

Платформи координації

Управління допомогою

Е-реєстри

Отримувачі послуг

Big Data

Аналітика рішень

✓ **Результат:** Швидкість, адресність та прозорість допомоги

Made with GAMMA

Природоорієнтовані рішення для відновлення земель

Відновлення земельних ресурсів після збройних конфліктів неможливе без урахування екологічних аспектів, адже деградація ґрунтів та руйнування природних екосистем створюють довготривалі бар'єри для повернення територій до продуктивного використання.

ФітореMediaція

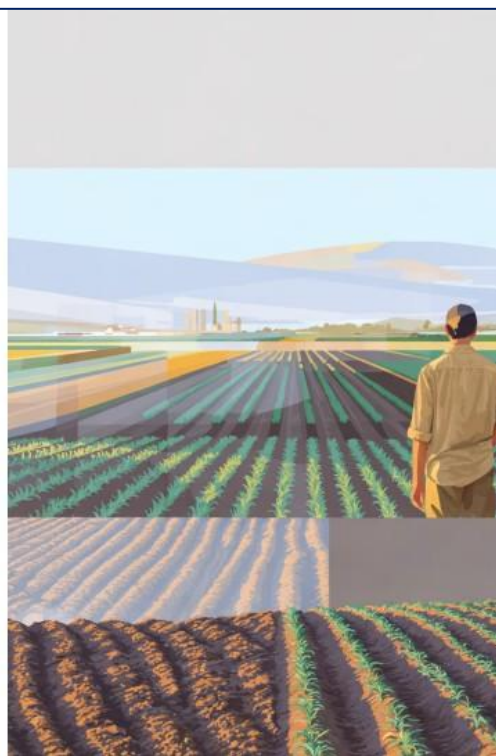
Очищення ґрунтів від токсичних елементів за допомогою спеціальних культур (соняшник, гірчиця, коноплі)

Агролісівництво

Інтеграція деревних насаджень у сільськогосподарські системи для боротьби з ерозією та покращення мікроклімату

Біоінженерні методи

Відновлення деградованих територій через природні процеси та екологічні технології



1. Суперпроекти. AUV АГРО

Переваги безпілотної сільськогосподарської техніки

Трактори

- Верхній шар ґрунту зберігається від ущільнення завдяки меншій вазі безпілотних тракторів і машин.
- Налаштовується під будь-яке завдання, включно з посівом, прополкою, підготовкою посівного поля, збиранням врожаю тощо.
- Ефективне використання поля на всіх площах завдяки плавному повороту тракторів без додаткових маневрів



John Deere S700 безпілотний трактор
Вартість використання \$150 на дослідження та розробку у 2022

БПЛА

- Ефективніше та точніше сіють насіння
- Покращений аналіз ґрунту та моніторинг посівів на основі даних
- Більш ефективне хімічне розпилення (рівномірне покриття та зменшення забруднення)
- Можливість швидко реагувати на стихійні лиха чи надзвичайні ситуації



Tetrax UN3 Drone
Вартість використання \$3400 на виконання та дослідження у 2022

Інші роботи

- У категорію входять безпілотні роботи та машини, які займаються збиранням врожаю, боротьбою з бур'янами, удобренням
- Більш точне та цільове використання, мінімізують витрати води чи добрив
- Можливість налаштування для обробки конкретних культур і виконання різних поточних завдань
- Моніторинг ґрунту, погодних умов тощо в реальному часі



Джерело: Gintad AgTech на 2022 рік

Активізація
Перейдіть до

Смарт-рішення у сфері охорони здоров'я



Особливо актуально для
постраждалих та віддалених
регіонів.

Телемедицина

Дистанційні консультації

Е-система охорони здоров'я

Цифрові медичні записи

Мобільні медичні сервіси

Виїзна допомога

Дистанційний моніторинг

Пацієнти на відстані

Made with GAMMA



ВИСНОВОК

Відновлення критичної інфраструктури

Принцип: не просто відбудувати — а модернізувати.

Енергоефективність

Розумні системи енергозабезпечення

Цифрові комунікації

Стійкі мережі зв'язку

Транспорт

Сучасна інфраструктура

Водопостачання

Стійкі системи

Made with GAMMA



Соціальні інновації як чинник стійкості

Європейський досвід

Соціальні інновації є ключовим драйвером
кризостійкості територій.

