

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ОРЕЛ Оксана Петрівна

УДК 352:005.21:35.072.2

ДИСЕРТАЦІЯ
ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ КОМПЛЕКСНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ
СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування
Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

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

_____ О.П. ОРЕЛ

Науковий керівник – кандидат наук з державного управління, доцент
ЯЦЕНКО ВОЛОДИМИР АРХИПОВИЧ

ОДЕСА – 2026

АНОТАЦІЯ

Орел О.П. Інституціоналізація механізму комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад. - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний університет «Одеська політехніка», МОН України, Одеса, 2026.

У вступі до дисертації обґрунтовано актуальність дослідження, зумовлену необхідністю наукового обґрунтування управлінських рішень в умовах децентралізації та високої турбулентності зовнішнього середовища. Сформульовано мету та завдання, визначено об'єкт, предмет роботи, описано методи дослідження. Розкрито наукову новизну та практичне значення дисертаційного дослідження. Зазначено, що робота спрямована на впровадження інструментів ex-ante контролю для забезпечення легітимності та ефективності стратегічного планування на місцевому рівні.

У першому розділі дослідження показано, що перехід від бюрократичної моделі адміністрування до мережевого стратегічного врядування зумовлює трансформацію експертної діяльності. Експертиза перестає бути технічною процедурою «візування» актів і стає самостійним інститутом публічного управління. Експерт виступає рівноправним партнером влади, забезпечуючи наукову верифікацію рішень та легітимацію інституцій через поширення знання.

Аналіз теоретичних засад інституціоналізації дозволив простежити еволюцію поняття «експертиза» від технічної процедури до інституту впливу на політику. Вивчення досвіду ЄС і США дало змогу виокремити моделі взаємодії влади та експертних спільнот (плюралістичну, некорпоративістську, консенсусну, транзитивну), які можуть бути адаптовані в Україні.

Сутність комплексної експертизи полягає у її проактивності: вона є інструментом ex-ante контролю, що моделює майбутнє, виявляє ризики та запобігає

хибним рішенням. Інституціоналізація цього механізму охоплює три стадії: хабітуалізацію, об'єктивацію та седиментацію.

У роботі розмежовано «стратегування» як безперервну практику та «стратегічне планування» як формалізовану процедуру. Підтверджено необхідність переходу до парадигми Strategic Governance, де експертиза поєднує ефективність і легітимність рішень.

Практичне значення інституту експертизи розкрито через три функції: регулятивну (стандартизація документів і методології), контрольну (мінімізація ризиків і корупції) та інноваційну (трансфер новітніх технологій у громади). Комплексна експертиза визначена як системний механізм, що гарантує якість, легітимність і стійкість управління в умовах децентралізації та невизначеності.

У другому розділі дослідження проаналізовано організаційно-правові умови функціонування механізму комплексної експертизи в Україні. Виявлено ключову колізію: вимога високої якості стратегій суперечить відсутності імперативного механізму їхньої офіційної верифікації. Запропоновано удосконалення нормативної бази через процедуру «comply or explain», що підвищує відповідальність суб'єктів стратегування.

Особливий акцент зроблено на цифровізації управління: інтеграція екосистеми DREAM, ГІС-технологій та штучного інтелекту дозволить створити систему автоматизованого скринінгу стратегій і виявляти помилки на ранніх етапах. Ретроспективний аналіз показав еволюцію регулювання від адміністративного контролю до сучасної моделі 2020–2025 років із інтеграцією європейських стандартів доказовості. Для фінансового забезпечення запропоновано зміни до Бюджетного кодексу, що дозволять громадам спрямовувати 0,5–1% бюджету розвитку на R&D та експертизу.

Теоретико-методологічна база ґрунтується на неоінституціоналізмі: стратегування розглядається як процес інституційного проектування, що формує нові «правила гри» для розвитку громад. Ефективність залежить від узгодженості формальних інститутів і неформальних практик.

Визначено архітектуру інституційного механізму розвитку громад, що складається з чотирьох блоків: нормативно-правового, організаційно-суб'єктного, ресурсно-інструментального та когнітивного. Підкреслено роль епістемічних спільнот, які через експертизу забезпечують перехід від крихкості до антикрихкості систем управління.

Уточнено понятійний апарат: розмежовано «стратегічне планування» та «стратегування», введено категорії «інституційна абсорбція», «епістемічна асиметрія», а також концепт «цифрового контуру експертизи» як технологічного середовища прозорості рішень. Це створює методологічний фундамент для розгляду експертизи як інтегрального елементу стратегічного врядування.

Третій розділ присвячено розробці теоретичної моделі системи комплексної експертизи, що поєднує новітні інформаційні технології та партисипативні практики. Модель постає як гнучка мережа взаємодії органів місцевого самоврядування, експертних спільнот та громадянського суспільства, відмовляючись від ієрархічного підпорядкування на користь горизонтальних зв'язків.

Функціональне ядро забезпечує трансформацію знань у рішення через стадійний процес: від добору фахівців до верифікації та моніторингу імплементації стратегій. Запроваджено принцип фінансової кондиціональності, що пов'язує доступ громад до фондів розвитку з наявністю верифікованої стратегії, запобігаючи фінансуванню популістських проєктів.

Сформовано тривекторну інтегральну модель, яка поєднує інституційну модернізацію, алгоритм партисипативної експертизи та цифрову трансформацію («Е-експертиза»). Вона синтезує принципи Good Governance та стандарти ISO, використовуючи Machine Learning і дашборди KPI для реалізації data-driven governance, що підвищує ефективність і довіру громадян у період відновлення.

Дієвість моделі забезпечують три принципи: кондиціональність, «comply or explain» як механізм політичної відповідальності та мережеву взаємодію через відкриті реєстри й цифрові платформи. Запропоновано інтегральний протокол

верифікації, який перетворює експертизу на системний фільтр управлінських помилок і каталізатор сталого розвитку громад.

Наукова новизна дисертації полягає у формулюванні авторського визначення поняття «комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад»; обґрунтуванні її онтологічної природи як самостійного соціально-управлінського інституту попереднього (ex-ante) контролю; створенні класифікації моделей інституціоналізації експертної діяльності (плюралістична, некорпоративістська, консенсусна, транзитивна), адаптованої до умов повоєнної відбудови; розробленні структурно-функціональної моделі інституціоналізації комплексної експертизи, що базується на принципах кондиціональності та мережевої взаємодії.

Практичне значення одержаних результатів виявляється у можливості використання запропонованих положень для вдосконалення законодавства у сфері регіонального розвитку, кадрової політики органів місцевого самоврядування, управлінських процедур верифікації стратегій через цифрову екосистему DREAM, а також у розробці освітніх програм з підготовки фахівців з місцевого розвитку та партисипації.

Ключові слова: публічне управління, інституціоналізація, територіальні громади, комплексна експертиза, стратегія розвитку, стратегування, цифровізація, е-експертиза, європейські стандарти, цифрові технології, місцеве самоврядування, епістемічні спільноти, децентралізація, повоєнне відновлення, воєнний стан.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Комаровський І.В., Яценко В.А., Орел О.П. Передумови та ключові питання публічного управління в умовах війни. // Теоретичні та прикладні питання державотворення. Зб. наук. пр. ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.» Одеса: 2022. Вип. 27. С. 154 - 162. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276825>

Особистий внесок автора. Проведено комплексний аналіз трансформації та стійкості системи публічного управління України в умовах повномасштабної війни та визначено стратегічні орієнтири для повоєнного відновлення.

2. Orel, O., Latysheva, V., Panchenko, H. ., Tytarenko, L. ., & Fuhelo, P.. (2023). Experiencia europea en la mejora de la administración pública de la estrategia para el desarrollo de las comunidades territoriales en Ucrania. *REICE: Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*, 11(21), 106–123. DOI: <https://doi.org/10.5377/reice.v11i21.16547> (зарубіжне рецензоване видання, *Web of Science Core Collection*)

Особистий внесок автора. Проведено комплексний аналіз процесу реформування місцевого самоврядування в Україні з урахуванням європейських стандартів.

3. Орел О.П. Європейський досвід управління розвитком територіальних громад в Україні. // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.ГО «Одес. ін-т соц. технол.» - Одеса, 2023. - Вип. 29. С. 88-97. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289123>

4. Орел О.П. Управління розвитком територіальних громад України в умовах кризи: зарубіжний досвід. // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.» Одеса, 2023. Вип. 30. С. 94-102. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb302023295157>

5. Комаровський І.В, Орел О.П., Яценко В.А. Застосування положень теорії змін для оцінки ефективності грантової підтримки місцевих громад. // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.» Одеса, 2024. Вип. 32. С. 154-166. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb322024319695>

Особистий внесок автора. Розроблено інструментарій оцінювання результативності зовнішнього фінансування громад.

6. Орел О.П. Формування політики інституціонального забезпечення експертизи стратегічного розвитку громад. // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.» Одеса, 2025. Вип. 33. С. 157-167. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb332025327316>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Orel O. Institutionalization of the Mechanism for Comprehensive Expert Evaluation of Development Strategies of United Territorial Communities in Ukraine. Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах воєнного стану та відновлення України : матеріали Всеукраїнської наук.наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 18 травня 2023 р. Одеса : Одеська політехніка. 2023. с. 289-292. URL: <https://op.edu.ua/123412346765434-14238>

2. Orel O. Managing the development of territorial communities in Ukraine. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXV Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 25 квіт. 2024 р. – Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2024. с. 134-135. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/_zbirka-2024-04-25_.pdf

3. Orel O. Management of Territorial Communities in Ukraine: European Experience. Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України : матеріали Міжнар. наук.наук.-практ. конф. 17 травня 2024 р. Одеса : Одеська політехніка. 2024. с. 404-406. URL: <https://op.edu.ua/3535-16631>

4. Орел О. Зарубіжний досвід використання комплексної експертизи стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад / Оксана Орел; наук. керівник Володимир Архипович Яценко // Сучасні інформ. технології та телекомунікаційні мережі : тези доп. 59-ої конф. молодих дослідників. - Одеса, 2024. - С. 165-168. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/14886>

5. Орел О. Європейський досвід управління розвитком територіальних громад в Україні. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього : матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 18 квіт. 2025 р.) / за заг. Ред. Л. Г. Комахи, т. П. Паламарчук. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2025. С. 308-309. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2199/files/cf3eaf6a-5184-4c88-871c-deb36577eff2.pdf>

6. Орел О. Методологічні засади та зарубіжний досвід комплексної експертизи стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад. Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17 жовтня 2025 р. Одеса : Одеська політехніка. 2025. с. 231-234 URL: <https://op.edu.ua/3535-22590>

7. Орел О. Інституціоналізація експертизи стратегій розвитку громад: виклики, моделі, інструменти. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXVI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 22 квіт. 2025 р. – Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2025. – 357 с. с. 313-314 URL: <https://op.edu.ua/111-20783>

8. Орел О. Інституціоналізація експертизи стратегічного розвитку територіальних громад: концептуальні засади, інструменти реалізації та управлінські перспективи. Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 2. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. с. 457-459 URL: <https://nung.edu.ua/news/zbirnyk-tez-konferentsiyi-ta-sertyfikaty-yiyi-uchasnykiv>

ABSTRACT

Orel O.P. Institutionalization of the mechanism for comprehensive expertise of territorial community development strategies. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

The thesis for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in specialty number 281 «Public Management and Administration». – Odesa Polytechnic National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2026.

The introduction to the dissertation substantiates the relevance of the research, driven by the necessity for scientific justification of managerial decisions in the context of decentralization and high external environmental turbulence. The goal and tasks are formulated, the object and subject of the work are defined, and research methods are described. The scientific novelty and practical significance of the dissertation research are revealed. It is noted that the work aims to implement ex-ante control instruments to ensure the legitimacy and effectiveness of strategic planning at the local level.

In the first chapter of the study, it is shown that the transition from a bureaucratic administration model to network strategic governance determines the transformation of expert activity. Expertise ceases to be a technical procedure of «visa-ing» acts and becomes an independent institution of public administration. The expert acts as an equal partner to the authorities, ensuring scientific verification of decisions and institutional legitimation through knowledge dissemination.

Analysis of the theoretical foundations of institutionalization allowed tracing the evolution of the concept of «expertise» from a technical procedure to an institution influencing policy. Studying the experience of the EU and USA enabled the identification of models of interaction between authorities and expert communities (pluralistic, neo-corporatist, consensual, transitive) that can be adapted in Ukraine.

The essence of complex expertise lies in its proactivity: it is an instrument of ex-ante control that models the future, identifies risks, and prevents erroneous decisions. The institutionalization of this mechanism encompasses three stages: habitualization, objectification, and sedimentation.

The work distinguishes between «strategizing» as a continuous practice and «strategic planning» as a formalized procedure. The necessity of transitioning to the Strategic Governance paradigm, where expertise combines efficiency and legitimacy of decisions, is confirmed.

The practical significance of the institute of expertise is revealed through three functions: regulatory (standardization of documents and methodology), control (minimization of risks and corruption), and innovative (transfer of new technologies to communities). Complex expertise is defined as a systemic mechanism guaranteeing quality, legitimacy, and stability of management under decentralization and uncertainty.

In the second chapter of the study, the organizational and legal conditions for the functioning of the complex expertise mechanism in Ukraine are analyzed. A key collision is identified: the requirement for high-quality strategies contradicts the absence of an imperative mechanism for their official verification. Improvements to the regulatory framework are proposed through the «comply or explain» procedure, enhancing the responsibility of strategizing subjects.

Special emphasis is placed on the digitalization of management: the integration of the DREAM ecosystem, GIS technologies, and artificial intelligence will allow creating a system for automated screening of strategies and detecting errors at early stages. Retrospective analysis showed the evolution of regulation from administrative control to the modern model of 2020–2025 with the integration of European evidentiary standards. For financial support, amendments to the Budget Code are proposed, allowing communities to allocate 0.5–1% of the development budget to R&D and expertise.

The theoretical-methodological base rests on neo-institutionalism: strategizing is viewed as a process of institutional design shaping new «rules of the game» for community development. Efficiency depends on the consistency of formal institutions and informal practices.

The architecture of the institutional mechanism for community development is defined, consisting of four blocks: normative-legal, organizational-subjective, resource-instrumental, and cognitive. The role of epistemic communities is highlighted, which

ensure the transition from fragility to antifragility of management systems through expertise.

The conceptual apparatus is refined: «strategic planning» and «strategizing» are distinguished, categories of «institutional absorption», «epistemic asymmetry», and the concept of «digital contour of expertise» as a technological environment for decision transparency are introduced. This creates a methodological foundation for viewing expertise as an integral element of strategic governance.

The third chapter is devoted to developing a theoretical model of the complex expertise system combining the latest information technologies and participatory practices. The model emerges as a flexible network of interaction between local self-government bodies, expert communities, and civil society, rejecting hierarchical subordination in favor of horizontal ties.

The functional core ensures the transformation of knowledge into decisions through a staged process: from selecting specialists to verification and monitoring of strategy implementation. The principle of financial conditionality is introduced, linking community access to development funds with the presence of a verified strategy, preventing the financing of populist projects.

A three-vector integral model is formed, combining institutional modernization, a participatory expertise algorithm, and digital transformation («E-expertise»). It synthesizes Good Governance principles and ISO standards, utilizing Machine Learning and KPI dashboards to realize data-driven governance, increasing efficiency and citizen trust during the recovery period.

The model's effectiveness is ensured by three principles: conditionality, «comply or explain» as a mechanism of political responsibility, and network interaction through open registries and digital platforms. An integral verification protocol is proposed, transforming expertise into a systemic filter for managerial errors and a catalyst for sustainable community development.

Here are the formulated scientific novelty and practical significance based on the analysis of your dissertation text («new text for processing. not main.docx») following the provided sample:

The scientific novelty of the dissertation lies in formulating the author's definition of the concept «complex expertise of territorial community development strategies»; substantiating its ontological nature as an independent socio-managerial institution of preliminary (ex-ante) control; creating a classification of models for the institutionalization of expert activity (pluralistic, neo-corporatist, consensual, transitive) adapted to post-war recovery conditions; and developing a structural-functional model for the institutionalization of complex expertise based on the principles of conditionality and network interaction.

The practical significance of the obtained results is manifested in the possibility of using the proposed provisions to improve legislation in the field of regional development, the personnel policy of local self-government bodies, management procedures for strategy verification through the digital ecosystem DREAM, as well as in developing educational programs for training specialists in local development and participation.

Keywords: public governance, institutionalization, territorial communities, comprehensive expertise, development strategy, strategic planning, digitalization, e-expertise, European standards, digital technologies, local self-government, epistemic communities, decentralization, post-war recovery, martial law.

LIST OF PUBLISHED PAPERS ON THE TOPIC OF THE PHD THESIS

Papers in which the main scientific results of the dissertation are published.

1. Komarovskiy, I., Yatsenko, V., & Orel, O. (2022). Prerequisites and key issues of public administration in wartime. *Theoretical and Applied Issues of State Building*, 27, 154-162. DOI: 10.35432/tisb272022276825.

2. Orel, O., Latysheva, V., Panchenko, H., Tytarenko, L., & Fuhelo, P. (2023). European experience in improving public administration of the strategy for territorial communities' development in Ukraine. *REICE: Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*, 11(21), 106–123. DOI: 10.5377/reice.v11i21.16547 (Web of Science).

3. Orel, O. (2023). European experience of territorial community development management in Ukraine. *Theoretical and Applied Issues of State Building*, 29, 88-97. DOI: 10.35432/tisb292023289123.
4. Orel, O. (2023). Managing the development of territorial communities in Ukraine under crisis conditions: foreign experience. *Theoretical and Applied Issues of State Building*, 30, 94-102. DOI: 10.35432/tisb302023295157.
5. Komarovskiy, I., Orel, O., & Yatsenko, V. (2024). Application of the theory of change provisions for assessing the effectiveness of grant support for local communities. *Theoretical and Applied Issues of State Building*, 32, 154-166. DOI: 10.35432/tisb322024319695.
6. Orel, O. (2025). Formation of the policy of institutional support for the expertise of strategic development of communities. *Theoretical and Applied Issues of State Building*, 33, 157-167. DOI: 10.35432/tisb332025327316.

Scientific works that confirm the approval of the PhD thesis materials:

1. Orel, O. (2023). Institutionalization of the Mechanism for Comprehensive Expert Evaluation of Development Strategies of United Territorial Communities in Ukraine. *Ensuring the stability of the public power and management system under martial law and the restoration of Ukraine: Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with International Participation* (May 18, 2023). Odesa: Odesa Polytechnic, 289-292. URL: <https://op.edu.ua/123412346765434-14238>.
2. Orel, O. (2024). Managing the development of territorial communities in Ukraine. *Modern Management: Models, Strategies, Technologies: Materials of the XXV All-Ukrainian Annual Student Scientific and Practical Conference with International Participation* (April 25, 2024). Odesa: Odesa Polytechnic National University, 134-135. URL: <https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zbirka-2024-04-25.pdf>.
3. Orel, O. (2024). Management of Territorial Communities in Ukraine: European Experience. *Ensuring the stability of the public power and management system under special administrative and legal regimes and the restoration of Ukraine: Materials*

of the *International Scientific and Practical Conference* (May 17, 2024). Odesa: Odesa Polytechnic, 404-406. URL: <https://op.edu.ua/3535-16631>.