Соціальне підприємництво

Інклюзивна освіта

Цифрові соціальні послуги

Громадські ініціативи

Нові моделі взаємодії

Made with GAMMA

СТІЙКІСТЬ

Смартспеціалізація та гуманітарна стійкість

Стійка громада — це не просто відновлена, а адаптивна система.



Адаптація до криз



Базові потреби



Швидке відновлення



Соціальна згуртованість

Made with GAMMA

Висновки: Майбутнє цифрової держави



Ефективність управління

Оптимізація процесів та зменшення витрат на публічне управління



Прозорість влади

Відкриті дані та доступ до інформації про діяльність державних інституцій



Доступність послуг

Покращення доступу громадян до державних сервісів через цифрові технології



Електронна демократія

Розвиток цифрової участі громадян у прийнятті рішень

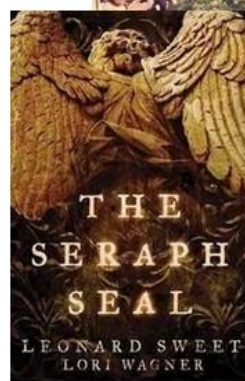
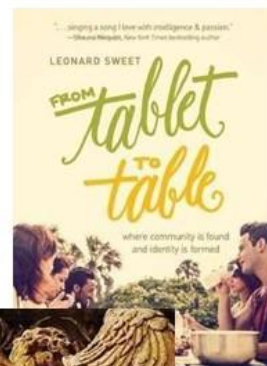
Подальший розвиток цифрової держави пов'язаний із впровадженням **штучного інтелекту**, розширенням цифрових платформ та розвитком **Smart City** і цифрових громад.

Україна демонструє **значний прогрес** у сфері цифрового врядування, входячи до числа світових лідерів за показниками електронної участі громадян та розвитку GovTech-інновацій.

Made with GAMMA

**«Майбутнє – це не те, у що ми
просто входимо. Майбутнє –
це те, що ми створюємо»**

Леонард І. Світ (Leonard I. Sweet)



Made with GAMMA



ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

Ірина ЧИКАРЕНКО,

д.держ.упр., професор, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

**Науково-практична онлайн-конференція
за міжнародною участю
«Смартспеціалізація: поширення досвіду
європейських регіонів та громад»**

05 червня 2026 року

**Оновлені пріоритети смартспеціалізації
у стратегії розвитку Дніпропетровської області:
експертний погляд**

Ірина ЧИКАРЕНКО, д.держ. упр., професор, завідувачка кафедри
державного управління і місцевого самоврядування

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.



**Co-funded by
the European Union**

Причини виникнення смарт-спеціалізації

- Перехід до європейської «**політики згуртованості**» (Cohesion Policy), за допомогою якої визначаються цілі та завдання розвитку кожного конкретного регіону, можливий за умов реалізації Програми «**смарт-спеціалізації**» (Smart specialisation)
- Сьогодні підходи до **смарт-спеціалізації**, прийняті в різних регіонах Європейського Союзу, істотно відрізняються за інституційним та управлінським контекстом, а також регіональною економічною специфікою
- Відсутній **єдиний шаблон** смарт-спеціалізації, яка може бути впроваджена в кожному конкретному регіоні
- Існує проблема визначення **особливостей смарт-спеціалізації** у національно-регіональному, інституційному та управлінському контексті



ntudp.com 2

Смарт-спеціалізація: апробований підхід у ЄС

- **Regional Research and Innovation Strategies for Smart Specialization (RIS3), (S3)**
- Регіональні «стратегії досліджень та інновацій для смарт-спеціалізації»
 - ✓ Понад **180 європейських регіонів** і **19 країн** використовують RIS3/S3, щоб визначити свої сильні сторони та можливості
 - ✓ Розроблення RIS3/S3 також значною мірою поширено за межами ЄС, зокрема на Smart Specialisation Platform зареєстровано **7 країн** і **42 регіони**, які не входять до ЄС



<https://s3platform>

<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC102764>



1.1. Смарт-спеціалізація у межах реформованої Політики єднання Європейської комісії

ntudp.com 3

Стратегія смарт-спеціалізації (S3)



- **Smart Specialisation** – a local approach characterized by the identification of strategic areas for intervention based on an analysis of the strengths and potential of the economy of the territory/region, and the Entrepreneurial Discovery Process (EDP), with wide involvement of stakeholders. It is outward-looking and takes a broad view of innovation, including but not limited to technological approaches supported by effective monitoring mechanisms
- **Смарт-спеціалізація** – орієнтований на конкретну територію, підхід, що характеризується визначенням стратегічних сфер для втручання на основі аналізу сильних сторін та потенціалу економіки території/регіону, а також процесу підприємницького відкриття (EDP) із широким залученням заінтересованих сторін. Він є далекоглядним і має досить широкий контекст щодо інновацій, включаючи, але не обмежуючись, технологічними підходами, що підтримуються ефективними механізмами моніторингу



1.2. Стратегія смарт-спеціалізації (S3)

Джерело: <https://is3platform.jrc.ec.europa.eu/what-we-do>

ntudp.com

4

Основні відмінності стратегії смарт-спеціалізації від «традиційної» інноваційної стратегії



- ✓ враховує всі активи регіону (соціальні потреби, потенційних клієнтів, інновації у публічному секторі, структуру населення, географічне розташування та інші);
- ✓ активізує регіональну співпрацю через створення кластерів;
- ✓ здійснює наголос на точкові регіональні інвестиції в технології або певні види економічної діяльності для підвищення конкурентоспроможності регіону;
- ✓ реалізується через реалізацію «знизу-догори» на основі «процесу підприємницького відкриття»



Джерело: О.Носирев, 2022. <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22noovpp.pdf>

ntudp.com

5

Політика смарт-спеціалізації



Джерело: автори за матеріалами (О.Носирев, 2022. <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22noovpp.pdf>)

ntudp.com

6

Смарт-спеціалізація: апробований підхід у ЄС



Co-funded by
the European Union



U-LEAD
WITH EUROPE

ntudp.com

7

Оновлена стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року:

https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/Pro%20oblast/Rozvytok%20rehionu/Stratehiia%20rozvytku/Stratehiia%20rozvytku%20Dnipropetrovskoi%20oblasti%20do%202027%20roku/strategiya-rozvytku-2027_20250114.pdf

Стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року є документом, що визначає тенденції та основні проблеми соціально-економічного розвитку регіону, стратегічні та оперативні цілі, пріоритети розвитку регіону на відповідний період, основні завдання, етапи та механізми їх реалізації, систему моніторингу та оцінки результативності



Щиро дякуємо за ваш час!
We are very grateful for your time!

Контакти: chykarenko.i@nmu.one

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.



Владислава КОВТУНЕНКО, здобувачка вищої освіти Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», ПУАм-25-2

Оборонні інноваційні екосистеми ЄС у контексті смартспеціалізації: роль України та цифрових платформ

05 червня 2026

Defense innovation ecosystems of the eu in the context of smart specialization: the role of ukraine and digital platforms

Оборонні інноваційні екосистеми єс у контексті smartспеціалізації: роль україни та цифрових платформ

Автор Ковтуненко Владислава, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Публічне управління та адміністрування / Цифрове врядування» Національний технічний університету «Дніпровська політехніка»



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Вступ. Зміна безпекової парадигми ЄС

Сучасні геополітичні процеси, пов'язані з повномасштабною війною в Україні, посиленням гібридних загроз та кібер ризиків, спричинили трансформацію безпекової політики Європейського Союзу. ЄС поступово переходить від моделі «м'якої сили» до формування комплексної системи безпеки, яка поєднує військові, технологічні, економічні та інформаційні компоненти.

- Традиційна модель ЄС: домінування економічної інтеграції; ставка на дипломатію та санкції; концепція «м'якої сили»; опора на гарантії безпеки з боку НАТО.
- Поточна трансформація: інституціоналізація оборонного виміру; координація військових закупівель; розвиток оборонної промислової бази; курс на стратегічну автономію



Defense innovation ecosystems of the eu in the context of smart specialization: the role of ukraine and digital platforms

ntudp.com

«1»

Чому оборона стала центральним питанням ЄС?

Після 2022 року ЄС опинився в новій реальності безпеки. Що означає «Нова ера для оборони та безпеки»? ЄС посилює свою роль безпекового та оборонного суб'єкта у міжнародній системі.