4. Orel, O. (2024). Foreign experience in using comprehensive expertise for development strategies of united territorial communities. *Modern Information Technologies and Telecommunication Networks: Abstracts of the 59th Conference of Young Researchers*. Odesa, 165-168. (Scientific advisor: Volodymyr Yatsenko). URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/14886>.

5. Orel, O. (2025). European experience of managing the development of territorial communities in Ukraine. *Globalization Challenges: Governance of the Future: Materials of the Annual International Scientific and Practical Conference* (Kyiv, April 18, 2025). Kyiv: IPACS KNU, 308-309. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2199/files/cf3eaf6a-5184-4c88-871c-deb36577eff2.pdf>.

6. Orel, O. (2025). Methodological principles and foreign experience of comprehensive expertise of development strategies of united territorial communities. *Ensuring the stability of the public power and management system under special administrative and legal regimes and the restoration of Ukraine: Materials of the International Scientific and Practical Conference* (October 17, 2025). Odesa: Odesa Polytechnic, 231-234. URL: <https://op.edu.ua/3535-22590>.

7. Orel, O. (2025). Institutionalization of expertise for community development strategies: challenges, models, tools. *Modern Management: Models, Strategies, Technologies: Materials of the XXVI All-Ukrainian Annual Student Scientific and Practical Conference with International Participation* (April 22, 2025). Odesa: Odesa Polytechnic National University, 313-314. URL: <https://op.edu.ua/111-20783>.

8. Orel, O. (2025). Institutionalization of the expertise of strategic development of territorial communities: conceptual foundations, implementation tools, and managerial perspectives. *Public Administration in Ukraine: Euro-integration Progress: Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with International Participation* (Ivano-Frankivsk, May 30, 2025). Vol. 2. Ivano-Frankivsk: IFNTUNG, 457-459. URL: <https://nung.edu.ua/news/zbirnyk-tez-konferentsiyi-ta-sertyfikaty-yiyi-uchasnykiv>.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЕКСПЕРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	33
1.1. Концептуалізація комплексної експертизи стратегій як інституту публічного управління	33
1.2. Теоретичні парадигми дослідження інституційних механізмів стратегування	48
1.3. Зарубіжний досвід інституціоналізації експертного забезпечення стратегування на місцевому рівні та можливості його адаптації в Україні.....	65
Висновки до розділу 1.....	82
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МЕХАНІЗМУ КОМПЛЕКСНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ГРОМАД В УКРАЇНІ.....	87
2.1. Нормативно-правове регулювання експертної діяльності в системі місцевого самоврядування	87
2.2. Інституційна спроможність територіальних громад до експертного забезпечення стратегічного планування.....	105
2.3. Діяльність громадських рад та експертних середовищ у процесах стратегування: оцінка ефективності	124
Висновки до розділу 2.....	151
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КОМПЛЕКСНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	155
3.1. Модель інституціоналізації комплексної експертизи в системі стратегічного врядування	155

3.2. Механізм взаємодії влади та експертних спільнот: технології партисипації та деліберації.....	195
3.3. Впровадження цифрових інструментів експертизи та моніторингу реалізації стратегій.....	220
Висновки до розділу 3.....	258
ВИСНОВКИ.....	262
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	270
ДОДАТОК А Список публікацій за темою дисертації.....	323
ДОДАТОК Б Структурно-логічна модель інституціоналізації механізму комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад.....	326
ДОДАТОК В-Ж Довідки про впровадження.....	327

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АРР – Агенція регіонального розвитку
ГІС – Геоінформаційні системи
ДЗК – Державний земельний кадастр
ЄДЕССБ – Єдина державна електронна система у сфері будівництва
ЄС – Європейський Союз
ЗВО – Заклади вищої освіти
ЗМІ – Засоби масової інформації
ІГС – Інститути громадянського суспільства
КМУ – Кабінет Міністрів України
НІГД – Національна інфраструктура геопросторових даних
OCDS – Open Contracting Data Standard
ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку
ОМС – Органи місцевого самоврядування
США – Сполучені Штати Америки
ШІ – Штучний інтелект
API – Application Programming Interface
CDTO – Chief Digital Transformation Officer
DREAM – Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management
GIA – Gender Impact Assessment
GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
ISO – International Organization for Standardization
JSON – JavaScript Object Notation
KPI – Key Performance Indicators
ML – Machine Learning
NPG – New Public Governance
NWS – Neo-Weberian state
OCDS – Open Contracting Data Standard
R&D – Research and Development

RIA – Regulatory Impact Analysis

SEA – Strategic Environmental Assessment

USAID – United States Agency for International Development

XML – Extensible Markup Language

ВСТУП

Динамічні і глибокі зміни, що відбуваються в системі публічного управління України в умовах децентралізації, обумовлюють необхідність систематичного і постійного вдосконалення методологічного інструментарію та форм діяльності органів місцевого самоврядування. Актуалізація питання про якість та обґрунтованість стратегічного планування багато в чому обумовлена завершенням основного етапу адміністративно-територіальної реформи, а також критичними обставинами повномасштабної російсько-української війни, що вимагають від територіальних громад не просто адаптації, а формування стійких моделей повоєнного відновлення. Для досягнення суспільно значущих результатів органи публічної влади на місцях повинні перейти від декларативного планування до застосування сучасних технологій верифікації та оцінки управлінських рішень, ключовою серед яких є комплексна експертиза.

Після багатьох років пошуку оптимальної моделі розподілу повноважень між центром та громадами, на концептуальному рівні прийшло усвідомлення того, що просте надання фінансових ресурсів та повноважень громадам не гарантує автоматичного підвищення якості життя населення. Ані державний нагляд, ані ініціативи окремих лідерів громад самі по собі не спроможні забезпечити збалансований розвиток територій без наявності незалежного, науково обґрунтованого механізму перевірки стратегічних документів. Тому невипадково, що в сучасній управлінській думці все частіше обґрунтовується необхідність впровадження «третьої сили» в процесі стратегування – інституціоналізованої експертизи, яка допоможе органам місцевого самоврядування, по-перше, виявити реальні точки росту економіки громади та, по-друге, попередити ризики неефективного використання ресурсів ще на етапі планування.

Мова йде насамперед про комплексну експертизу як складний публічно-управлінський інститут, що поєднує в собі оцінку соціально-економічних, екологічних, інфраструктурних та безпекових аспектів розвитку. Сучасний стан стратегування в територіальних громадах характеризується фрагментарністю:

громади часто розробляють стратегії для виконання формальних вимог законодавства або отримання доступу до Державного фонду регіонального розвитку, не маючи при цьому внутрішнього механізму контролю якості цих документів. На сьогодні в Україні відсутні єдині підходи до комплексної експертизи стратегій, відсутній системний порядок акредитації експертних середовищ у сфері публічного управління, не визначено чіткої ролі незалежних експертів у процесі схвалення стратегічних планів радами.

Обставини воєнного стану та майбутні виклики відбудови посилюють важливість інституціоналізації цього механізму. Війна змушує державу та громади концентрувати обмежені ресурси на пріоритетних напрямках. У таких умовах комплексна експертиза стратегій розвитку територіальних громад стає запобіжником проти неефективних, корупціогенних або відірваних від реальності проєктів. Вона дозволяє інтегрувати вимоги європейських структурних фондів, у тому числі принцип SMART-спеціалізації, у локальну практику, що є критично важливим для інтеграції України до ЄС.

Проблематиці стратегічного планування та регіонального розвитку присвячена значна кількість вітчизняної літератури. Фундаментальні засади публічного управління та прийняття рішень закладено у працях В. Бакуменка [11; 12], який обґрунтував перехід від інтуїтивного до науково обґрунтованого управління, визначив місце експертизи в циклі політики та підкреслив значення прогнозування. С. Телешун [158] досліджував трансформацію владних інститутів та інституціоналізацію політичної науки в Україні, розглядаючи експертизу як інструмент стабілізації влади. В. Тертичка [159; 160] розвинув концепцію «evidence-based policy», розмежував поняття «стратегічне планування» та «стратегування», визначивши експертизу як гаранта євроінтеграційних стандартів. Н. Драгомирецька [160] акцентувала на комунікативних аспектах публічного управління, підкреслюючи мережевий характер сучасної політики та необхідність відкритого діалогу. В.Я. Малиновський [60; 61] довів, що стратегічна функція місцевого самоврядування витісняє оперативно-господарську діяльність, а експертне забезпечення стратегування стає ключовим елементом управління.

Архітектори децентралізації – В. Куйбіда [17; 55; 56], Ю. Ганушак [165] та А. Ткачук [17; 55; 161] – розробили праксеологічні засади реформи: В. Куйбіда трактує стратегію розвитку громади як інструмент формування локальної ідентичності та соціальної згуртованості, Ю. Ганушак аналізує фінансову та інституційну спроможність громад, доводячи необхідність фінансової експертизи, а А. Ткачук критикує формальний підхід до планування, обґрунтовуючи перехід до європейського стратегування.

Окремі аспекти стратегічного управління територіями досліджували В. Вакуленко [13; 17], який розробив інструментарій аналізу управлінського циклу, та Р. Войтович [19], що показав вплив глобалізації на регіональний розвиток. О. Коротич [54] структурував архітектоніку інституційних механізмів, О. Романенко [150] ввів поняття «антикрихкості» для пояснення стійкості громад, С. Біла [14; 15] досліджувала «інституційні розриви», М. Глинська [22] досліджувала роль стейкхолдерів у стратегічному плануванні розвитку територіальних громад, М. Горшков [23] вивчав питання прикладної соціології в дослідженні громад, а В. Геєць [20] розвинув концепцію інституційної економіки та стратегічного прогнозування. К. Удовиченко [162] дослідив роль асоціацій органів місцевого самоврядування у формуванні державної регіональної політики, А. Грицяк [95] підкреслив необхідність подолання радянських практик планування та впровадження демократичних моделей управління, В. Кобза [48] досліджував роль міжнародної технічної допомоги у розвитку територіальних громад України, В. Паніотто [78] розроблялись методи соціологічних досліджень в державному управлінні, О. Оболенський та А. Васіна [27] досліджували трансформацію державного управління.

Методологію програмно-цільового управління розробили В.О. Купрій [243], який запропонував інструменти аналізу стратегічних документів та соціальних індикаторів, Ю. Шаров [170], автор концепції циклу «мислення – планування – управління» та критики «ритуалізації» планування, О. Берданова [13] досліджувала стратегічне планування місцевого розвитку, а також А. Мельник [27], який

визначив механізм державного управління як цілісну систему цілей, функцій та методів.

Адміністративно-правові аспекти інституціоналізації експертизи висвітлено у працях В. Авер'янова [1] та Н. Нижник [69], які досліджували правову природу управлінських механізмів та застосували структурно-функціональний аналіз для моделювання складних систем.

Соціогуманітарний блок представлений працями Т. Василевської [18], яка обґрунтувала необхідність професійної етики як «м'якої сили» управління, А. Колодія [51], що довів значення громадянського суспільства для незалежності експертизи, Н. Паніної [77], яка розробила методологію триангуляції для забезпечення валідності соціологічних даних, Т. Пахомової [79], котра показала залежність між якістю інтелектуального капіталу громади та її стійкістю у кризах, Н. Олійник [70] яка довела значення громадських рад як інструмент демократії участі, Є. Романової, І. Чаплай [151] та С. Романюк [152; 153], які досліджували бар'єри співпраці між академічним сектором і громадами.

Доробок українських учених використано дисертантом як цілісну систему методологічних, концептуальних та практичних положень, що забезпечили побудову моделі інституціоналізації комплексної експертизи як механізму легітимації, стабілізації та стратегічного розвитку у публічному управлінні.

Фундаментальні засади інституціоналізму закладено у працях Д. Норта [346; 347; 348], який визначив інститути як «правила гри», що структурують взаємодію, П. Бергера та Т. Лукмана [193], які у своїй теорії соціального конструювання реальності пояснили стадії інституціоналізації, а також Дж. Мейера [198] та Р. Скотта [418], що розвинули концепцію інституційних полів. Нормативний інституціоналізм розробили Д. Марч та Й. Олсен [331; 359], тоді як Р. Коуз та О. Вільямсон [473] заклали основи теорії трансакційних витрат, пояснюючи вартість координації у стратегуванні. Концепція «path dependence» у працях П. Девіда [228] використовується для пояснення інерційності розвитку громад.

Еволюція публічного управління простежується від класичних моделей до сучасних парадигм: М. Вебер [463; 464; 465] заклав теорію раціональної

бюрократії, В. Вільсон [465] – дихотомію політики та адміністрування. Подальший розвиток відображають концепції «нового публічного менеджменту» у працях К. Худа [299], підприємницького уряду у працях Д. Осборна та Т. Геблера [366], критика бізнес-моделей у державному секторі у працях Г. Мінцберга [338; 339], а також модель Неовеберіанської держави, запропонована К. Поллітом [381; 382]. Парадигму нового публічного врядування розробив С. Осборн [367], тоді як Дж. П'єр [377; 378] та Б.Г. Пітерс [375] стали провідними теоретиками врядування та координації.

У сфері знань та експертизи ключовими є концепції П. Хааса [289; 290] про «епістемічні спільноти», С. Фунтовича та Дж. Раветца [276] про «постнормальну науку», а також дослідження Ш. Ясановф [309] щодо кризи довіри до експертів. М. Каллон [207] запропонував ідею «гібридних форумів», Ф. Фішер [263; 264; 265] розглядає експерта як інтерпретатора соціальних цінностей, а К. Холлінг [267] та К. Фолке [298] заклали основи теорії резильєнтності. Концепція «антикрихкості» належить Н. Талебу [428], а теорія двох систем мислення – Д. Канеману [311], що використовується для пояснення ролі експерта у подоланні когнітивних викривлень.

Прикладні механізми моделі експертизи розробляли К. Радаеллі [395], який досліджував консультативні режими, Р. Вівер та Дж. МакГанн [462], що аналізували феномен «фабрик думок», а також А. Річ [411], автор терміну «епістемічний арбітраж». П. Дінель [236] винайшов метод «планувальних осередків», Т. Ніколс [344] проаналізував девальвацію знання, а Т. Тайлер [470] розробив концепцію «процедурної справедливості». М. Фрікер [250] ввела поняття «епістемічної несправедливості», Дж. Шуров'єскі [447] сформулював концепцію «мудрості натовпу», А. Фунг [274; 275] досліджував інституційні інновації в розширеному партисипативному управлінні, а Г. Чесбро [364] започаткував парадигму «відкритих інновацій».

Вітчизняні та зарубіжні дослідження забезпечили багатовимірний теоретичний фундамент дисертації, дозволивши розглядати інституціоналізацію комплексної експертизи як процес формування стійких практик, що поєднують

класичні моделі управління, сучасні парадигми врядування та новітні концепції знання й інновацій.

Проте, незважаючи на наявність ґрунтовних праць, питання інституціоналізації механізму комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад як цілісної системи верифікації рішень, яка б поєднувала правовий, економічний, екологічний та соціальний виміри в межах вітчизняного публічного управління залишається фрагментарним та малодослідженим.

Більшість існуючих робіт розглядають експертизу лише як допоміжну функцію або окремий вид діяльності, наприклад державна експертиза нормативних актів. Практично відсутні дослідження, які б пропонували комплексну модель взаємодії органів влади, наукових установ та інститутів громадянського суспільства у процесі стратегічного оцінювання планів громад. Відтак у науці публічного управління залишаються невивченими питання теоретико-методологічного та прикладного характеру, що пов'язані із експертизою стратегій розвитку територіальних громад та побудови цілісного інституційного каркаса експертизи, що включав би правові, організаційні та етичні стандарти діяльності експертів.

Зазначене актуалізує вибір предмету та напрямів дисертації. Необхідність переходу від епізодичного оцінювання до постійно діючого інституту комплексної експертизи обумовлює потребу в теоретичному обґрунтуванні нових підходів до врядування в територіальних громадах. Це дозволить підвищити якість стратегічних документів та зміцнити довіру до місцевої влади з боку громад, донорів та міжнародних партнерів у процесі відбудови України.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконувалось в межах науково-дослідних тем кафедри соціально-гуманітарних наук та кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій Національного університету «Одеська політехніка» за темами: «Публічне управління соціальним та гуманітарним розвитком України у посткризовому світі» (реєстраційний №0122U002142), у межах якого авторка як виконавець опрацьовувала концептуальні та практичні підходи в системі публічного управління соціальним і

гуманітарним розвитком територіальних громад у посткризовий період; «Рекомендації щодо управління розробкою й реалізацією ветеранської політики в громадах у контексті ефективного соціально-гуманітарного розвитку в сучасних умовах» (реєстраційний №0125U003326), у межах якого авторка як виконавець опрацьовувала заходи щодо економічної та соціальної інтеграції ветеранської спільноти в життя територіальних громад; «Інноваційно-інвестиційний розвиток регіональної інфраструктури у повоєнний період» (реєстраційний №0122U002166), у межах якого авторка як виконавець досліджувала когнітивний менеджмент як систему використання знань управлінців для формування ключових конкурентних переваг.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка цілісної моделі інституціоналізації механізму комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад, спрямованої на підвищення якості, легітимності та резильєнтності стратегічних рішень у системі публічного управління в умовах децентралізації та повоєнного відновлення.

Відповідно до зазначеної мети в дисертації поставлені і розв'язані такі наукові завдання:

- здійснити концептуалізацію комплексної експертизи стратегій як соціально-управлінського інституту, розкривши його функції, онтологічну природу та роль у зміні парадигми від традиційного адміністрування до стратегічного врядування;
- обґрунтувати теоретико-методологічні засади дослідження інституційних механізмів стратегування крізь призму неоінституціоналізму;
- визначити архітектоніку системи забезпечення розвитку територіальних громад та уточнити понятійно-категоріальний апарат дослідження;
- систематизувати зарубіжний досвід інституціоналізації експертної діяльності в країнах ЄС та США, виокремивши типові моделі взаємодії влади й експертів для їх адаптації в умовах повоєнної відбудови України;

- проаналізувати сучасний стан нормативно-правового регулювання експертної діяльності в системі місцевого самоврядування та ідентифікувати правові прогалини, що стримують її інституціоналізацію;
- здійснити емпіричну діагностику інституційної спроможності територіальних громад, оцінивши їх кадровий, фінансовий та цифровий потенціал для забезпечення якості стратегічного планування;
- визначити ефективність функціонування громадських рад, робочих груп та гібридних експертних майданчиків, виявивши бар'єри у комунікації між владою та епістемічними спільнотами;
- розробити та обґрунтувати структурно-функціональну модель інституціоналізації механізму комплексної експертизи, що базується на принципах кондиціональності, «comply or explain» та мережевої взаємодії.
- запропонувати організаційно-технологічні шляхи вдосконалення механізму експертизи через впровадження цифрових інструментів та сформуванню дорожню карту їх імплементації.

Гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні, що підвищення якості та результативності стратегічного планування в територіальних громадах можливе шляхом інституціоналізації комплексної експертизи як соціального «інституту довіри», що передбачає перехід від формально-бюрократичної легітимації рішень до ціннісно-орієнтованої моделі на засадах компетентності, прозорості, підзвітності та використання цифрових екосистем, що дозволить трансформувати експертизу в дієвий когнітивний фільтр проти популізму та забезпечити сталий розвиток територій на основі доказової політики.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного планування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації та трансформації системи публічного управління.

Предмет дослідження – інституціоналізація механізму комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад.

Методологія дослідження. Дослідження інституціоналізації механізму комплексної експертизи відбувалося на засадах комплексного міждисциплінарного підходу, що є притаманним науковій галузі «Публічне управління та адміністрування». Дисертація ґрунтувалася на засадах:

системного підходу, який дозволив розглянути механізм комплексної експертизи як цілісну архітектонічну конструкцію, що складається з взаємопов'язаних інституційного, функціонального та нормативного компонентів;

адміністративного підходу, завдяки якому вивчалися управлінські процедури організації експертної діяльності та розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування і суб'єктами експертизи;

інституціонального підходу, який орієнтував на вивчення експертизи як соціально-управлінського інституту, що структурує взаємодію через формальні правила та неформальні практики;

економічного підходу, що дав змогу обґрунтувати механізми фінансового забезпечення експертних послуг та доцільність запровадження принципу кондиціональності;

правового підходу, що дозволив виявити прогалини у законодавчому регулюванні статусу експерта в системі місцевого самоврядування та надати пропозиції щодо їх усунення;

контекстуального підходу, який дозволив адаптувати моделі експертного забезпечення до специфічних умов воєнного стану та завдань повоєнного відновлення територіальних громад;

соціологічного підходу, який мав прояв через використання методів глибинних інтерв'ю для оцінки реальної інституційної спроможності громад та рівня довіри до експертних висновків;

аксіологічного підходу, який дозволив концептуалізувати експертизу як інструмент забезпечення суспільної довіри, легітимності рішень та впровадження принципів належного врядування;

функціонального підходу, що дав змогу декомпонувати призначення експертизи на регулятивну, контрольну та інноваційну функції в системі стратегічного планування.

На основі визначених підходів в дисертації використовувалися ряд наукових методів, у тому числі:

для з'ясування стану нормативно-правового регулювання експертної діяльності в органах місцевого самоврядування та виявлення законодавчих прогалин – метод формально-юридичного аналізу;

для діагностики реального стану інституційної спроможності громад та якості діючих стратегій розвитку – методи статистичного аналізу та контент-аналізу документації;

для розкриття сутності понять «експертиза», «інституціоналізація» та «стратегування», а також уточнення понятійно-категоріального апарату – методи аналізу, синтезу та семантичного аналізу;

для визначення місця та функцій експертних інституцій у системі прийняття управлінських рішень на місцевому рівні – метод структурно-функціонального аналізу;

для виявлення факторів, що сприяють або перешкоджають запровадженню експертизи (бар'єрів та драйверів), а також оцінки ризиків – метод SWOT-аналізу;

для розробки структурно-функціональної моделі інституціоналізації механізму комплексної експертизи та алгоритмів її впровадження – метод моделювання управлінських процесів;

для дослідження еволюції поглядів на роль експертного знання в публічному управлінні та зміни управлінських парадигм – історико-логічний метод;

для вивчення моделей інституціоналізації експертної діяльності в країнах ЄС та США з метою їх адаптації до українських реалій – метод порівняльного аналізу;

для розгляду механізму експертизи як цілісної системи з вхідними даними, процесами обробки та результатами – метод системного аналізу;

для вивчення практик залучення експертів у конкретних територіальних громадах та аналізу типових помилок стратегування – метод case-study.

Емпіричною основою дослідження були нормативно-правові акти, документи саморегульованих організацій, звіти органів публічної влади; статистичні та аналітичні дані щодо організацій саморегулювання, результати соціологічного дослідження; аналітичні звіти міжнародних програм технічної допомоги, експертні оцінки.

Наукова новизна одержаних результатів обумовлена тим, що в дисертаційній роботі вперше обґрунтовано теоретико-методологічні засади інституціоналізації комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад та розроблено концептуальну модель її імплементації в систему стратегічного врядування. У результаті проведеного дослідження отримано нові наукові й практичні результати:

вперше

серед захищених в Україні дисертаційних досліджень за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» розроблено структурно-функціональну модель інституціоналізації механізму комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад, яка базується на синергії технократичного та соціального потоків верифікації, що дозволяє мінімізувати управлінські ризики та забезпечити інвестиційну привабливість стратегічних документів.

Удосконалено

понятійно-категоріальний апарат публічного управління, зокрема розкрито зміст поняття «інституціоналізація механізму комплексної експертизи» як багатовекторного процесу формалізації правил, процедур та професійних ролей незалежних експертних середовищ, що забезпечують наукову верифікацію та суспільну легітимацію стратегічних рішень територіальних громад;

систему нормативно-правового регулювання експертної діяльності шляхом обґрунтування необхідності закріплення в законодавстві обов'язковості процедури електронної експертизи стратегій та введення принципу «дотримуйся або пояснюй», який зобов'язує органи влади публічно обґрунтовувати причини відхилення рекомендацій експертів, що посилює політичну відповідальність виборних органів.

Набули подальшого розвитку

методологічні підходи до діагностики якості стратегічних документів, які доповнено критерієм забезпечення «темпорального суверенітету» територіальних громад, що дозволяє ідентифікувати та блокувати управлінські рішення, орієнтовані на отримання короткострокової політичної вигоди за рахунок виснаження ресурсного потенціалу майбутніх поколінь;

організаційно-технологічні засади цифровізації публічного управління через розробку архітектури інтеграції процедур експертизи в національну екосистему DREAM, що передбачає використання автоматизованого реєстру експертів з динамічним рейтингуванням та застосування алгоритмів штучного інтелекту для первинного аналізу масивів даних, що нівелює корупційні ризики та суб'єктивізм оцінювання;

механізми мережевої взаємодії влади та громадськості шляхом обґрунтування доцільності створення Регіональних експертних хабів, що функціонують на засадах публічного аутсорсингу та забезпечують фаховий супровід стратегування для громад з низькою інституційною спроможністю.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені концептуальні та практичні положення, які в сукупності дають змогу забезпечити перехід до доказового врядування та підвищити інвестиційну привабливість територій у системі стратегічного планування. Впровадження результатів дисертаційного дослідження в практику діяльності органів публічної влади та громадських організацій підтверджено: Савранською селищною радою Одеської області (довідка про впровадження від 02.09.2025), Ананьївською міською радою Одеської області (довідка про впровадження від 30.09.2025), Центром зустрічей німецького товариства «Відродження» (довідка про впровадження від 08.09.2025), Україно-німецьким центром освіти, культури, розвитку та дозвілля (довідка про впровадження від 29.09.2025).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота виконана автором самостійно, всі наукові результати та науково-практичні рекомендації отримані на базі особистих досліджень, у т.ч. у складі тимчасових творчих колективів ad hoc. В

опублікованих разом із Іваном Комаровським та Володимиром Яценком в двох статтях щодо оцінки ефективності грантової підтримки місцевих громад та ключових питань публічного управління в умовах війни, авторкою дисертації визначені напрямки удосконалення законодавчої та нормативної баз для регіонального розвитку, а також обґрунтовано можливості застосування положень теорії змін для оцінки ефективності грантової підтримки територіальних громад. В опублікованій статті разом із Вікторією Латишевою, Ганною Панченко, Любов Титаренко та Павліною Фугело щодо європейського досвіду удосконалення державного управління стратегією розвитку територіальних громад в Україні, авторкою дисертації опрацьовані засади удосконалення стратегії розвитку територіальних громад.

Апробація результатів дисертації. Дисертацію виконано на кафедрі соціально-гуманітарних наук Національного університету «Одеська політехніка» та обговорено на публічній презентації серед фахівців Навчально-наукового інституту публічної служби та управління. Основні положення дослідження висвітлено в доповідях на науково-практичних конференціях і семінарах, а саме:

Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах воєнного стану та відновлення України» (Одеса, 18 травня 2023);

Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології» (Одеса, 25 квітня 2024);

59-ої конф. молодих дослідників «Сучасні інформ. технології та телекомунікаційні мережі» (Одеса, 2024);

Міжнародній науково-практичній конференції «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України» (Одеса, 17 травня 2024 р.);

Міжнародній науково-практичній конференції «Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього» (Київ, 18 квітня 2025);

Міжнародній науково-практичній конференції «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України» (Одеса, 17 жовтня 2025);

XXVI Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали» (Одеса, 22 квітня 2025);

Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ» (Івано-Франківськ, 30 травня 2025);

Матеріали дисертації були також апробовані на методологічному семінарі кафедри соціально-гуманітарних наук Національного університету «Одеська політехніка».

Публікації. За темою дослідження опубліковано 15 наукових праць, у тому числі 5 статей – у наукових фахових виданнях України, 1 – зарубіжне рецензоване видання Web of Science Core Collection, 8 – у матеріалах науково-комунікативних заходів.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Повний обсяг дисертаційної роботи становить 336 сторінок, з яких 250 сторінок основного тексту. У роботі наведено 6 рисунків та 7 таблиць, 7 додатків. Список використаних джерел та літератури містить 478 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЕКСПЕРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Концептуалізація комплексної експертизи стратегій як інституту публічного управління

Сучасний етап державотворення в Україні, позначений глибинними трансформаціями системи публічного управління, актуалізує проблему якості прийняття стратегічних рішень. Реформа децентралізації, змінивши архітектуру влади та передавши значний обсяг повноважень і ресурсів на рівень територіальних громад, сформувала новий запит на професіоналізацію місцевого менеджменту. В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, обмеженості фінансових ресурсів та зростання вимог громадянського суспільства до ефективності влади, традиційні адміністративні методи планування, що базувалися на інтуїції керівника або формальному виконанні нормативів, виявляються недостатніми. Виникає об'єктивна потреба у впровадженні інструментів, здатних забезпечити наукову обґрунтованість, верифікованість та легітимність управлінських ініціатив. Ключовим серед таких інструментів стає інститут комплексної експертизи стратегій розвитку.

Для формування цілісної теоретичної моделі інституціоналізації комплексної експертизи необхідно здійснити глибокий аналіз сутності базових категорій, простежити генезу поняття «експертиза» та виявити закономірності його трансформації від технічної процедури до соціально-політичного інституту.

Первинним етапом концептуалізації будь-якого управлінського феномену є звернення до його етимологічних коренів, які часто приховують глибинний зміст, втрачений або розмитий у процесі історичного розвитку термінології.

Термін «експертиза» має давнє латинське походження. Він етимологічно пов'язаний зі словом «*expertus*», що у перекладі означає «досвідчений», «знаючий», «випробуваний». Корінь слова походить від дієслова «*experiri*» – «пробувати»,

«випробовувати», «намагатися». Вже на цьому лінгвістичному рівні закладено дуалізм природи експертної діяльності, який простежується і в сучасних наукових дискусіях: з одного боку, це апеляція до досвіду (емпіричного знання, накопиченого минулим), а з іншого – до випробування (процесу перевірки, дослідження, експерименту).

У римському праві поняття *expertus* використовувалося для позначення осіб, які володіли спеціальними знаннями або навичками, що виходили за межі загальновідомого, і могли надати судді або магістрату допомогу у встановленні істини. Однак, на відміну від сучасного розуміння, в античні часи акцент робився саме на практичному досвіді, а не на теоретичних знаннях.

Еволюція семантики терміна в європейських мовах (франц. *expertise*, англ. *expert*) поступово зміщувала акцент з особистісної характеристики носія знань (людина з досвідом) на процесуальну характеристику діяльності (процес дослідження). У XVII-XVIII століттях, з розвитком раціоналізму та становленням сучасної науки, експертиза починає розглядатися як метод об'єктивізації суб'єктивних суджень через застосування наукового інструментарію.

У сучасному науковому дискурсі публічного управління можна виділити кілька етапів змістової трансформації категорії «експертиза», які корелюють зі зміною парадигм самого управління:

У сучасному науковому дискурсі публічного управління можна виділити кілька етапів змістової трансформації категорії «експертиза», які корелюють зі зміною парадигм самого управління.

У межах технократичного підходу (класичної школи) та веберівської моделі раціональної бюрократії [464] експертиза розглядалася як суто технічна, інструментальна функція. Експерт тут виступає як носій «чистого», політично нейтрального знання. Його завдання – надати «правильне» рішення, засноване на фактах і законах. У цій парадигмі експертиза стратегій зводилася б до перевірки правильності розрахунків та відповідності нормам законодавства.

Відповідно до децизіоністського підходу, з ускладненням суспільних процесів стало зрозуміло, що чистого технічного рішення не існує. Експертиза

почала розглядатися як інструмент обґрунтування політичних рішень. Експерт надає аргументи, але рішення приймає політик (публічний управлінець). Тут виникає ризик інструменталізації експертизи, коли вона використовується лише для легітимації вже прийнятих кулуарно рішень [253].

У межах комунікативного підходу, в умовах постіндустріального суспільства та розвитку концепції Good Governance, експертиза набуває характеру соціального діалогу. Експертне знання розглядається не як істина в останній інстанції, а як аргумент у дискурсі між владою, бізнесом та громадою. Експертиза стає майданчиком для узгодження інтересів, модерації конфліктів та пошуку консенсусу [254; 255; 256].

Саме останній підхід є методологічною основою для дослідження комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад. Адже стратегія громади – це не просто набір економічних показників, а суспільний договір про спільне бачення майбутнього.

Проблематиці стратегічного планування та регіонального розвитку присвячена значна кількість зарубіжної літератури. Фундаментальні засади стратегування у публічному секторі та моделі «New Public Management» закладено у працях Г. Мінцберга [338; 339], Дж. Брайсона [205; 234], В. Буссманна [206], К. Поллітта [381], Е. Осборна [368], Д. Стоуна [425] та Д. Осборна [366]. Специфіку функціонування експертних співтовариств (епістемічних спільнот), механізми використання знань та методологію оцінювання політик глибоко дослідили П. Хаас [290], К. Вейс [466; 467], Ф. Фішер [263; 264; 265] та В. Данн [247; 248]. Їхні роботи висвітлюють роль експертизи як інструменту легітимації рішень у країнах Заходу через моделі SEA, соціальний аудит та деліберативні процедури.

Зарубіжна історіографія, представлена працями Г. Саймона [421], В. Сінтомера [422], Г. Сміта [424], Т. Сана [427] та Ч. Ліндблома [327], фокусується на проблемі «використання знань». Ключовим є питання: як трансформувати складне наукове знання у прості та дієві управлінські рекомендації? У цьому контексті комплексна експертиза виступає як специфічний «інтерфейс» або «трансмісійний механізм» між сферою науки та сферою практичної політики [5].

Вітчизняна наука також приділяє значну увагу реформі децентралізації та місцевому менеджменту. Теоретико-методологічні основи публічного управління, прийняття державних рішень та аналізу політики розкрито у працях В. Бакуменка [11], С. Телешуна [158], В. Тертички [159; 160], Н. Драгомирецької [159] та В. Малиновського [61]. Адміністративно-правовим аспектам організації місцевого самоврядування та формуванню спроможності громад присвячені дослідження В. Куйбіди [55; 56], Ю. Ганущака [165], А. Ткачука [17].

Окремі аспекти стратегічного управління розвитком територій, ресурсної бази та регіональної економіки досліджували В. Вакуленко [17], Р. Войтович [19], О. Коротич [54], О. Романенко [150], С. Біла [14; 15] та В. Геєць [20]. У працях В. Купрій та Н. Гринчук [57; 58] детально висвітлено методологію програмно-цільового управління, також вони акцентують увагу на соціальних індикаторах територіального розвитку.

Дослідники наголошують, що в умовах децентралізації експертна діяльність трансформується з відомчої процедури (внутрішнього візування документів) у публічний інститут. Якщо раніше експертиза була закритою і здійснювалася переважно штатними працівниками апарату управління, то сьогодні вона набуває рис відкритості, із залученням зовнішніх аналітичних центрів, наукових установ та інститутів громадянського суспільства.

Проте, незважаючи на наявність ґрунтовних праць, питання саме інституціоналізації механізму комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад як цілісної системи верифікації рішень (яка б поєднувала правовий, економічний, екологічний та соціальний виміри) в межах вітчизняного публічного управління залишається фрагментарним та малодослідженим.

Важливо зазначити, що в контексті євроінтеграційних процесів Україна імплементує західні стандарти прийняття рішень – принципи *Evidence-based policy* [382]. Це вимагає, щоб кожне стратегічне рішення, закладене у план розвитку громади, мало під собою не лише політичну волю керівництва, але й доказову базу, підтверджену незалежною експертизою.

Центральною категорією даного дослідження є «інституціоналізація». Для коректного застосування цього поняття до механізму експертизи необхідно звернутися до неоінституційної теорії (Д. Норт [348], П. Бергер, та Т. Лукман [193]).

У соціологічному та управлінському розумінні інститут – це не просто організація чи установа, а стійка сукупність формальних правил і неформальних обмежень, що структурують взаємодію людей [31; 3]. Відповідно, інституціоналізація – це процес, у ході якого певні соціальні практики (у нашому випадку – практика оцінювання та обговорення стратегій) набувають стійкого характеру, закріплюються у нормах, традиціях та рольових моделях [13].

У контексті системного аналізу інституціоналізації механізму комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад було здійснено уточнення та концептуалізацію ключових понять, що формують теоретико-методологічний базис дисертаційного дослідження. Це дозволило структурувати науковий дискурс та сформувані цілісну, логічно несуперечливу систему категорій, адаптовану до сучасних викликів публічного управління.

Комплексна експертиза стратегій розвитку територіальних громад – визначена нами як *соціально-управлінський інститут* попереднього (*ex-ante*) контролю та верифікації стратегічних рішень, що базується на інтеграції економічного, екологічного, соціального та правового аналізу. Її ключова відмінність від суміжних форм контролю (аудиту, моніторингу) полягає у проактивному характері – вона спрямована не на фіксацію минулих помилок, а на моделювання майбутнього та запобігання ризикам на етапі планування.

Застосовуючи цей підхід до предмету дослідження, ми можемо констатувати, що в Україні відбувається перехідний етап. Експертиза стратегій вже перестала бути одиничним явищем, але ще не стала повноцінним інститутом з чіткими правилами гри. Часто вона проводиться формально, без чітких методик, або підміняється громадськими слуханнями, які мають іншу природу.

Під інституціоналізацією механізму комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад слід розуміти складний, багаторівневий процес

перетворення спорадичних практик залучення фахівців на стійку, нормативно врегульовану систему взаємодії.

Інституціоналізація має на меті перетворити експертизу з «ad hoc» активності у сталий елемент системи стратегічного врядування. В умовах стратегічного врядування, яке передбачає проактивне формування майбутнього, роль експертизи змінюється кардинально. Вона перестає бути лише «фільтром», що відсіює незаконні рішення, і стає «навігатором», що допомагає громаді прокласти оптимальний курс розвитку у складному фарватері економічних та соціальних викликів [14].