Це перехід від фрагментованої оборонної політики й обмеженої військової координації до:

- Спільного розвитку оборонної промисловості.
- Координації закупівель озброєння.
- Стратегічної автономії.
- Посилення кібербезпеки.



Defense innovation ecosystems of the eu in the context of smart specialization: the role of ukraine and digital platforms

ntudp.com

«2»

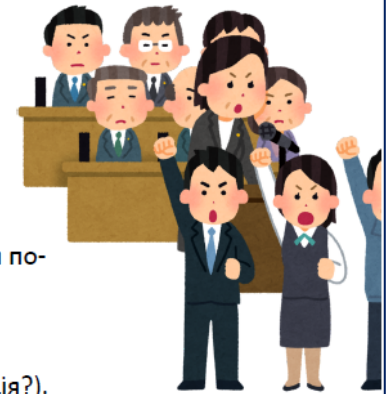
Ключові напрями та виклики реалізації

Ключові напрями реалізації:

1. Підтримка оборонної промисловості;
2. Спільні інвестиції в оборонні технології;
3. Розвиток військової мобільності;
4. Захист зовнішніх кордонів;
5. Кібербезпека та протидія гібридним загрозам;
6. Забезпечити стратегію внутрішньої безпеки.

Виклики реалізації пріоритету:

1. Різна стратегічна культура держав-членів (рівень загроз сприймається по-різному).
2. Фінансові дилеми (збільшення оборонних витрат vs соціальні пріоритети).
3. Співвідношення з НАТО (чи буде це комплементарність, чи конкуренція?).
4. Баланс безпеки та прав людини (ризик посилення контролю і обмеження свобод).
5. Фрагментація оборонних ринків ЄС (національні інтереси можуть гальмувати інтеграцію)



Defense innovation ecosystems of the eu in the context of smart specialization: the role of ukraine and digital platforms

ntudp.com

«3»

Реалізація оборонного пріоритету через інноваційні екосистеми

Сучасна оборонна політика ЄС характеризується посиленням уваги до технологічної та промислової складової безпеки. У ЄС відбувається трансформація кластерного підходу у модель інноваційних екосистем.

Кластери поступово перетворюються на інноваційні екосистеми, які охоплюють повний цикл створення технологій — від наукової ідеї до її комерційного застосування.

Хто формує екосистему?

Big Tech — Airbus, Rheinmetall

Університети та R&D - виконують

функцію генераторів знань і технологій.

Startups - забезпечують швидку

інновацію та впровадження рішень у
defence-tech сектор.

EU Institutions - координація.



Defense innovation ecosystems of the eu in the context of smart specialization: the role of ukraine and digital platforms

ntudp.com

«4»

Специфіка оборонних екосистем та роль освіти



Підприємницьке життя в оборонних екосистемах:

Специфіка	Кооперація	Швидкий старт
Діяльність на базі державних замовлень та довгострокових контрактів	Навіть малі стартапи від початку включені у виробничі ланцюги великих компаній	Механізми EDF дозволяють стартапам тестувати рішення у реальних проєктах

Роль університетів і освіти («Освіта → Дослідження → Виробництво»)

ISAE-SUPAERO (Франція): БПЛА та авіоніка.

KIT (Німеччина): Кібербезпека та електроніка.

Leonardo (Італія): Штучний інтелект (AI).



Defense innovation ecosystems of the eu in the context of smart specialization: the role of ukraine and digital platforms

ntudp.com

«5»

Інвестиції, партнерства та логіка SMART-спеціалізації



Поєднання державного фінансування та приватного капіталу. Європейський Союз активізує розвиток спільної оборонної промисловості та інвестує у високотехнологічні напрями.

Основну роль відіграють інструменти ЄС:

- European Defence Fund (EDF) (Європейський оборонний фонд) — фінансує спільні дослідницькі проєкти.
- Hub for EU Defence Innovation (HEDI) (Хаб ЄС з оборонних інновацій) — забезпечує інтеграцію нових технологій у оборонний сектор.

SMART-спеціалізація на практиці: Регіони не дублюють один одного, а доповнюють. Її ключова ідея полягає у формуванні конкретних технологічних ніш, де регіон може бути конкурентним на європейському рівні, концентрувати ресурси й уникати дублювання інноваційних стратегій.

Як створюється інноваційна екосистема: Спеціалізація регіону → Ключові актори → Платформи взаємодії.



Defense innovation ecosystems of the eu in the context of smart specialization: the role of ukraine and digital platforms

ntudp.com

«6»

Місце та інтеграція України в оборонних екосистемах ЄС



Посилення оборонної політики ЄС прямо корелює зі стійкістю України та стабільністю східного флангу Європи. Україна поступово інтегрується у європейські оборонні інноваційні екосистеми через участь у кластерних ініціативах, розвиток defence-tech платформ та створення спільних підприємств із країнами ЄС.

Значення пріоритету для України:

Системна військова допомога; Інтеграція оборонно-промислових секторів; Доступ до спільних оборонних програм ЄС; Посилення політичної підтримки на шляху до членства.

Власні технологічні ніші України:

Безпілотні системи (UAV); Battlefield-інновації; Цифрові рішення для оборони. Українські компанії масштабують спільні підприємства в ЄС і Великобританії, що дозволяє виходити на міжнародні ринки та залучати інвестиції. Практичний досвід сучасної війни створює передумови для посилення ролі України у спільних європейських проектах.



Defense innovation ecosystems of the eu in the context of smart specialization: the role of ukraine and digital platforms

ntudp.com

⟨7⟩

Цифрові платформи S3 як інструмент розвитку оборонних інновацій



Під час аналізу оборонних пріоритетів ЄС особливу увагу привертають безпілотні технології. UAV — це конкурентна перевага для інтеграції в європейські інноваційні екосистеми.

Мета — показати, як цифрові S3-платформи переводять аналітику у конкретні партнерства та проекти.

Цифрові платформи SMART-спеціалізації виступають ефективним інструментом координації оборонних інновацій, забезпечують формування міжнародних партнерств та сприяють інтеграції України до європейських defence-tech екосистем.



Що вони дають?
Дозволяють аналізувати пріоритети регіонів ЄС, знаходити партнерів, формувати спільні інноваційні проекти.



Defense innovation ecosystems of the eu in the context of smart specialization: the role of ukraine and digital platforms

ntudp.com

⟨8⟩

Як працює логіка S3 у сфері UAV



UAV (Unmanned Aerial Vehicle) — це **безпілотний літальний апарат (БПЛА або БПЛА)**, що в народі називають "дроном". Це літальний апарат, який здійснює політ без пілота на борту, керуючись дистанційно оператором або автономно за заданою програмою. UAV є частиною ширшої системи — UAS (безпілотний авіаційний комплекс). [Wikipedia +3](#)



UAV не існує як самостійна галузь у S3. Особливого значення набуває розвиток безпілотних технологій, які формуються на перетині аерокосмічної інженерії (aerospace), штучного інтелекту (AI), робототехніки (robotics) та електроніки (electronics)

Ефективна робота над UAV вимагає об'єднання зусиль - кожен партнер приносить окрему технологічну складову чи інфраструктуру.



Defense innovation ecosystems of the eu in the context of smart specialization: the role of ukraine and digital platforms

ntudp.com

«9»

Структура та можливості цифрових платформ S3 для України



Eye@RIS3: Карта інноваційних пріоритетів регіонів ЄС → Визначення потенційних партнерів та аналіз інноваційних профілів регіонів.

S3 Community of Practice: Мережа співпраці між регіонами, владою та бізнесом → Аналізує регіони, щоб знайти сумісність для розвитку безпілотників; вихід на контакти (державні органи, кластери, інноваційні центри).



Thematic Smart Specialisation Platforms: Платформи для запуску спільних проєктів → Участь у консорціумах (UAV, defence-tech, industrial modernisation) та створення спільних інноваційних проєктів.

Online S3 Platform: Інструменти для планування реалізації S3 стратегій → Використання для розробки українських інноваційних стратегій у defence-tech та системного розвитку галузі.



ESPON: Аналітика і дослідження регіонального розвитку → Аналіз ринків, регіонів і потенціалу співпраці з ЄС; обґрунтовані рішення і стратегія.