Саме комплексність є визначальною рисою цього інституту. Стратегія розвитку території не може бути оцінена лише юристом або лише економістом. Вона зачіпає екологію, інфраструктуру, освіту, медицину, культуру. Тому йдеться про *комплексну* експертизу, яка вимагає міждисциплінарного підходу та синергії знань фахівців різних галузей.

Логіка наукового пізнання вимагає переходу від загальноепістемологічного визначення сутності експертизи до аналізу її внутрішньої будови та динаміки становлення як цілісної системи. Якщо у першій частині ми визначили *що* таке комплексна експертиза, то на цьому етапі необхідно дати відповідь на питання *як* вона функціонує та з яких елементів складається.

Інституціоналізація не є миттєвим актом; це тривалий еволюційний процес, який у контексті експертної діяльності проходить кілька закономірних етапів. Спираючись на класичну теорію соціального конструювання реальності П. Бергера та Т. Лукмана [193] та неоінституційний підхід Дж. Марча та Й. Олсена [331; 359], можна виділити три стадії становлення інституту експертизи стратегій на місцевому рівні:

– хабітуалізація, що характеризується ситуативним (ad hoc) залученням експертів окремими громадами для вирішення конкретних проблем, формуючи зразок поведінки без нормативного закріплення;

– об'єктивація, що передбачає відділення практики від конкретних виконавців через створення формальних структур (експертних рад, робочих груп)

та формування сприйняття експертизи як об'єктивної реальності, незалежної від політичної волі керівництва;

– седиментація, що полягає у закріпленні експертних процедур у колективній пам'яті та нормативному полі як безальтернативних, де відсутність експертного висновку розцінюється як порушення легітимності рішення [13; 22].

В Україні наразі ми спостерігаємо перехід від етапу об'єктивації до седиментації, що супроводжується активним формуванням нормативно-правової бази та інфраструктури експертної діяльності.

Стратегування – розмежовано з поняттям «стратегічне планування». Якщо останнє є дискретною адміністративною процедурою створення документа (плану), то стратегування визначено як безперервна когнітивна та соціальна практика творення майбутнього, що включає стратегічне мислення, комунікацію зі стейкхолдерами та постійну адаптацію до змін середовища.

У ході дослідження до наукового обігу введено та адаптовано низку спеціальних термінів, що дозволяють глибше розкрити специфіку предмету:

– епістемічні спільноти – мережі професіоналів з визнаною компетентністю, які через механізм експертизи транслюють наукове знання в управлінські рішення, забезпечуючи їхню раціональність;

– інституційна абсорбція – здатність системи місцевого самоврядування сприймати, засвоювати та імплементувати складні експертні рекомендації. низький рівень абсорбції визначено як ключовий бар'єр ефективності;

– кондиціональність – фінансово-економічний механізм стимулювання якості планування, що передбачає залежність доступу громади до зовнішніх ресурсів (фондів відновлення) від наявності верифікованої стратегії;

– партисипативна експертиза – форма залучення громадян до оцінювання стратегій, що базується на принципах деліберації та поєднує професійне знання експертів із локальним знанням мешканців;

– цифровий контур експертизи – технологічне середовище, що забезпечує автоматизовану верифікацію даних, транзакційну прозорість та формування незмінного «цифрового сліду» прийняття рішень.

- Для діагностики проблемного поля дослідження використано систему понять, що описують деформації управлінського процесу:
 - інституційний ізоморфізм – сліпе копіювання громадами шаблонів стратегій без врахування місцевого контексту;
 - стратегічний формалізм – створення документів виключно для звітності («стратегія як ритуал»);
 - епістемічна асиметрія – дисбаланс у громадських радах, де домінують носії інтересів, а не носії знань;
 - фінансовий нігілізм планування – розрив між стратегічними цілями та реальними можливостями бюджету.

Уточнення та систематизація цих категорій дозволили сформулювати чітку концептуальну рамку для розробки моделі інституціоналізації комплексної експертизи, яка поєднує теоретичну обґрунтованість із прикладною спрямованістю на вирішення завдань повоєнного відновлення громад.

Системний підхід дозволяє представити механізм комплексної експертизи як складну архітектонічну конструкцію, що базується на триєдності компонентів: інституційного, функціонального та нормативного [1]. Детальний аналіз кожної зі складових дозволяє розкрити їх змістовне наповнення та роль у забезпеченні якості стратегічного планування.

Інституційна складова окреслює суб'єктний «каркас» системи, що охоплює сукупність структур та осіб, відповідальних за ініціювання, безпосереднє проведення та подальше практичне використання результатів експертизи. Як слушно зауважують українські дослідники В. Тертичка та Н. Драгомирецька, сучасна публічна політика твориться у мережевій взаємодії, де державні та недержавні актори спільно формують порядок денний [160]. В умовах децентралізації це означає вихід за межі традиційної дихотомії «замовник – виконавець».

Американський політолог Ф. Фішер, досліджуючи політику експертизи, наголошує на тому, що в демократичному суспільстві експерт має виконувати роль технократа та «інтерпретатора», який допомагає узгодити різні соціальні цінності

[265]. Це вимагає класифікації суб'єктів як за формальним статусом, так і за функціональним навантаженням (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація суб'єктів механізму комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад

Група суб'єктів	Представники	Роль та функціональне навантаження
Суб'єкти ініціювання та замовлення	Органи місцевого самоврядування, депутатські комісії, агенції регіонального розвитку	Формування технічного завдання, визначення об'єкта експертизи, фінансування процесу, легітимація результатів (затвердження стратегії).
Суб'єкти проведення	Внутрішні: профільні департаменти, комунальні підприємства. Зовнішні: аналітичні центри, ЗВО, консалтингові компанії, незалежні експерти.	Безпосереднє здійснення аналітично-прогностичних процедур, верифікація даних, моделювання сценаріїв, підготовка експертного висновку.
Суб'єкти громадського контролю	Громадські ради, асоціації, ініціативні групи, ЗМІ	Моніторинг прозорості експертизи, адвокація альтернативних варіантів, забезпечення інклюзивності процесу.
Суб'єкти методичного забезпечення	Міністерства, міжнародні донорські проекти (USAID, GIZ), наукові установи	Розробка стандартів, методик, надання технічної допомоги та навчання кадрів.

Джерело: розроблено автором на основі [1; 7; 23; 76]

Ключовим викликом для інституційної складової є забезпечення незалежності суб'єктів проведення експертизи від політичного впливу замовників.

Саме тому світовий досвід (США, Німеччина, Польща) свідчить про доцільність залучення зовнішніх, фінансово автономних аналітичних центрів [68].

Функціональна складова відображає процесуальний вимір системи, розкриваючи динаміку та послідовність етапів здійснення експертної діяльності. Вона відповідає на питання «як саме відбувається експертиза?». Функціональну складову доцільно розглядати через призму управлінського циклу [17]. Комплексна експертиза стратегії розгортається у часі через послідовність алгоритмізованих етапів:

- прелімінарний етап, що включає ідентифікацію проблеми, визначення цілей експертизи, формування пулу експертів, укладання договорів;
- аналітичний етап, що передбачає проведення діагностичної (перевірка достовірності вихідних даних), прогностичної (оцінка сценаріїв за методами *La Prospective* [282]) та ресурсної (верифікація фінансової спроможності) експертиз;
- синтетичний етап, що забезпечує узагальнення оцінок різних фахівців (економістів, екологів, юристів) у єдиний інтегральний висновок, долаючи відомчу розрізненість;
- комунікативний етап, що полягає у публічній презентації результатів, обговоренні висновків зі стейкхолдерами та внесенні коректив у проект стратегії [241].

Методологічний інструментарій функціональної складової включає як класичні методи – SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, так і новітні підходи, такі як форсайт, сценарне моделювання та оцінка регуляторного впливу [5].

Нормативна складова виступає регуляторним виміром та третім «стовпом» архітектоніки системи, що визначає правові засади, правила та стандарти здійснення експертної діяльності. Інститут не може існувати без правил. Нормативна база легітимізує діяльність експертів та визначає юридичну силу їхніх висновків.

Структуру нормативного забезпечення комплексної експертизи можна представити у вигляді ієрархічної моделі (табл. 1.2). Окрему увагу слід приділити етичному рівню. Як зазначає Т. Василевська, професійна етика у публічному

управлінні є «м'якою силою», що забезпечує добросовісність прийняття рішень там, де жорсткі правові норми виявляються недостатніми [18].

Таблиця 1.2

Рівні нормативного регулювання комплексної експертизи стратегій

Рівень регулювання	Тип документів	Зміст регулювання
Законодавчий (Національний)	Закони України («Про засади державної регіональної політики», «Про стратегічну екологічну оцінку», «Про місцеве самоврядування в Україні»), постанови КМУ	Визначає загальні рамки, обов'язковість проведення певних видів експертиз (екологічної), вимоги до стратегічних документів.
Методичний (Галузевий)	Методичні рекомендації Мінрегіону (Наказ № 265, галузеві стандарти	Встановлює критерії оцінювання, індикатори моніторингу, уніфіковані форми стратегічних планів.
Локальний (Територіальні громади)	Статути територіальних громад (Статут територіальної громади міста Києва), Положення про експертні ради, Регламенти рад	Деталізує процедуру експертизи в конкретній громаді, визначає порядок відбору експертів та оплати їх праці.
Етичний (Професійний)	Кодекси етики експерта (Етичний кодекс ученого України), стандарти професійних асоціацій, етичні кодекси аналітичних центрів	Регулює питання конфлікту інтересів, добросовісності, об'єктивності та відповідальності експерта за наданий висновок.

Джерело: розроблено автором на основі Законів України [123; 134], наказів Мінрегіону [28, 101] та аналізу локальних актів [137, 35; 36]

Варто наголосити, що на сучасному етапі в Україні найбільш розвиненим є законодавчий рівень щодо екологічної складової, тоді як комплексна соціально-економічна експертиза часто регулюється лише на рівні методичних рекомендацій, що послаблює її інституційну спроможність.

Аналіз архітектури механізму комплексної експертизи доводить, що його ефективність визначається не якістю окремих елементів, а синергією

інституційного «каркасу», функціональної динаміки та нормативного регулювання у їхній системній взаємодії:

- сильна інституційна складова (наявність кваліфікованих експертів) без нормативної (чітких правил) призводить до хаосу та суб'єктивізму;
- наявність нормативної бази без функціональних методик породжує бюрократичну імітацію процесу;
- відсутність етичних норм при розвинених інших складових створює ризики корупції та лобізму вузькокорпоративних інтересів під виглядом «наукового обґрунтування».

Саме тому інституціоналізація має відбуватися синхронно за всіма трьома векторами. Тільки так комплексна експертиза зможе виконати своє головне призначення – трансформувати стратегічне планування з формальної процедури складання паперів у дієвий інструмент розвитку територій.

Завершальним етапом концептуалізації комплексної експертизи стратегій як інституту публічного управління є визначення її праксеологічного значення – через аналіз функцій, компаративного статусу – через розмежування із суміжними формами контролю та аксіологічного навантаження – через вплив на суспільні цінності довіри та справедливості.

Праксеологічний підхід дозволяє розглядати інституціоналізацію експертизи не як самоціль, а як прагматичний інструмент підвищення якості публічного врядування, де сутність самого інституту найповніше реалізується через його функціональне навантаження..

Синтезуючи підходи В. Бакуменка [12] та зарубіжний досвід оцінювання політики (E. Vedung [458; 459]), доцільно виокремити триадну систему функцій комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад:

- регулятивна функція, що полягає у встановленні та підтримці високих стандартів якості стратегічних документів, формуючи своєрідний «знак якості» для інвестиційних паспортів громад та уніфікуючи підходи до стратегування на національному рівні;

– контрольна (превентивна) функція, що спрямована не на покарання за помилки (як у ревізії), а на випереджальне виявлення ризиків, дисбалансів та невідповідностей ресурсного забезпечення ще на етапі планування, діючи як запобіжник від прийняття популістських рішень;

– інноваційна функція, що забезпечує трансфер новітніх управлінських технологій та наукових знань (кластерного підходу, циркулярної економіки, SMART-спеціалізації) у практику діяльності органів місцевого самоврядування, перетворюючи експертизу на драйвер модернізації громади [1; 26].

Незважаючи на існуючу в науковому дискурсі та практиці місцевого самоврядування тенденцію до ототожнення понять «експертиза», «аудит» та «моніторинг», їх розмежування є вагомим, оскільки вони представляють різні за вектором спрямованості інструменти: якщо моніторинг фокусується на безперервній фіксації поточних станів, а аудит – на ретроспективній перевірці законності й відповідності стандартам, то експертиза є інтелектуально-аналітичною діяльністю, спрямованою на прогностичну оцінку та вироблення змістовних рекомендацій для прийняття майбутніх управлінських рішень. З точки зору теорії публічного управління, це різні інститути, які мають відмінну онтологічну природу, часову спрямованість та інструментарій.

Для чіткої демаркації цих понять нами розроблено порівняльну характеристику (табл. 1.3).

Як видно з таблиці, унікальність інституту комплексної експертизи полягає саме в її прогностичному характері. Аудит констатує факт втрати ресурсів, коли їх вже не повернути, тоді як експертиза запобігає цій втраті. Моніторинг сигналізує, що стратегія не виконується, тоді як експертиза дає відповідь, чи *може* вона бути виконана в принципі.

Аксіологічний вимір концептуалізації експертизи переносить фокус із суто технічних процедур на ціннісний базис, де такі категорії, як суспільна довіра, прозорість та легітимність, виступають не просто етичними орієнтирами, а фундаментом соціального визнання та дієвості результатів експертної діяльності у

публічному врядуванні. Інституціоналізація експертизи є відповіддю на кризу довіри до публічних інституцій.

Таблиця 1.3

Компаративний аналіз комплексної експертизи стратегій та суміжних форм
управлінського контролю

Критерій порівняння	Комплексна експертиза стратегій	Аудит діяльності	Моніторинг реалізації
Вектор аналізу (Часовий вимір)	Перспективний: спрямований у майбутнє. Оцінює наміри, плани та прогнози.	Ретроспективний: спрямований у минуле. Оцінює вже здійснені факти господарської діяльності.	Поточний: спрямований на теперішній час. Фіксує проміжні результати у реальному часі.
Предмет дослідження	Якість управлінського рішення, обґрунтованість цілей, реалістичність сценаріїв.	Законність та ефективність використання бюджетних коштів, достовірність звітності.	Індикатори виконання завдань, відхилення від планових показників.
Ключове питання	«Чи правильні речі ми плануємо робити?»	«Чи правильно ми робили?»	«Де ми знаходимося зараз?»
Суб'єкт проведення	Незалежні експерти (науковці, фахівці-практики), експертні ради, громадськість.	Державна аудиторська служба, рахункові палати, внутрішні аудитори.	Органи управління (самомоніторинг), громадські ради.
Результат	Експертний висновок рекомендаційного характеру, верифікація стратегії.	Аудиторський звіт, припис, акт ревізії (часто має імперативний характер).	Моніторинговий звіт, дашборд показників.

Джерело: розроблено автором на основі [370; 385; 413]

Згідно з дослідженнями К. Поллітта довіра до уряду корелює з якістю надання послуг та обґрунтованістю політики [382]. Водночас, роботи С. Грімелікхейсена доводять, що проста «прозорість» не завжди підвищує довіру, а

іноді навіть знижує її, якщо громадяни не можуть інтерпретувати складну інформацію [287].

У цьому контексті комплексна експертиза виконує роль «інтелектуального посередника» або медіатора. Вона трансформує складну технічну мову стратегічного планування у зрозумілі для громади категорії «якості життя», «безпеки» та «розвитку».

Легітимність стратегії, що пройшла фахову експертизу, базується не лише на формальному голосуванні депутатів – легально-раціональна легітимність за М. Вебером, а поміж іншого авторитеті знання – епістемічна легітимність.

Аксіологічне значення інституту полягає у забезпеченні:

- прозорості змісту, а не лише форми, що дозволяє громаді розуміти логіку прийняття рішень;
- соціальної справедливості, через врахування інтересів різних груп під час експертних обговорень;
- відповідальності влади, оскільки ігнорування негативного експертного висновку вимагає публічного політичного пояснення.

Проведене теоретико-методологічне дослідження дозволяє стверджувати, що комплексна експертиза стратегій розвитку територіальних громад зазнала фундаментальної парадигмальної трансформації, перетворившись із допоміжної технічної процедури на самостійний соціально-управлінський інститут та невід’ємний елемент системи стратегічного врядування. В основі цього явища лежить процес інституціоналізації, який полягає у перетворенні спорадичних практик залучення знань у стійку систему норм, правил та рольових моделей через послідовні стадії хабітуалізації, об’єктивації та седиментації. Ефективність даного інституту забезпечується його цілісною системною архітектонікою, що базується на нерозривній єдності інституційної, функціональної та нормативної складових, де будь-який дисбаланс між суб’єктами, процедурами чи правилами неминуче веде до зниження загальної результативності механізму. При цьому експертиза займає унікальну нішу в системі публічного управління, фундаментально відрізняючись від аудиту та моніторингу своєю *ex-ante* природою та випереджальною

спрямованістю на майбутнє, що дозволяє їй одночасно виконувати регулятивну, контрольну та інноваційну функції. Інституціоналізація механізму комплексної експертизи постає умовою для якісного переходу від формального «паперового» планування до реального управління розвитком громад на засадах доказовості та наукової обґрунтованості.

1.2. Теоретичні парадигми дослідження інституційних механізмів стратегування

Дослідження інституційних механізмів стратегування в умовах децентралізації вимагає чіткої ідентифікації теоретико-методологічної матриці, в якій розгортається науковий пошук. Сучасна наука про публічне управління не є статичною догмою; вона являє собою динамічне поле конкуренції ідей, що пройшло складний шлях еволюційних трансформацій. Кожна зміна управлінської парадигми по-новому визначала онтологічний статус стратегії, роль держави та функцію експертного знання. Узагальнення напрацювань провідних зарубіжних та вітчизняних вчених дозволяє виокремити чотири ключові парадигми, що визначають логіку стратегування в історичній ретроспективі та сучасній практиці.

Першою історичною формою є парадигма раціональної бюрократії. Фундаментальні засади цієї парадигми закладені у класичних працях М. Вебера – теорія раціональної бюрократії [463], В. Вільсона [465] та Д. Ваймера [465] – дихотомія політики та адміністрування та К. Вайса [467] – адміністративна доктрина. У цій моделі стратегування ототожнювалося з директивним довгостроковим плануванням. Стратегія розглядалася як нормативний документ, спущений «згори донизу». Вона сприймалася як набір імперативних приписів, а не як результат суспільного консенсусу. Механізм реалізації базувався на адміністративному примусі, суворій ієрархії та неухильному дотриманні інструкцій [459]. Як зазначає Ф. Тейлор, ефективність досягається через стандартизацію процесів. Експертиза в цій системі мала закритий, відомчий характер. Експерт виступав як «технік», чиє завдання – знайти єдиний правильний

спосіб виконання політичної волі, не ставлячи під сумнів саму мету. Головним недоліком ОРА стала ригідність. В умовах стабільного індустріального суспільства ця модель працювала, але в епоху турбулентності вона виявилася нездатною до адаптації, ігноруючи потреби локальних громад.

На зміну їй у 80-90-х роках ХХ століття прийшла парадигма нового публічного менеджменту, що виникла як відповідь на кризу ефективності бюрократії та фіскальний тиск. Вона базувалася на неоліберальній ідеології та імпорту бізнес-підходів у публічний сектор. Теоретичний базис цієї моделі систематизував К. Худ через «сім доктрин», серед яких ключовими для стратегування є: професійний менеджмент, чіткі стандарти виконання, орієнтація на результат, дезагрегація великих структур, конкуренція та дисципліна у використанні ресурсів – концепція «3Е»: *Economy, Efficiency, Effectiveness* [299]. Д. Осборн та Т. Геблер у своїй програмній праці «*Reinventing Government*» [366] сформулювали принцип: держава має «кермувати, а не веслувати». Стратегування набуло рис корпоративного стратегічного планування. Саме в цей період у публічне управління приходять інструменти SWOT-аналізу, PEST-аналізу та індикатори ефективності. Експертне знання почало комерціалізуватися, органи влади почали масово залучати зовнішніх консультантів та аудиторів, а експертиза стала фокусуватися на фінансовій ефективності та оптимізації витрат. Проте відомий критик NPM Мінцберг зауважував, що держава – це не бізнес, а громадяни – не просто клієнти. Фрагментація управління ускладнювала комплексний розвиток територій, перетворюючи стратегії на набір непов'язаних інвестиційних проектів, що ігнорували соціальну справедливість та публічне благо [339].

Європейською альтернативою стала парадигма неовеберіанської держави. Ця парадигма, концептуалізована К. Поллітом [381; 382], стала європейською відповіддю на англосаксонський NPM. Вона є особливо актуальною для країн континентальної Європи (в т.ч. України), де традиції права є сильними. NWS не відкидає бюрократію, а модернізує її. Держава залишається головним фасилітатором вирішення суспільних проблем, але стає більш гнучкою та орієнтованою на потреби громадян. Стратегія розглядається як інструмент

забезпечення законності та безперервності державного управління, але з посиленням акцентом на консультації з громадськістю. Експертиза тут виступає гарантом правової чистоти та інституційної.

Сучасний етап розвитку науки (початок ХХІ ст.) характеризується переходом до парадигми нового публічного врядування та стратегічного врядування, що базуються на теорії складних систем. С. Осборн, фундатор теорії NPG, стверджує, що держава є лише одним із багатьох акторів у процесі створення публічної цінності, протиставляючи NPG попереднім моделям та наголошуючи на плюралізмі і важливості міжорганізаційних зв'язків [367]. Д. П'єр та Г. Пітерс розвивають концепцію врядування як процесу координації суспільних систем. На їхню думку, стратегування – це механізм узгодження інтересів держави, бізнесу та громадянського суспільства. Це перехід від «управління ієрархіями» до «управління мережами» [377; 375]. Важливим є вклад М. Мура [341], який ввів поняття «публічної цінності», стверджуючи, що стратегія є ефективною лише тоді, коли вона створює цінність, яку визнає громада. У свою чергу, Джанет та Р. Денхардт у концепції *New Public Service* наголошують: «служити, а не кермувати». Стратегія повинна базуватися на спільних цінностях демократичного громадянства, а не лише на агрегації індивідуальних інтересів [233].

Окремої уваги заслуговує український науковий дискурс та специфіка стратегування в умовах транзиту. Вагомий внесок у адаптацію глобальних управлінських теорій до українських реалій децентралізації та посттоталітарного транзиту зробили вітчизняні науковці. Їхні погляди формують національну специфіку інституціоналізації експертизи. В. Бакуменко фундаментально дослідив методологію прийняття державно-управлінських рішень, наголошуючи, що в умовах невизначеності стратегування має спиратися на наукове прогнозування та моделювання. Вчений розглядає експертизу як обов'язковий етап циклу публічної політики, що дозволяє мінімізувати суб'єктивізм політичних акторів [11; 12]. В. Куйбіда та А. Ткачук розробили прикладні механізми стратегічного планування для територіальних громад. Вони акцентують увагу на тому, що стратегія громади – це не формальний документ для звітності перед Мінрегіоном, а інструмент

соціальної згуртованості та ідентичності. У їхніх працях простежується теза про необхідність зовнішньої, незалежної верифікації стратегій для уникнення типових помилок на старті реформи [17; 55; 56]. А. Колодій досліджує інституційні аспекти взаємодії влади та громадськості, стверджуючи, що без дієвих інститутів громадянського суспільства (до яких належать і незалежні аналітичні центри) стратегування перетворюється на імітацію партисипації [51]. В. Тертичка акцентує на важливості аналізу державної політики та оцінювання, вважаючи, що інституціоналізація експертизи є запорукою переходу до політики, що базується на доказах, що є вимогою євроінтеграції [159]. В. Малиновський аналізує трансформацію функцій місцевого самоврядування, вказуючи, що стратегічна функція стає домінуючою, витісняючи оперативно-господарську [60].

Підсумовуючи, компаративний аналіз поглядів К. Худа, К. Поллітта, С. Осборна та українських вчених дозволяє зробити висновок: сучасна Україна перебуває у стані гібридної інституційної реальності. Ми одночасно спостерігаємо рудименти раціональної бюрократії, впровадження інструментів NPM та спроби переходу до NPG. У цій складній конфігурації парадигма стратегічного врядування є найбільш релевантною цільовою моделлю. Вона вимагає відмови від лінійного розуміння стратегії як «плану дій» на користь розуміння її як складного комунікативного процесу. У цьому процесі комплексна експертиза виступає інституційним «клеєм», що поєднує бюрократичну легальність, економічну ефективність та соціальну легітимність управлінських рішень.

Логічним продовженням аналізу еволюції управлінських парадигм є визначення конкретної методологічної оптики, крізь яку доцільно розглядати феномен стратегування в умовах сучасних трансформацій. Якщо парадигма стратегічного врядування визначає «цільовий стан» системи, то інструментарій для аналізу того, як цей стан досягається, надає неінституційна теорія. Вибір неінституціоналізму як методологічної матриці дослідження зумовлений тим, що він зміщує фокус уваги з формальних організаційних структур на норми, правила та когнітивні моделі, які реально регулюють поведінку акторів публічного простору. Традиційний інституціоналізм описував би структуру експертної ради,

тоді як неоінституціоналізм дозволяє зрозуміти, чому ця рада може існувати на папері, але не впливати на реальні рішення.

Згідно з класичним визначенням Д. Норта, інститути – це «правила гри» в суспільстві, або, більш формально, створені людиною обмежувальні рамки, що організують взаємовідносини між людьми [347]. Екстраполюючи це визначення на предметне поле нашого дослідження, можна стверджувати, що стратегування розвитку територіальної громади є не просто технічним процесом розробки планового документа, а складним актом інституційного проектування. Стратегія громади, по суті, стає новим «правилом гри» – довгостроковим суспільним договором, який визначає пріоритети розподілу ресурсів та моделі взаємодії влади, бізнесу і громади. При цьому важливо розрізняти інститути та організації. Органи місцевого самоврядування, експертні групи та громадські об'єднання є «гравцями», які функціонують у межах інституційних обмежень, але водночас можуть змінювати ці обмеження через механізм стратегування.

Методологічна цінність неоінституціоналізму для даного дослідження розкривається насамперед через дихотомію формальних та неформальних інститутів. Формальні інститути стратегування включають законодавчу базу, офіційні методики розробки стратегій, регламенти місцевих рад та безпосередньо тексти затверджених стратегічних планів. Водночас, як слушно зауважує німецький дослідник Г. Вольман, у публічному управлінні часто домінують неформальні інститути – усталені традиції, локальна політична культура, рівень довіри між стейкхолдерами, корупційні практики або, навпаки, традиції волонтерства та самоорганізації [474; 475]. Ефективність інституційного механізму стратегування залежить від ступеня конгруентності між формальними правилами, прописаними у стратегії, та неформальними практиками життя громади. Якщо стратегія суперечить усталеним моделям поведінки, вона неминуче перетворюється на декларативний документ, який не виконується. Це явище в економічній теорії описується як «інституційна пастка» – стійка рівновага, в якій агенти обирають неефективну норму поведінки, оскільки перехід до ефективної

норми вимагає надто високих індивідуальних витрат [61]. Експертиза якраз і покликана виявляти такі потенційні пастки на етапі планування.

Важливим аспектом неоінституційного аналізу є застосування теорії трансакційних витрат (Р. Коуз, О. Вільямсон). У контексті стратегування трансакційні витрати – це не виробничі витрати на створення благ, а витрати на взаємодію: узгодження інтересів, проведення переговорів, збір інформації, специфікацію прав власності та контроль за виконанням рішень [473]. В умовах децентралізації ці витрати стрімко зростають через збільшення кількості акторів. Інституціоналізація комплексної експертизи в цьому ракурсі розглядається як механізм мінімізації трансакційних витрат *ex-ante* та *ex-post*. Кваліфікована експертиза зменшує невизначеність майбутнього, знижує асиметрію інформації між владою та громадою, і здешевлює процес досягнення суспільного консенсусу.

Ще одним фундаментальним концептом є теорія залежності від попереднього шляху розвитку, розроблена П. Девідом [228]. Вона пояснює інерційність управлінських процесів: рішення, прийняті громадою у минулому (спеціалізація на одній галузі промисловості або ігнорування екологічних проблем), формують «колію», з якої важко вийти навіть за наявності нової прогресивної стратегії. Ефект блокування призводить до того, що громади відтворюють старі практики навіть тоді, коли вони стають неефективними. Комплексна експертиза в цьому контексті виконує роль «інституційного шоку» або інтервенції, здатної розірвати порочне коло інерції, пропонуючи альтернативні сценарії розвитку, які внутрішні актори можуть не помічати через «тунельне бачення».

Особливої ваги для пояснення механізмів стратегування набуває концепція «інституційного ізоморфізму», розроблена П. ДіМаджіо та В. Пауеллом. Дослідники пояснюють, чому організації стають подібними одна до одної у своїх структурах та практиках, часто втрачаючи унікальність. Вони виділяють три типи ізоморфізму: примусовий, міметичний та нормативний [243]. Ця теорія ідеально пояснює проблему низької якості багатьох місцевих стратегій в Україні: громади часто просто копіюють документи сусідів або шаблони міжнародних донорів, або ж формально виконують вимоги Мінрегіону, не наповнюючи документи реальним

змістом. Саме тут проявляється роль інституту експертизи як фільтра, що повинен запобігати сліпому копіюванню та забезпечувати унікальність стратегії кожної конкретної території.

Для аналізу взаємовідносин між громадою, владою та експертами продуктивною є теорія агентських відносин – модель «принципал-агент» (М. Дженсен, В. Меклінг) [310]. У системі місцевого самоврядування громада виступає «принципалом», а обрана влада – «агентом», найнятим для управління цим ресурсом. Між ними неминує виникає конфлікт інтересів та інформаційна асиметрія: агент знає про стан справ більше, ніж принципал, і може діяти у власних інтересах. Інституціоналізація незалежної експертизи стратегій є способом вирішення цієї проблеми: експерт виступає як зовнішній аудитор або «монітор», який зменшує інформаційну перевагу агента і підтверджує принципалу, що запропонована стратегія дійсно відповідає їхнім інтересам, а не є інструментом політичного популізму.

Не менш важливою для розуміння механізмів стратегування є теорія управління спільними ресурсами (Е. Остром). Громада та її бюджет, землі, інфраструктура є «спільним ресурсом». Е. Остром, на відміну від прихильників жорсткого державного регулювання («Левіафана»), довела, що ефективно управління такими ресурсами можливе через самоорганізацію спільнот та вироблення ними власних правил моніторингу і санкцій [370]. Стратегування є саме таким процесом колективного вироблення правил використання спільного ресурсу розвитку. Застосування рамкової концепції інституційного аналізу та розвитку, запропонованої Е. Остром, дозволяє декомпонувати процес стратегування на «арену дій», де взаємодіють актори, обмежені правилами та біофізичними умовами, що призводить до певних результатів.

В українському науковому дискурсі неоінституційний підхід активно розвивають С. Біла, В. Геєць, А. Грицяк. Вони акцентують увагу на проблемі «інституційної недостатності» та «інституційних розривів» у системі публічного управління України [20; 15]. В. Геєць зазначає, що головною перешкодою для економічного зростання є не відсутність ресурсів, а низька якість інститутів, що не

гарантують прав власності та виконання контрактів. У площині місцевого самоврядування це проявляється у відсутності спадкоємності влади: нова каденція депутатів часто скасовує стратегічні рішення попередників. Інституціоналізація експертизи покликана «зшити» ці розриви, створивши запобіжники від політичного волюнтаризму та забезпечивши інституційну пам'ять громади. Крім того, українські вчені вказують на важливість подолання «ефекту колії» радянського адміністративного планування, що можливо лише через впровадження нових інституційних практик партисипації та експертного обговорення.

Неоінституціоналізм виступає не просто теоретичною абстракцією, а прикладною методологічною матрицею для даного дослідження. Він дозволяє: по-перше, розглядати стратегування як процес створення правил, а не документів; по-друге, діагностувати причини неефективності стратегій через аналіз конфлікту формальних і неформальних норм та ефектів залежності від шляху; по-третє, обґрунтувати необхідність експертизи як інструменту зниження трансакційних витрат, вирішення агентських конфліктів та подолання негативних наслідків інституційного ізоморфізму. Це дає підстави перейти до безпосереднього моделювання архітекtonіки інституційних механізмів.

Поглиблення наукового пошуку вимагає переходу від аналізу зовнішніх інституційних форм до розкриття внутрішньої природи процесів управління розвитком. У сучасній науці про публічне управління та в практиці діяльності органів місцевого самоврядування спостерігається небезпечна термінологічна ентропія, коли поняття «стратегічне планування» та «стратегування» вживаються як синоніми. Проте, з точки зору феноменології, це різні за своєю сутністю явища, розрізнення яких є обов'язковим для побудови ефективного механізму комплексної експертизи. Якщо стратегічне планування є адміністративною процедурою, то стратегування виступає як когнітивна та соціальна практика, що вимагає принципово інших підходів до оцінювання та валідації.

Онтологічний розрив між цими категоріями найбільш точно описав класик менеджменту Г. Мінцберг у своїй фундаментальній праці «Зліт і падіння стратегічного планування». Він аргументовано довів, що стратегічне планування у

своїй традиційній формі часто зводиться до «стратегічного програмування» – формалізації вже існуючих стратегій або екстраполяції минулих трендів у майбутнє. Г. Мінцберг виділяє три фундаментальні помилки традиційного планування, які є релевантними і для публічного сектору: помилка передвизначеності – віра в те, що майбутнє можна точно передбачити, помилка відстороненості – переконання, що стратегію можуть писати аналітики, відірвані від реального життя громади та помилка формалізації – ілюзія, що творчий процес творення стратегії можна алгоритмізувати. Планування – це аналітичний процес, який оперує цифрами, фактами та жорсткими структурами. Натомість стратегія – це результат синтезу, інтуїції та творчості [338]. Г. Мінцберг вводить поняття «емерджентної стратегії», яка народжується не в кабінетах плановиків, а в процесі реальної діяльності як реакція на непередбачувані зміни середовища. Екстраполюючи цю думку на публічне управління, можна стверджувати: наявність затвердженого тексту стратегії (результат планування) зовсім не гарантує наявності у громади реальної стратегії. Саме цей онтологічний розрив – між «мертвим» документом і «живою» діяльністю – і покликана заповнити комплексна експертиза.

Категорія «стратегування» увійшла в науковий обіг завдяки працям представників школи «стратегії як практики» Р. Віттінгтона [469] та П. Ярзбковскі [308]. Вони запропонували розглядати стратегію не як іменник (щось, що організація *має*), а як дієслово (щось, що люди *роблять*). Згідно з моделлю «ЗР» – Practitioners, Practices, Praxis, запропонованою Р. Віттінгтоном, стратегування включає взаємодію трьох елементів: *практиків* (хто стратегує – голова громади, депутати, експерти), *практик* (соціальні рутини, інструменти, норми, мова, що використовуються) та *праксису* (потік фактичної діяльності). У контексті територіальної громади суб'єктами стратегування є формальні лідери, місцеві підприємці, активісти, освітяни, які своїми щоденними рішеннями впливають на траєкторію розвитку території. Феноменологія стратегування розкривається через поняття «інтерсуб'єктивності»: стратегія існує не на папері, а у свідомості акторів як спільне бачення цілей. Якщо документ не стає частиною ментальної карти

мешканців, він онтологічно не існує як стратегія, залишаючись лише бюрократичним артефактом.

Важливим аспектом є когнітивна природа стратегування. Ж. Лідтка розрізняє «стратегічне мислення» та «стратегічне планування». Стратегічне мислення – це синтетичний, дивергентний, креативний процес, спрямований на відкриття нових перспектив, тоді як планування – це аналітичний, конвергентний процес, спрямований на реалізацію вже обраного курсу [326]. Без розвинутого стратегічного мислення планування стає беззмістовним ритуалом. Видатний теоретик Е. Петтігрю, представник контекстуалізму, наголошує, що стратегічні зміни неможливо зрозуміти без аналізу контексту (внутрішнього та зовнішнього) та процесу їх впровадження [376]. Стратегування – це постійна адаптація до контексту. Для органів місцевого самоврядування це означає перехід від реактивного управління до проактивного пошуку можливостей. Інституційний механізм стратегування має бути налаштований не на виробництво звітів, а на постійний моніторинг зовнішнього середовища та генерацію знань. Роль експерта тут трансформується з «контролера тексту» на «навігатора можливостей», який допомагає громаді ідентифікувати унікальні конкурентні переваги в глобальному світі, спираючись на концепції М. Портера [383; 384; 385] та В. Квінта [321].

В українській науці дихотомію «планування – стратегування» досліджують Ю. Шаров, В. Тертичка, Р. Войтович. Ю. Шаров зазначає, що стратегічне планування є лише одним із етапів більш широкого циклу стратегування, який включає також стратегічне мислення та стратегічне управління [170; 159; 69; 19]. Вчений наголошує на небезпеці «ритуалізації» планування, коли процес розробки стратегії перетворюється на карго-культ: громади копіюють зовнішні атрибути успішних стратегій (місія, візія, SWOT), не розуміючи їх глибинного змісту. Р. Войтович підкреслює, що стратегування в умовах глобалізації вимагає врахування не лише внутрішніх, але й наднаціональних факторів впливу [19]. Цей феномен «імітаційного стратегування» є головним викликом для інституціоналізації експертизи. Експертиза повинна мати інструментарій для розрізнення справжнього

стратегічного пошуку від бюрократичної імітації, виявляючи симулякри – документи, що мають форму стратегії, але не мають її змісту.