Defense innovation ecosystems of the eu in the context of smart specialization: the role of ukraine and digital platforms

ntudp.com

«10»

Практичний кейс: Співпраця Україна-Латвія через S3

Практичне використання S3 починається з аналізу пріоритетів регіонів через Eye@RIS3. Цифрові платформи можуть використовуватись Україною для ідентифікації перспективних партнерів у сфері UAV, і найбільш релевантним партнером є **Латвія**.

+ Latvia (LV)	Information and communication technology Topics: Digital skills, ICT skills, technologically advanced products, technologically advanced services	National Industrial Policy Guidelines for 2021-2027
+ Lithuania (LT)	Information and communication technology Topics: Advanced technologies, big data, data processing, cybersecurity, personal data protection, cyber threats	Strategy Lithuania 2030



Латвія розвиває ICT, engineering та defence-tech інфраструктуру, інвестує у дрони та створює центри компетенцій (Autonomous Systems Competence Centre), демонструючи високий рівень сумісності з українськими технологічними пріоритетами.

Додаткові фактори вибору партнера: політичні відносини та підтримка України з боку Латвії (прискорює співпрацю); безпековий контекст і спільне бачення безпеки (активність у дронівій коаліції); географічна близькість та логістичні переваги.

українські розробки + латвійська інфраструктура та доступ до європейських ринків



Defense innovation ecosystems of the eu in the context of smart specialization: the role of ukraine and digital platforms

ntudp.com

11

Практичний сценарій реалізації процесу через S3

ПЛАТФОРМА S3	ЩО ЦЕ ДАЄ	ЯК ВИКОРИСТОВУЄ УКРАЇНА (UAV)	РЕЗУЛЬТАТ
EYE@RIS3	Карта інноваційних пріоритетів регіонів ЄС	Аналізує регіони, щоб знайти сумісність для розвитку безпілотників	Визначення потенційних партнерів
S3 COMMUNITY OF PRACTICE	Мережа співпраці між регіонами, владою та бізнесом	Вихід на контакти: державні органи, кластери, інноваційні центри	Налагодження комунікації та партнерств
THEMATIC SMART SPECIALISATION PLATFORMS	Платформи для запуску спільних проєктів	Участь у консорціумах (UAV, defence-tech, industrial modernisation)	Створення спільних інноваційних проєктів
ONLINE S3 PLATFORM	Інструменти для планування і реалізації S3 стратегій	Використання для розробки українських інноваційних стратегій у defence-tech	Системний розвиток галузі
ESPON	Аналітика і дослідження регіонального розвитку	Аналіз ринків, регіонів і потенціалу співпраці з ЄС	Обґрунтовані рішення і стратегія



Defense innovation ecosystems of the eu in the context of smart specialization: the role of ukraine and digital platforms

ntudp.com

12

Висновки дослідження



1. Оборонна політика Європейського Союзу трансформується у напрямі формування комплексної інноваційно-безпекової системи, де ключову роль відіграють технології, міжрегіональна кооперація та цифрові механізми координації.
2. SMART-спеціалізація виступає ефективним інструментом розвитку оборонних інноваційних екосистем, запобігаючи розпорошенню ресурсів ЄС.
3. Цифрові платформи (Eye@RIS3, S3 CoP тощо) дозволяють перейти від теоретичного аналізу до практичної міжнародної співпраці у сфері defence-tech.
4. Україна інтегрується до європейського оборонно-інноваційного простору як активний носій унікальних технологічних компетенцій та battlefield-інновацій, відкриваючи можливості для створення нових моделей стратегічного співробітництва.
5. Довгостроковий результат: Безпека через інноваційне середовище та формування більш автономної оборонної системи.



Defense innovation ecosystems of the eu in the context of smart specialization: the role of ukraine and digital platforms

ntudp.com <13>

Щиро дякуємо за ваш час!
We are very grateful for your time!

Контакти: vvlaaddaa21@gmail.com**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Наукове видання

***СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЯ: ПОШИРЕННЯ ДОСВІДУ ЄВРОПЕЙСЬКИХ
РЕГІОНІВ ТА ГРОМАД***

Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю

За загальною редакцією І.А.Чикаренко, Т.В.Маматової

У авторській редакції

Комп'ютерний оригінал-макет: Т.В.Маматова, О.А.Багрім

*Підготовлено до виходу в світ
у Національному технічному університеті
«Дніпровська політехніка».*

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 1842
49005, м. Дніпро, просп. Д. Яворницького, 19.*