З позицій синергетики (Г. Хакен [293]) стратегування розглядається як управління процесами самоорганізації у складних нелінійних системах. Територіальна громада є саме такою системою. Жорсткий детермінізм традиційного планування тут не працює, оскільки малі флуктуації (зміна законодавства або поява одного активного інвестора) можуть радикально змінити траєкторію розвитку. Тому онтологія сучасного стратегування базується на принципах адаптивності та резильєнтності. Стратегія не може бути застиглою догмою на 7 років; вона має бути «живим організмом», що еволюціонує разом із громадою. Це вимагає впровадження механізмів динамічної експертизи – не разової оцінки документа при його прийнятті, а постійного експертного супроводу процесу реалізації та корегування стратегії.

Розмежування понять дозволяє сформулювати нову оптику дослідження. Стратегічне планування – це дискретна, регламентована процедура створення нормативного документа. Стратегування – це перманентний, багаторівневий процес пізнання, комунікації та прийняття рішень. Інституціоналізація комплексної експертизи повинна охоплювати обидва ці виміри. На рівні планування експертиза забезпечує верифікацію даних та логічну узгодженість документа. На рівні стратегування експертиза виступає інструментом рефлексії, фасилітації діалогу та забезпечення когнітивної адекватності управлінських рішень викликам часу. Без розуміння цієї дихотомії механізми стратегування залишатимуться заблокованими в парадигмі минулого століття, продукуючи паперові плани замість реального розвитку.

Логіка теоретичного дослідження вимагає переходу від аналізу сутності процесів стратегування до моделювання структурної організації засобів їх реалізації, що в науці публічного управління визначається категорією «архітектоніка інституційного механізму». Термін «архітектоніка», запозичений з теорії систем та мистецтвознавства, у даному контексті підкреслює не просто механічну сукупність елементів, а їх гармонійну, ієрархічно впорядковану

побудову, що забезпечує цілісність та стійкість конструкції. У сучасній науковій літературі поняття «механізм державного управління» є одним із найбільш вживаних. Українські дослідники, Алла Мельник, визначають механізм як цілісну систему, що включає цілі, функції, методи, структуру управління та процес прийняття рішень, які забезпечують вплив суб'єкта управління на об'єкт [27]. Водночас, в умовах децентралізації та переходу до парадигми стратегічного врядування, механізм забезпечення розвитку територіальної громади не може розглядатися лише як лінійний інструмент зовнішнього владного впливу. З позицій кібернетики (Н. Вінер, С. Бір), він трансформується у складну гомеостатичну систему, що забезпечує самоорганізацію та саморозвиток локального соціуму через контури зворотного зв'язку [471; 189].

Під архітектонікою інституційних механізмів забезпечення розвитку територіальних громад слід розуміти цілісну, ієрархічно впорядковану сукупність взаємопов'язаних блоків (нормативно-правового, організаційно-функціонального, ресурсного та інструментального), які у своїй синергії забезпечують переведення системи громади з поточного стану в бажаний стратегічний стан. Аналіз праць провідних вітчизняних вчених В. Авер'янова[1], Н. Нижник [69] та О. Коротич [54], а також зарубіжного дослідника К. Поллітт [381], дозволяє декомпонувати цю архітектоніку на базові структурні елементи, кожен з яких виконує специфічну функцію у процесі стратегування.

Фундаментом архітектоніки є нормативно-інституційний блок, який задає «інституційний коридор» для всіх акторів, визначаючи межі дозволеного та необхідного. Він включає не лише формальні законодавчі акти, але й розгалужену систему локальної нормотворчості:

- статuti територіальних громад, які виконують роль «малої конституції» та закріплюють стратегічний курс;
- регламенти місцевих рад, що процедурно нормують процес прийняття стратегічних рішень;
- положення про громадську участь та експертні ради, що легітимізують залучення зовнішніх фахівців.

Важливим елементом тут є так зване «м'яке право»– стратегічні документи, меморандуми про співпрацю, кодекси етики, які, не маючи сили закону, фактично регулюють поведінку акторів стратегічного процесу. Інституціоналізація експертизи в цьому блоці проявляється через нормативне закріплення процедур обов'язкового оцінювання стратегічних документів, перетворюючи експертизу з добровільної опції на імперативну вимогу інституційного дизайну.

Другим несучим елементом є організаційно-суб'єктний блок, який відповідає на питання «хто здійснює управління?». В умовах багаторівневого врядування, описаного Л. Хуг та Г. Марксом, архітектоніка цього блоку суттєво ускладнюється [300]. Вона перестає бути моноцентричною (зосередженою лише в руках голови громади та виконкому) і стає поліцентричною та мережевою. Реалізація моделі «Потрійної спіралі» Г. Ецковіца передбачає інституціоналізацію взаємодії трьох ключових секторів: влади, бізнесу та університетів [251]. До системи прийняття стратегічних рішень інкорпорується нові інституційні форми:

- агенції місцевого розвитку та інвестиційні офіси, що діють як оператори змін;
- кластерні ініціативи та бізнес-асоціації, що агрегують інтереси приватного сектору;
- органи самоорганізації населення та громадські ради, що репрезентують інтереси мешканців;
- експертні спільноти та аналітичні центри, що забезпечують інтелектуальний супровід.

Ефективність механізму залежить від якості горизонтальних зв'язків між цими суб'єктами. Як зазначає американський дослідник децентралізації Д. Рондінеллі, успішний механізм локального розвитку вимагає «інституційної щільності» – насиченої мережі взаємодій, яка дозволяє мобілізувати приховані ресурси громади [414]. Експертні ради в цій архітектоніці виконують функцію інтелектуального хабу, що забезпечує фахову комунікацію та трансфер знань між різнорідними елементами системи.

Третім компонентом є ресурсно-інструментальний блок, що охоплює засоби реалізації стратегії. Сюди відносяться не лише традиційні матеріальні ресурси, але і нематеріальні активи. Використовуючи концепцію «абсорбційної спроможності» В. Коена та Д. Левінталя, можна стверджувати, що здатність громади розвиватися залежить від її уміння розпізнавати цінність нової інформації, засвоювати її та застосовувати для комерційних цілей [220]. Інструментарій стратегування включає широкий спектр технологій:

- методи стратегічної діагностики та прогнозування (SWOT, PESTLE-аналіз, сценарне моделювання);
- технології партисипації та деліберації (громадські слухання, воркшопи, світове кафе);
- цифрові інструменти електронного врядування, що забезпечують прозорість та залучення (платформи «Громадський бюджет», електронні петиції);
- інструменти моніторингу та оцінювання (системи збалансованих показників – BSC, ключові індикатори ефективності – KPI).

Саме в цьому блоці вбудовується механізм комплексної експертизи, завданням якого є верифікація ресурсної спроможності стратегії, тобто оцінка відповідності «бажань» (стратегічної візії) реальним «можливостям» (наявному ресурсному потенціалу та абсорбційній спроможності громади).

Особливістю архітекtonіки сучасних механізмів розвитку є їх адаптивність та резильєнтність. Традиційні механізми будувалися як жорсткі лінійні конструкції («план – виконання – звіт»). Натомість, в умовах високої турбулентності (війна, пандемія, глобальні економічні кризи), механізм має працювати за принципом адаптивного управління, розробленого К. Холлінгом [298]. Це передбачає короткі ітераційні цикли планування, постійний моніторинг змін зовнішнього середовища та наявність петель зворотного зв'язку для швидкого корегування курсу. У такій моделі експертиза стає не разовим актом візування на вході, а вбудованим «датчиком», що сигналізує про відхилення від траєкторії розвитку та необхідність зміни параметрів системи.

Важливо зазначити, що інституційний механізм не працює у вакуумі. Він занурений у специфічний соціокультурний контекст. Р. Патнам у своїх класичних дослідженнях демократії довів, що ефективність інститутів прямо корелює з рівнем соціального капіталу – довіри, норм взаємності та мереж громадянської залученості [393]. Механізм стратегування, ідеально виписаний на папері, не спрацює у громаді з низьким рівнем довіри та пасивною громадськістю. Тому архітектоніка механізму повинна включати елементи «соціальної інженерії», спрямовані на вирощування довіри. Комплексна експертиза тут виступає потужним інструментом легітимації: підтвердження незалежними, авторитетними фахівцями правильності обраного курсу підвищує довіру громади до влади та сприяє консолідації зусиль усіх стейкхолдерів навколо спільної візії майбутнього.

Архітектоніка інституційних механізмів забезпечення розвитку територіальних громад являє собою складну соціотехнічну систему, в якій нормативні регулятори, організаційні структури, ресурсні потоки та інформаційні інструменти поєднані в єдиний контур управління. Ефективність цієї конструкції визначається якістю окремих блоків та надійністю зв'язків між ними. Вбудовування інституту комплексної експертизи в цю архітектоніку є необхідною умовою для забезпечення її стійкості, здатності до самонавчання та саморозвитку в умовах невизначеності. Експертиза виконує роль «системи навігації» та «запобіжного клапана», що захищає механізм від перевантажень популізмом, суб'єктивізмом та помилковими управлінськими рішеннями, гарантуючи наукову обґрунтованість стратегічного вибору.

Завершенням теоретичного дослідження інституційних механізмів стратегування є аналіз когнітивного виміру управління, а саме – ролі експертного знання у забезпеченні життєздатності стратегій в умовах екстремальної невизначеності. Сучасна парадигма стратегічного врядування постулює, що якість управлінських рішень залежить від дотримання процедур та від якості знань, інтегрованих у ці рішення. У цьому контексті ключового методологічного значення набуває концепція епістемічних спільнот, розроблена американським політологом П. Хаасом. Він визначає епістемічну спільноту як мережу професіоналів, які мають

визнану компетентність у певній сфері та авторитетне право на політично релевантне знання [290, с. 13]. На відміну від груп інтересів (що лобіюють вигоду) або бюрократів (що виконують інструкції), епістемічні спільноти об'єднані спільними віруваннями щодо причинно-наслідкових зв'язків та критеріїв істинності. У механізмі стратегування розвитку територіальних громад саме такі спільноти (мережі урбаністів, екологів, економістів, соціологів) виступають головними носіями «когнітивного порядку», здатними структурувати хаос невизначеності та пропонувати науково обґрунтовані сценарії майбутнього.

Парадигмальна роль експертного знання розкривається через категорію резильєнтності. У сучасній науці про складні системи (К. Холлінг, К. Фолке) резильєнтність трактується не просто як здатність системи повернутися до попереднього стану після шоку, а як здатність адаптуватися, навчатися та трансформуватися під час кризи, переходячи на якісно новий рівень розвитку [267, с. 14; 297; 298]. Більш радикальний підхід пропонує Н. Талеб у концепції антикрихкості. На його думку, складні системи, якими є громади, повинні не просто витримувати стрес, а ставати сильнішими під його впливом [428, с. 25]. Інституціоналізація експертної діяльності є механізмом забезпечення цієї антикрихкості через функцію «когнітивної адаптації». Експерти, як носії спеціалізованих знань, виконують роль сенсорів, що першими вловлюють слабкі сигнали змін у зовнішньому середовищі та інтерпретують їх для політичного керівництва громади, дозволяючи стратегії еволюціонувати, а не ламатися під тиском обставин.

З точки зору когнітивної психології в управлінні (Д. Канеман), процес стратегування часто потрапляє у пастку «Системи 1» (швидке, інтуїтивне, емоційне мислення), що призводить до когнітивних викривлень: надмірного оптимізму, ігнорування ризиків, групового мислення. Інституціоналізація незалежної експертизи є способом примусового ввімкнення «Системи 2» (повільне, аналітичне, критичне мислення) [311, с. 415]. Експерт виступає як «адвокат диявола», який тестує амбіції політиків на реалістичність, змушуючи механізм прийняття рішень працювати більш раціонально. Це особливо важливо в умовах

політичного популізму, коли стратегії часто пишуться для виборців, а не для реального розвитку.

В умовах «високих ставок та невизначених фактів», що є характеристикою сучасного етапу розвитку України, традиційна наука трансформується у постнормальну науку, концептуалізовану С. Фунтовичем та Дж. Раветцом. Вони стверджують, що для вирішення складних проблем, таких як зміна клімату чи повоєнне відновлення інфраструктури, недостатньо лише «кабінетної» експертизи. Необхідне створення «розширеної спільноти рівних», що включає вчених, практиків, активістів та носіїв локального знання [276, с. 74]. Інституціоналізація комплексної експертизи стратегій є практичним втіленням цього підходу: вона створює легітимний майданчик для діалогу між академічним знанням («знати що») та практичною мудрістю («знати як»), реалізуючи принципи деліберативної демократії Ю. Габермаса [291; 292].

Важливим аспектом є управління знаннями всередині громади. Згідно з моделлю SECI (І. Нонака, Х. Такеучі, Т. Ніколс), створення нового знання відбувається через спіраль перетворення неявного знання у явне [345, с. 62; 344, с. 45]. Стратегування – це процес екстерналізації: перетворення неявних мрій, інтуїцій, культурних кодів та досвіду мешканців у явний, кодифікований документ – Стратегію. Роль експерта тут полягає у фасилітації цього процесу. Експертиза забезпечує верифікацію того, чи правильно «закодовано» суспільний запит у управлінські індикатори та інвестиційні проекти. Без цього механізму стратегія ризикує стати бюрократичним симулякром, що не відображає реальних потреб та потенціалу території.

В українському науковому дискурсі проблематику резильєнтності публічного управління активно розробляють О. Романенко, С. Біла та Т. Пахомова. Вони наголошують, що інституційна спроможність громади протистояти викликам, військова агресія, міграція, руйнування економіки, прямо залежить від якості її інтелектуального капіталу та здатності до швидкого навчання [150, с. 115; 79]. К. Данлоп виділяє різні типи епістемічного навчання, серед яких для стратегування найважливішим є рефлексивне навчання, що дозволяє переглядати

самі ціннісні засади політики, а не лише інструменти її реалізації [246, с. 231]. Комплексна експертиза виступає інструментом такого рефлексивного навчання, змушуючи управлінців постійно перевіряти свої гіпотези на міцність.

Узагальнюючи теоретико-методологічний аналіз можна сформулювати цілісну концепцію дослідження. Інституційні механізми стратегування – це не статичні адміністративні структури, а динамічні соціо-когнітивні системи, що забезпечують безперервний процес творення майбутнього. Їх ефективність базується на синергії: нормативної архітектоники, організаційної мережі та епістемічних спільнот. Саме епістемічні спільноти через інститут комплексної експертизи наповнюють механізм інтелектуальним змістом, забезпечують його резильєнтність та здатність до адаптації. Експертиза трансформує стратегування з бюрократичного ритуалу в інтелектуальну технологію управління розвитком, що є необхідним для повоєнного відновлення та європейської інтеграції українських громад.

1.3. Зарубіжний досвід інституціоналізації експертного забезпечення стратегування на місцевому рівні та можливості його адаптації в Україні

Логічним завершенням теоретико-методологічного аналізу основ інституціоналізації експертної діяльності є звернення до емпіричного досвіду розвинених демократій, які пройшли тривалий шлях еволюції механізмів стратегічного врядування. В умовах набуття Україною статусу кандидата в члени ЄС та необхідності повоєнної модернізації системи публічного управління, важливим є не механічне копіювання окремих практик, а глибоке розуміння інституційної логіки взаємодії влади та знання в межах Європейського адміністративного простору. Як зазначає теоретик європеїзації Й. Олсен, хоча ЄС не має єдиного адміністративного кодексу, відбувається процес «м'якої конвергенції» національних систем через поширення спільних принципів належного врядування [359, с. 45]. Стандарти програми SIGMA, спільні для ЄС та ОЕСР, чітко визначають, що якість державного управління базується на

обґрунтованості політики, що неможливо без інституціоналізованої експертизи. Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виявити як інваріантні (універсальні) складові успішних механізмів, так і специфічні моделі, зумовлені національними адміністративними традиціями. Для систематизації поліваріантного ландшафту експертної діяльності в Європі доцільно застосувати типологічний підхід. Спираючись на класичні компаративні дослідження (Б. Гай Пітерс, Дж. П'єр [375; 377; 378]) та аналіз «консультативних режимів» (К. Радаеллі), можна виокремити чотири базові моделі інституціоналізації: плюралістичну, неокорпоративістську, консенсусну та транзитивну (країни ЦСЄ) [395; 396, с. 12].

Плюралістична модель, яка домінує у Великій Британії та Ірландії, базується на філософії «вільного ринку ідей» та конкуренції аналітичних центрів. У цій системі експертне середовище є висококонкурентним, децентралізованим та інституційно відокремленим від державного апарату [330]. Органи місцевого самоврядування виступають як замовники інтелектуальних послуг, які купують експертизу на тендерних засадах. Ключову роль тут відіграє концепція «політика, заснована на доказах», запроваджена урядом Тоні Блера в кінці 1990-х років, мета якої – деідеологізація рішень за принципом «має значення те, що працює». Інституційним втіленням цього підходу стало створення мережі «What Works Network» – системи незалежних центрів, що акумулюють наукові дані для оцінки ефективності державних витрат у різних сферах (освіта, локальний розвиток, боротьба зі злочинністю) [349, с. 15]. Також Велика Британія стала піонером у використанні поведінкової експертизи: створення *Behavioural Insights Team* дозволило інтегрувати знання з психології та нейробіології у стратегування, роблячи публічні інтервенції більш ефективними без значних витрат [294, с. 34]. Проте ця модель має і ризики: надмірна комерціалізація експертизи може призводити до фрагментації стратегічних пріоритетів, коли експерти підлаштовують висновки під очікування замовника, породжуючи феномен «політики, що формує докази» замість «політики на основі доказів» [436].

На противагу цьому, неокорпоративістська модель, характерна для Німеччини, Франції та Австрії, передбачає жорстку інституційну інтеграцію

експертних спільнот у структуру публічного управління. Експертиза тут розглядається не як товар, а як суспільна функція пошуку консенсусу та забезпечення правової держави. У Франції історично склалася елітарна модель технократичної експертизи, що спирається на випускників Національної школи адміністрації та систему «Великих корпусів». Стратегування централізоване через інститут *France Stratégie* – потужний «мозковий центр» при Уряді, який акумулює експертизу для довгострокового прогнозування. На місцевому рівні діє система «Контрактів планування», де експертиза є обов'язковим етапом узгодження інтересів центру та регіонів [379; 380]. У Німеччині модель базується на академічній ґрунтовності та федеративній кооперації. Важливу роль відіграє Наукова рада, яка забезпечує діалог між наукою та політикою на найвищому рівні. На рівні комун діє розгалужена система консультативних рад, що формуються з професорів, представників профспілок та бізнесу. Унікальним німецьким винаходом є метод «планувальних осередків», розроблений П. Дінелем. Це форма деліберативної експертизи, коли випадково відібрані громадяни разом з фахівцями працюють над вирішенням конкретної проблеми (стратегії поведінки з відходами) протягом кількох днів, виробляючи «Громадянський звіт», який має статус квазі-експертного висновку [236].

Третій тип – консенсусна модель, притаманна Скандинавським країнам (Швеція, Данія, Фінляндія), є еталоном довіри та горизонтальної взаємодії. Її унікальність полягає у поєднанні високої наукової культури з широкою партисипацією. Особливістю стратегування є «комісійна система»: підготовка будь-якого рішення починається зі створення тимчасової комісії (науковці - політики - громадськість), яка працює тривалий час, виробляючи «Зелену книгу» та «Білу книгу». У Швеції діє інституціоналізована процедура «Реміс», за якою проект стратегії обов'язково розсилається широкому колу експертних організацій (університети, асоціації) для отримання письмових відгуків. Ігнорування цих відгуків є політично неможливим, що забезпечує фільтрацію помилкових рішень ще на етапі ініціації [386, с. 50]. Також на рівні міст активно реалізується модель

Влада-Бізнес-Університет, де університети виступають не просто консультантами, а співзасновниками стратегій розвитку регіональних інноваційних систем.

Для країн Вишеградської групи (Польща, Чехія) та Балтії характерна транзитивна модель, що сформувалася в процесі переходу від командної системи до європейської. Цей досвід є найбільш релевантним для України [476]. Головним стимулом інституціоналізації експертизи тут стала Політика згуртування ЄС: вимога Єврокомісії щодо обов'язкової попередньої оцінки стратегій як умови доступу до структурних фондів змусила територіальні громади створити відповідні процедури [186]. Особливої ваги набула концепція розумної спеціалізації, яка вимагає від регіонів проведення «підприємницького процесу відкриття» – специфічного виду експертизи, спрямованого на виявлення унікальних конкурентних переваг [268, с. 18]. Польща демонструє успішний перехід від формального виконання вимог до усвідомленого стратегування, створивши потужні регіональні аналітичні центри та запровадивши «експертизу поглинання» – оцінка спроможності гміни ефективно використати інвестиції [262]. Естонія пішла шляхом цифровізації експертизи, використовуючи *Big Data* та платформу *X-Road* для моніторингу стратегій у реальному часі, що дозволяє замінювати суб'єктивні оцінки експертів об'єктивними даними.

Для наочності та систематизації результатів компаративного аналізу нами розроблено порівняльну таблицю ключових характеристик розглянутих моделей (табл. 1.4).

Узагальнення європейського досвіду дозволяє виділити глобальні тренди, що впливають на інституціоналізацію експертизи. По-перше, відбувається сциєнтизація політики, тобто зростання попиту на наукове обґрунтування в умовах кризи (кліматичні зміни, пандемії). По-друге, спостерігається демократизація експертизи з переходом до «гібридних форумів», за М. Каллоном [207]. та Е. Караянісом [209], де академічне знання поєднується з громадянським досвідом.

По-третє, зростає роль передбачувального врядування що вимагає від експертів навичок роботи з майбутнім. Водночас, дослідники Ш. Ясановф [309] та Т. Карозерс [209] попереджають про кризу довіри до експертів в епоху

«постправди», що вимагає нових механізмів легітимації знання [309]. Для України, яка будує власну модель в умовах війни, найбільш перспективним видається синтез: польського досвіду використання експертизи для роботи з фондами ЄС, німецької моделі деліберативних процедур для забезпечення легітимності та естонської моделі цифровізації для прозорості [455].

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика моделей інституціоналізації експертної діяльності в країнах ЄС

Критерій порівняння	Плюралістична модель (Велика Британія)	Неокорпоративістська модель (Німеччина, Франція)	Консенсусна модель (Скандинавські країни)	Транзитивна модель (Польща, Естонія)
Філософія взаємодії	«Ринок ідей»: конкуренція незалежних експертних центрів.	«Інтеграція»: вбудованість експертів у державні структури.	«Мережа довіри»: горизонтальна співпраця та консенсус.	«Європеїзація»: адаптація до стандартів ЄС та модернізація.
Роль експерта	Надавач послуг, консультант	Гарант законності та стабільності, «вартовий держави».	Фасилітатор суспільного діалогу, модератор.	Агент змін, провідник європейських практик.
Домінуючий інструментарій	Поведінкова експертиза	Офіційні ради, планувальні комісії, правова експертиза.	Тимчасові комісії, процедура.	Оцінювання, SMART-спеціалізація, цифрові інструменти.
Ключовий ризик	Комерціалізація, фрагментація політики.	Бюрократизація, повільність прийняття рішень.	Складність досягнення консенсусу, часові витрати.	Формалізм, залежність від донорських вимог.
Релевантність для України	Висока (гнучкість, орієнтація на результат).	Середня (вимагає сильної правової культури).	Висока (культура діалогу та прозорості).	Висока (досвід роботи з фондами ЄС).

Джерело: розроблено автором на основі [262; 375; 395; 474]

Поглиблення аналізу плюралістичної моделі інституціоналізації експертної діяльності вимагає детального розгляду феномену «фабрик думок» або аналітичних центрів, які у країнах англосаксонської правової сім'ї відіграють ключову роль у стратегічному врядуванні. Якщо в країнах континентальної Європи експертиза часто є функцією державних рад та академічних інституцій, то у США та Великій Британії вона значною мірою делегована незалежному недержавному сектору. Аналітичні центри виступають інституційними посередниками між світом академічної науки та світом публічної політики, трансформуючи фундаментальні знання у прикладні стратегічні рекомендації. Цей сектор пройшов складну еволюцію від класичних «університетів без студентів» до ідеологічно ангажованих «адвокаційних танків» та сучасних «виконавчих танків», які не лише пишуть стратегії, але й супроводжують їх імплементацію для України, де громадянське суспільство демонструє високу динаміку розвитку в розбудові інфраструктури експертного забезпечення на рівні територіальних громад [30].

У Сполучених Штатах Америки склалася найпотужніша у світі індустрія інтелектуального забезпечення політики, яку дослідники Р. Кент Вівер та Джеймс МакГанн називають «п'ятою владою» [462, с. 21]. Інституційна роль *think tanks* у стратегуванні розвитку міст та регіонів реалізується через декілька механізмів. По-перше, це функція «адвокації ідей» та формування порядку денного. Такі гіганти, як Інститут Брукінгса або Інститут Урбан, не просто пишуть звіти, а формують концептуальні рамки для міських адміністрацій. Програма *Metropolitan Policy Program* Інституту Брукінгса фактично розробила методологію кластерного розвитку та «інноваційних районів» для десятків американських мегаполісів, яка згодом була імplementована місцевою владою як офіційна політика [313, с. 45; 332]. По-друге, це функція «зовнішнього стратегічного офісу». Багато територіальних громад США, замість утримання роздутих штатів плановиків, замовляють розробку стратегій «під ключ» у профільних центрів, що забезпечує високу якість та незалежність документу.

Унікальною рисою американської моделі є визначальна роль філантропічного капіталу. Великі приватні фонди виступають не просто донорами,

а стратегічними архітекторами змін. Яскравим прикладом інституціоналізації експертизи є ініціатива «100 резильєнтних міст», фінансована Фондом Рокфеллера. В рамках цієї програми містам-переможцям (серед яких Новий Орлеан, Нью-Йорк, Сан-Франциско) надавалися кошти на введення посади Головного офіцера з резильєнтності та залучення експертних консорціумів для розробки Стратегії стійкості. Це демонструє модель, де експертиза інституціоналізується через зовнішні стимули та грантові механізми, створюючи паралельну структуру компетенцій, яка часто є більш ефективною, ніж традиційна бюрократія [49; 50; 190, с. 78].

Специфічною інституційною рисою є механізм «оберткових дверей», який забезпечує постійну циркуляцію кадрів між аналітичними центрами, університетами та органами влади. Експерти, які розробляли стратегію в *think tank*, часто переходять на посади в мерію для її реалізації, і навпаки – колишні мери стають фелоу (науковими співробітниками) аналітичних центрів. Це створює унікальну екосистему «епістемічного арбітражу» (Е. Річ), де експертиза є не зовнішнім контролером, а інтегрованим елементом управлінської культури [411, с. 55]. Ця система дозволяє оперативнo мобілізувати найкращі інтелектуальні ресурси нації для вирішення локальних криз, як це було під час відновлення Детройта після банкрутства, коли експертна коаліція фактично перебрала на себе функції стратегічного планування.

Досвід Великої Британії демонструє еволюцію від класичних академічних центрів до більш гнучких та політично інтегрованих структур в умовах політики деволуції (передачі повноважень регіонам). Прийняття Закону про локалізм та запровадження механізму «Міських угод» створили потужний попит на локальну експертизу. Уряд погодився передавати повноваження та фінансування містам лише за умови надання ними науково обґрунтованих стратегій економічного зростання. Це стимулювало виникнення спеціалізованих центрів, таких як *Centre for Cities*, що забезпечують містам аналітичну підтримку у переговорах з центральним урядом [350, с. 112].

Важливим інноваційним напрямом у Британії є розвиток мережі центрів *What Works Centres*, які діють за принципом доказової медицини, але у сфері соціальної політики та місцевого розвитку. *Centre for Local Economic Growth* акумулює емпіричні дані про те, які інструменти стимулювання бізнесу реально працюють, а які є марнуванням коштів, надаючи місцевим радам чіткі інструкції («меню інтервенцій») та проводячи систематичні огляди ефективності політик [204, с. 23]. Окрему нішу займає агенція інновацій, яка діє як «фонд-лабораторія». Вона аналізує тренди та фінансує експериментальні проекти на рівні громад, тестуючи нові підходи до надання публічних послуг перед їх масштабуванням.

Особливістю британського підходу є також акцент на просторовій прив'язці інновацій через «міські лабораторії». Це гібридні структури, що об'єднують університети, територіальні громади та аналітичні центри для тестування нових стратегічних рішень у реальному часі, у сфері смарт-сіті, транспорту чи екології. Цей досвід підтверджує тезу про те, що сучасне стратегування вимагає переходу від кабінетного написання текстів до експериментального врядування (Д. Еванс, Е. Карвонен). Інституціоналізація експертизи тут відбувається через створення безпечного простору для експериментів, де помилка розглядається не як адміністративний провал, а як джерело навчання та вдосконалення стратегії [312, с. 104].

Для України, яка перебуває в процесі децентралізації та повоєнного відновлення, досвід англосаксонської моделі актуалізує потребу створення регіональних екосистем аналітичних центрів. Наразі більшість українських *think tanks* зосереджені в Києві та займаються загальнонаціональною проблематикою. Інституціоналізація комплексної експертизи стратегій громад вимагає появи мережі локальних центрів, які б володіли контекстуальним знанням та користувалися довірою місцевих стейкхолдерів. Перспективним є залучення міжнародної технічної допомоги не лише для написання окремих стратегій, а для інституційної розбудови таких центрів за прикладом британських *What Works Centres* або американських міських інститутів [48]. Водночас, сліпе копіювання механізму «оберткових дверей» в умовах слабкої інституційної пам'яті та

корупційних ризиків може бути небезпечним і призвести до конфлікту інтересів. Тому адаптація цього досвіду має супроводжуватися жорсткими етичними стандартами та прозорістю фінансування експертної діяльності.

Інституційна роль аналітичних центрів у стратегуванні полягає у виконанні функцій інтелектуального донора, незалежного аудитора, адвоката змін та майданчика для апробації інновацій. Успіх моделей США та Великої Британії базується на розумінні того, що якісна стратегія – це продукт конкуренції ідей на квазі-ринку експертних послуг, а не результат бюрократичного консенсусу. Впровадження елементів цієї конкурентної моделі в Україні через грантову підтримку регіональних аналітичних ініціатив та створення університетських *policy labs*, здатне значно підвищити якість стратегічного планування на місцях, перетворивши його з формальної процедури на драйвер розвитку територіальних громад.

Логіка дослідження зарубіжного досвіду закономірно приводить до необхідності аналізу механізмів безпосереднього залучення громадян до процесу вироблення стратегічних рішень. Якщо англосаксонська модель робить акцент на конкуренції професійних «фабрик думок» та ринковій вартості експертних послуг, то країни континентальної Європи, зокрема Німеччина та Польща, демонструють унікальний досвід інституціоналізації деліберативної демократії. Ця парадигма, теоретично обґрунтована Ю. Габермасом, виходить з того, що легітимність управлінського рішення залежить не лише від арифметичного підрахунку голосів, а від якості попереднього публічного обговорення, в якому аргументи зважуються на засадах розуму та справедливості [292, с. 305]. У контексті стратегування це означає фундаментальний перехід від технократичної експертизи – «експерти знають краще», до партисипативної експертизи, де професійне кодифіковане знання поєднується з локальним, контекстуальним знанням мешканців. Для України, яка прагне подолати спадщину радянського адміністративного планування з його відчуженістю влади від громади.

Теоретичним фундаментом для аналізу таких практик слугує концепція «Сходів участі», розроблена Ш. Арнштайн. Вона переконливо доводить, що

справжня участь починається лише там, де громадяни отримують реальну частку влади у прийнятті рішень (партнерство, делегування влади), тоді як інформування чи терапія є лише формами маніпуляції [184]. Сучасні європейські моделі стратегування намагаються піднятися на верхні щаблі цієї драбини через створення так званих «міні-публік» – репрезентативних груп громадян, які наділені мандатом на вироблення рекомендацій. Політолог Д. Фішкін обґрунтував необхідність таких інституцій через метод «деліберативного опитування», коли громадяни приймають рішення не на основі миттєвих емоцій, а після глибокого занурення в тему за допомогою експертів [229; 266].

Німеччина є визнаним світовим лідером у розробці та впровадженні технологій деліберації на місцевому рівні, що зумовлено високою правовою культурою та децентралізованим устроєм. Інституціоналізація участі тут закріплена на законодавчому рівні: параграф 3 Будівельного кодексу (BauGB) Німеччини зобов'язує територіальні громади залучати громадськість до планування ще на ранніх стадіях, коли розглядаються альтернативні сценарії розвитку [185]. Класичним німецьким винаходом, який довів свою ефективність, є метод «планувальних осередків», розроблений професором П. Дінелем у 1970-х роках та вдосконалений Т. Набатчі [342; 343; 389]. Суть методу полягає у формуванні тимчасових груп з 25 випадково відібраних громадян, які звільняються від роботи на кілька днів (зі збереженням зарплати) для інтенсивної роботи над конкретною проблемою (стратегія розвитку транспорту, енергетичний перехід або реконструкція центру міста). Учасники отримують доступ до нейтральної інформації від експертів різних поглядів, що дозволяє їм сформулювати об'єктивну думку. Результатом роботи є «Громадянський звіт», який має статус квазі-експертного висновку і передається місцевій раді. Важливо, що рекомендації планувальних осередків, хоч і не мають прямої юридичної сили, фактично стають обов'язковими для політиків через високий рівень суспільної легітимності. Цей інструмент дозволяє нівелювати вплив організованих лобістських груп і почути «мовчазну більшість» [390]. Каталізатором поширення таких практик став конфлікт навколо проекту «Штутгарт 21» (реконструкція вокзалу), який показав,

що ігнорування думки громади призводить до блокування навіть інвестиційно привабливих проєктів, змусивши владу Баден-Вюртемберга інституціоналізувати посаду державного радника з питань участі громадян.

Іншим важливим німецьким досвідом є інституціоналізація неформальних процедур планування в рамках концепції «Кооперативного міста». У великих метрополіях, таких як Берлін, Гамбург та Мюнхен, діють постійні форуми міського розвитку, які об'єднують адміністрацію, архітекторів, інвесторів та громадських активістів. Ці форуми не замінюють офіційні органи влади, а діють як «тіньові кабінети» стратегічного мислення, де виробляються візії майбутнього до їх формального затвердження. Ключову роль у цій моделі відіграють не класичні експерти-технократи, а професійні модератори та медіатори, які забезпечують конструктивний діалог і запобігають перетворенню обговорення на конфлікт. Експертиза тут трансформується з надання готових рецептів у супровід процесу пошуку компромісу.

Досвід Польщі є особливо релевантним для України через схожість адміністративно-територіального устрою та спільне постсоціалістичне минуле. Польська реформа самоврядування стала успішною значною мірою завдяки поступовому впровадженню інструментів партисипації, які еволюціонували від факультативних до обов'язкових. Переломним моментом стало прийняття змін до Закону про самоврядування гміни 11 січня 2018 року, який зробив створення партисипативного бюджету обов'язковим для всіх міст на правах повіту, із закріпленням мінімальної квоти у 0,5% видатків бюджету [452]. Хоча це фінансовий інструмент, він має потужний стратегічний ефект: мешканці вчать мислити проєктно, оцінювати вартість рішень та пріоритезувати потреби. Експертна роль територіальної громади тут полягає у верифікації поданих проєктів на відповідність стратегії міста, законодавству та технічній реалістичності. Досвід Польщі показує, що без попередньої просвітницької роботи та експертної підтримки заявників партисипативний бюджет ризикує спроститися, тому важливим елементом інституціоналізації є створення Центрів підтримки

громадських ініціатив, де експерти НУО допомагають мешканцям перетворювати ідеї на якісні проектні заявки.

Останнім часом у польських містах (Гданськ, Вроцлав, Варшава, Люблін) набуває популярності інноваційний інструмент громадянських панелей, адаптований з ірландського досвіду конституційної реформи. Громадянська панель – це група з 50–100 мешканців, відібраних методом жеребкування з урахуванням демографічних квот, яка протягом кількох вікендів вивчає складну стратегічну проблему (боротьба зі смогом, адаптація до зміни клімату, транспортна політика). Процес включає «освітню фазу», де учасники заслуховують презентації експертів з різними поглядами, та «деліберативну фазу», де вони виробляють рішення. Унікальністю польської моделі є політичне зобов'язання мерів: якщо рекомендація набирає понад 80% підтримки панелістів, вона автоматично приймається до виконання адміністрацією [281, с. 88]. Це перетворює партисипативну експертизу з консультативної на директивну, створюючи прямий канал впливу громади на стратегію.

Методологія партисипативної експертизи включає широкий спектр інструментів, таких як «Світове кафе», «Технологія відкритого простору» та «Хакатони міських даних». Спільним для них є принцип ко-креації: знання не передається вертикально від експерта до громадянина, а створюється горизонтально в процесі взаємодії. Як зазначає Ф. Фішер, такий підхід дозволяє вирішувати «підступні проблеми», які не мають однозначного технічного рішення і вимагають ціннісного вибору [264; 105, с. 112].

Для України адаптація німецько-польського досвіду вимагає врахування кількох імперативів. По-перше, необхідно законодавчо закріпити статус рекомендацій громадянських панелей та журі, щоб уникнути імітації участі («карго-культу»), коли влада проводить слухання лише для легітимації вже прийнятих рішень. По-друге, слід розвивати культуру професійної фасилітації: діалог між владою та громадою в умовах повоєнної травми неможливий без нейтрального арбітра, який володіє техніками ненасильницької комунікації. По-третє, партисипація вимагає ресурсів (часу та грошей), тому в місцевих бюджетах

мають бути передбачені окремі статті на організацію якісних консультацій, як це зроблено в Польщі. Інституціоналізація партисипативної експертизи здатна трансформувати стратегії розвитку українських громад з формальних документів, написаних чиновниками для чиновників, у живі суспільні договори, що базуються на довірі та спільному баченні майбутнього.

Інституціоналізація експертної діяльності неможлива без уніфікації методологічних підходів та критеріїв, за якими здійснюється верифікація управлінських рішень. У світовій практиці цей процес набув форми стандартизації процедур оцінювання публічних політик. Якщо у ХХ столітті оцінювання часто було інтуїтивним, фрагментарним або політично ангажованим, то на сучасному етапі воно трансформувалося у жорстко регламентовану адміністративну технологію, що супроводжує весь цикл політики: від дизайну до реалізації та завершення. Ключову роль у формуванні глобальних стандартів відіграють міжнародні наднаціональні структури – Організація економічного співробітництва та розвитку та Європейський Союз. Їхні методологічні напрацювання розглядаються як «золотий стандарт» для країн, що перебувають на шляху реформування системи публічного управління, включаючи Україну. Інтеграція цих стандартів у механізм комплексної експертизи стратегій громад дозволяє перейти від суб'єктивних суджень до об'єктивних вимірювань результативності, що базуються на доказах.

Методологічним фундаментом сучасного оцінювання є система критеріїв, розроблена Комітетом сприяння розвитку ОЕСР. Спочатку створена для оцінки програм міжнародної допомоги, ця матриця стала універсальною мовою для експертів у всьому світі, дозволяючи порівнювати успішність стратегій різних країн та регіонів. Оновлена у 2019 році методологія включає шість базових параметрів, кожен з яких вимагає специфічного експертного погляду:

– релевантність передбачає перевірку того, чи відповідають цілі стратегії реальним, а не уявним потребам бенефіціарів (громади), і чи залишаються вони актуальними в умовах зміни контексту;

– когерентність оцінює узгодженість стратегії: внутрішню (чи не суперечать цілі одна одній) та зовнішню (чи відповідає стратегія регіональним, національним планам та міжнародним зобов'язанням). Для механізму стратегування в українських громадах цей критерій є вагомим, оскільки однією з головних проблем є «клаптиковість» планування;

– ефективність вимірює ступінь досягнення поставлених цілей, аналізуючи причинно-наслідкові зв'язки;

– економічність фокусується на співвідношенні витрат і результатів, визначаючи, чи можна було досягти тих же результатів з меншими ресурсами. Тут застосовуються методи аналізу «витрати-вигоди» та «витрати-результативність»;

– вплив аналізує довгострокові ефекти, включаючи ненавмисні (позитивні чи негативні). Експертиза тут має розрізняти «атрибуцію» (те, що сталося саме завдяки стратегії) та «внесок» (роль стратегії серед інших факторів);

– стійкість оцінює здатність результатів зберігатися після завершення фінансування, враховуючи фінансові, інституційні та екологічні аспекти [356; 357; 358].

В Європейському Союзі стандартизація оцінювання реалізується через політику «Кращого регулювання». Її квінтесенцією є принцип «спочатку оціни»: жодне нове стратегічне рішення не може бути прийняте без аналізу ефективності чинних регулювань та моделювання наслідків пропонованих змін. Методологічним ядром цієї системи є процедура аналізу регуляторного впливу. Це систематичний процес ідентифікації та оцінки очікуваних наслідків регуляторних пропозицій. Згідно з Інструкціями Єврокомісії, якісна експертиза у форматі RIA має пройти «Три тести»: тест на необхідність (чи дійсно потрібне втручання влади, чи ринок впорається сам?), тест на додану вартість (чому це треба робити саме на цьому рівні?) та тест на пропорційність (чи не є витрати на адміністрування надмірними порівняно з вигодами?) [252].

Важливим елементом методології ЄС є застосування «Моделі стандартних витрат», яка дозволяє монетизувати адміністративне навантаження на бізнес (час, витрачений на звіти, дозволи). Інтегральною частиною RIA в Європі став «SME

Test», який зобов'язує експертів оцінювати, як стратегічне рішення вплине на найменших економічних суб'єктів, запобігаючи створенню бар'єрів для входу на ринок [314]. В українських реаліях інституціоналізація АРВ на місцевому рівні часто зводиться до формального заповнення таблиць. Перехід до європейської моделі вимагає впровадження повноцінного *ex-ante* аналізу, який базується на економетричному моделюванні та консультаціях зі стейкхолдерами.

Окремим, але інтегрованим напрямом є екологічна експертиза. На відміну від оцінки впливу на довкілля, яка застосовується до конкретних інженерних проектів, для стратегічних документів застосовується стратегічна екологічна оцінка. Директива ЄС 2001/42/ЄС зобов'язує проводити СЕО на ранніх етапах планування, коли ще можливо розглянути альтернативні сценарії розвитку [244; 449, с. 22]. Методологія СЕО вимагає від експерта вийти за межі вузькогалузевого підходу і оцінити кумулятивні та синергетичні ефекти. Ключовим у сучасній практиці ЄС стає принцип DNSH – «Не нашкодь значно», який є обов'язковою умовою фінансування з фондів відновлення. Експертиза має підтвердити, що жоден захід стратегії «не завдає шкоди кліматичним та екологічним цілям» [245].

Соціальний вимір експертизи стандартизується через оцінювання соціального впливу. Відповідно до стандартів Міжнародної асоціації оцінювання впливу, експертиза повинна виявляти, як стратегічні рішення вплинуть на різні демографічні та соціальні групи, попереджаючи виникнення нерівності. В європейській практиці обов'язковим є гендерне оцінювання, яке перевіряє стратегії на предмет забезпечення рівних можливостей [456]. В українському контексті повоєнного відновлення цей аспект набуває особливої ваги: стратегії громад мають проходити експертизу на предмет інклюзивності та врахування специфічних потреб ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю.

Ще одним важливим методологічним концептом, який просуває ОЕСР, є оцінюваність. Це експертиза самої стратегії на предмет того, чи можна буде її оцінити в майбутньому. Експерти перевіряють якість сформульованих цілей за критеріями SMART, наявність базових індикаторів та системи збору даних. Якщо стратегія написана загальними фразами без чітких метрик, вона визнається такою,

що не підлягає оцінюванню, і повертається на доопрацювання. Це запобігає появі декларативних документів.

Синтез методологій ОЕСР та ЄС дозволяє сформувати цілісну матрицю комплексної експертизи, яка поєднує економічний прагматизм, екологічну відповідальність, соціальну чутливість та управлінську реалістичність. Впровадження цих стандартів в Україні не має обмежуватися перекладом методичних рекомендацій. Воно вимагає створення національної інфраструктури знань: підготовки сертифікованих експертів, створення цифрових баз даних для моделювання та формування культури «навчання через оцінювання», де негативний результат експертизи сприймається не як вирок, а як можливість для вдосконалення політики [458, с. 219].

Завершальним етапом компаративного аналізу є синтез отриманих знань та формулювання імперативів адаптації передового зарубіжного досвіду до специфічних умов України. Процес інституціоналізації експертної діяльності в нашій державі відбувається не в еволюційному режимі, а в умовах екстремальної турбулентності, спричиненої повномасштабною війною, руйнуванням інфраструктури та необхідністю форсованої євроінтеграції. Це вимагає відмови від механічного запозичення інститутів на користь стратегії «розумної адаптації», яка враховує як обмеженість ресурсів, так і унікальне вікно можливостей для радикальних реформ. Головним викликом є уникнення пастки «інституційного карго-культу» – створення формальних структур, які імітують західні зразки, але не наповнені реальним змістом та не впливають на прийняття рішень.

Першим імперативом адаптації є інтеграція експертизи в механізм управління міжнародною допомогою на відновлення. Досвід Плану Маршалла після Другої світової війни та сучасних програм відновлення (Балкани, Ірак) свідчить, що ефективність використання коштів донорів прямо корелює з якістю національної експертизи. Україна має імплементувати принцип ЄС «Build Back Better» – відбудувати краще, ніж було, що вимагає не просто відновлення зруйнованого мосту чи школи, а їх модернізації відповідно до нових стандартів енергоефективності та інклюзивності. Це неможливо без інституціоналізації

техніко-економічної експертизи на рівні громад. Адаптуючи досвід польської «експертизи поглинання», доцільно створити мережу регіональних офісів підтримки реформ, які б надавали громадам фаховий супровід у підготовці проектів для фонду відновлення України, гарантуючи їх відповідність європейським регламентам [109, с. 120].

Другим імперативом є впровадження принципу кондиціональності. Досвід розширення ЄС показує, що найкращим стимулом для реформ є чітка прив'язка фінансування до виконання певних умов. В українському контексті це означає, що державні субвенції та гранти на розвиток повинні надаватися громадам лише за умови наявності якісної, верифікованої експертами стратегії розвитку. Експертиза має стати інституційним фільтром, що відсіює популістські «списки побажань» і пропускає лише реалістичні інвестиційні програми. Для цього необхідно адаптувати методику експертної верифікації, що застосовується Єврокомісією, спростивши її для рівня українських громад, але зберігши вимоги до доказовості.

Третім імперативом є цифровізація експертних процедур. Враховуючи успіхи України у сфері цифрової трансформації, доцільно адаптувати естонський досвід *Data-Driven Decision Making*. Інституціоналізація експертизи має відбуватися не через створення нових бюрократичних органів, а через інтеграцію модулів аналітики в цифрові екосистеми управління відбудовою. Система DREAM може бути доповнена функціоналом автоматизованої перевірки проектів на відповідність стратегічним цілям та екологічним стандартам (принцип DNSH), що значно знизить корупційні ризики та навантаження на експертів-людей [235].

Четвертим імперативом є розвиток культури партисипативної експертизи як інструменту соціальної терапії. В умовах повоєнної травми та можливих соціальних напруг між тими, хто виїхав, і тими, хто залишився; між цивільними та ветеранами технократична експертиза може сприйматися з недовірою. Адаптація німецького досвіду «планувальних осередків» та польських «громадянських панелей» дозволить створити майданчики для деліберації, де складні рішення щодо меморіалізації чи пріоритетів відбудови будуть вироблятися спільно. Це вимагає навчання посадових осіб громад методам фасилітації та конфліктології.

П'ятим імперативом є формування національної мережі аналітичних центрів регіонального рівня. Досвід США та Великої Британії доводить, що якісна стратегія народжується в конкурентному середовищі. Україні потрібна децентралізація інтелектуального потенціалу. Держава та міжнародні донори повинні інвестувати в «тверду» інфраструктуру – дороги, а разом і в «м'яку» – знання, підтримуючи створення університетських *policy labs* та незалежних центрів компетенцій у регіонах. Це дозволить подолати кадровий голод у громадах та забезпечити сталість експертного супроводу.

Підсумовуючи результати дослідження, проведеного у підрозділі можна зробити висновок, що для України найбільш прийнятною є гібридна модель інституціоналізації експертної діяльності, яка синтезує елементи різних систем:

- жорсткість процедур та прив'язку до фінансування за зразком транзитивної моделі Польщі та вимог ЄС;
- цифрові інструменти моніторингу та прозорості за зразком Естонії;
- культуру діалогу та залучення громадян за зразком Скандинавії та Німеччини;
- конкурентність аналітичних продуктів за зразком англосаксонської моделі.

Реалізація цієї моделі дозволить трансформувати механізм стратегування з формально-бюрократичного в інструмент реального розвитку, здатний забезпечити резильєнтність українських громад перед обличчям історичних викликів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертаційного дослідження здійснено комплексний науковий аналіз феномену експертизи в контексті сучасних трансформацій системи місцевого самоврядування. На основі систематизації наукових підходів, епістемологічного аналізу категоріального апарату, неінституційного моделювання та компаративного дослідження зарубіжного досвіду сформульовано

низку концептуальних узагальнень та теоретичних положень, що становлять наукову новизну та базис для подальшого емпіричного аналізу:

1. Встановлено, що в умовах децентралізації влади та глобального переходу від ієрархічної моделі традиційного адміністрування до мережевої моделі стратегічного врядування відбувається фундаментальна онтологічна трансформація статусу експертизи. Вона еволюціонує від допоміжної, технічної процедури «візування» документів, притаманної бюрократичній системі, до самостійного соціально-управлінського інституту. Визначено авторську дефініцію: під інституціоналізацією механізму комплексної експертизи слід розуміти складний, багатовекторний процес формалізації правил, процедур та професійних ролей незалежних експертних середовищ (епістемічних спільнот), що забезпечують наукову верифікацію, суспільну легітимацію та резильєнтність стратегічних рішень місцевого самоврядування. Цей процес проходить стадії хабітуалізації, об'єктивації та седиментації. Здійснено чітку демаркацію понять: доведено, що комплексна експертиза є унікальним інструментом ex-ante контролю, який фундаментально відрізняється від аудиту та моніторингу. Її ключова місія – проактивне виявлення ризиків та моделювання майбутнього. Цей інститут виконує триадну систему функцій:

- регулятивну, встановлення стандартів якості стратегічних документів та уніфікація методології планування;
- контрольну, мінімізація ризиків, виявлення «інституційних пасток» та запобігання неефективному розподілу ресурсів;
- інноваційну, забезпечення трансферу новітніх управлінських технологій, таких як SMART-спеціалізація, кластерний розвиток та форсайт, у практику громад.

2. Обґрунтовано, що найбільш релевантною методологічною матрицею для дослідження механізмів стратегування є неінституціоналізм. Цей підхід дозволяє розглядати стратегування не як лінійний адміністративний процес написання планів, а як складний акт інституційного проектування – створення нових «правил гри» для розвитку територіальної громади. Доведено, що

ефективність механізму експертизи залежить від ступеня конгруентності (узгодженості) між формальними інститутами (законодавство, регламенти) та неформальними практиками (рівень довіри, культура діалогу), а також від здатності системи подолати ефект залежності від попереднього шляху розвитку. Здійснено феноменологічне розмежування понять «стратегічне планування» як дискретна, регламентована процедура створення нормативного документа та «стратегування» як безперервна когнітивна та соціальна практика творення майбутнього, що включає стратегічне мислення. Розроблено архітектуру інституційного механізму забезпечення розвитку громад, яка базується на синергії чотирьох блоків: нормативно-правового, організаційно-суб'єктного, ресурсно-інструментального та когнітивного. Обґрунтовано парадигмальну роль епістемічних спільнот – мереж професіоналів, які наповнюють цю архітектуру змістом, забезпечуючи перехід від крихкості до антикрихкості систем управління в умовах екстремальної невизначеності та війни.

3. На основі глибинного компаративного аналізу практик країн Європейського адміністративного простору, США та Великої Британії виокремлено та систематизовано чотири моделі інституціоналізації експертної діяльності, кожна з яких має свої переваги та обмеження:

- плюралістична (ринкова) модель (Велика Британія, США), яка базується на конкуренції незалежних аналітичних центрів та концепції Evidence-based policy. Характеризується високою гнучкістю та використанням інноваційних інструментів, таких як поведінкова експертиза та мережа центрів «What Works»;

- неокорпоративістська (державницька) модель (Франція, Німеччина), передбачає інтеграцію експертів у державні структури та офіційні ради. Забезпечує високу правову чистоту рішень та стабільність, але схильна до бюрократизації;

- консенсусна (мережева) модель (Скандинавські країни), характеризується високою культурою довіри, широким використанням комісійних систем та процедури обов'язкових письмових консультацій («Реміс»), що забезпечує інклюзивність рішень;

- транзитивна модель (Польща, Балтія), сформувалася під впливом

політики згуртування ЄС. Її ключовими рисами є жорстка прив'язка експертизи до фінансування, розвиток регіональних аналітичних центрів та активна цифровізація процесів.

Визначено, що механічна трансплантація зарубіжних інститутів несе ризики імітації («інституційний карго-культ»). Для України в умовах повоєнної відбудови найбільш ефективною є гібридна модель, яка інтегрує кращі практики різних систем. Сформульовано п'ять стратегічних імперативів адаптації:

- імператив модернізації передбачає імплементацію принципу «Build Back Better» та європейського стандарту DNSH щодо ненанесення значної шкоди через запровадження обов'язкової комплексної експертизи всіх проєктів відновлення, яка охоплює техніко-економічні, екологічні та соціальні аспекти;

- імператив кондиціональності визначає, що доступ територіальних громад до державних субвенцій та донорських фондів має залежати не від політичної лояльності, а від наявності стратегії, верифікованої сертифікованими фахівцями на основі адаптованого польського досвіду оцінки експертизи поглинання;

- імператив партисипації спрямований на інституціоналізацію партисипативної експертизи у формі громадянських панелей та планувальних осередків, що виступають інструментом соціальної терапії, сприяють відновленню довіри та забезпечують легітимацію складних управлінських рішень у травмованому війною суспільстві;

- імператив цифровізації полягає в інтеграції модулів експертизи в національні цифрові екосистеми управління відбудовою – платформу DREAM, задля забезпечення абсолютної прозорості, автоматизації перевірок та мінімізації корупційних ризиків за успішним естонським зразком;

- імператив децентралізації інтелекту фокусується на розбудові мережі регіональних аналітичних центрів, що дозволяє наблизити експертні послуги до конкретних потреб громад та ефективно подолати гострий кадровий дефіцит на місцях.

Перший розділ формує цілісну теоретичну рамку дослідження, доводячи, що інституціоналізація механізму комплексної експертизи є безальтернативним шляхом трансформації системи місцевого самоврядування України. Вона забезпечує перехід від формально-бюрократичного імітування планування до науково обґрунтованого, прозорого та резильєнтного управління розвитком територій, що є необхідною умовою європейської інтеграції та ефективного відновлення країни.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МЕХАНІЗМУ КОМПЛЕКСНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ГРОМАД В УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правове регулювання експертної діяльності в системі місцевого самоврядування

Аналіз сучасного стану механізму комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад вимагає першочергового звернення до його нормативно-правового підґрунтя. Правове регулювання експертної діяльності в Україні характеризується багаторівневою ієрархічною структурою, в якій співіснують загальні конституційні норми, міжнародні зобов'язання та спеціальне галузеве законодавство. Проте, незважаючи на значний масив нормативних актів, категорія «експертне забезпечення стратегування» залишається однією з найбільш фрагментованих та юридично невизначених у правових нормах. Дослідження правового поля дозволяє виявити фундаментальну колізію між декларативною вимогою якості управлінських рішень та відсутністю імперативного механізму їх фахової верифікації.

Основоположним джерелом є Конституція України, яка, хоч і не містить терміну «експертиза стратегій», закладає інституційний фундамент для її впровадження. Стаття 140 Конституції гарантує право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення. Це право включає прийняття рішень та обрання методів їх підготовки та залучення експертів. Тлумачення цієї норми Конституційним Судом України вказує на дискрецію органів місцевого самоврядування у виборі інструментів управління, якщо вони не суперечать закону [53]. Стаття 38 Основного Закону закріплює право громадян брати участь в управлінні державними справами, і експертиза, особливо у формі громадських рад чи експертних груп, є одним із механізмів реалізації цього права. Водночас стаття 19 встановлює принцип законності – «діяти лише на підставі законів», що на практиці часто створює бар'єр: оскільки закон прямо не зобов'язує проводити

експертизу стратегій (крім екологічної), посадові особи часто трактують це як відсутність необхідності, керуючись логікою «дозволено те, що прямо передбачено».

Важливою складовою правового базису є міжнародні акти, ратифіковані Україною, насамперед Європейська хартія місцевого самоврядування та Європейська хартія міст. Згідно зі статтею 4 якої, органи місцевого самоврядування мають повну свободу дій для реалізації своєї ініціативи щодо будь-якого питання, яке не виключене з їхньої компетенції. Це означає, що громада має право *самостійно* запровадити обов'язкову експертизу своїх стратегій через Статут, навіть якщо національний закон цього не вимагає [38; 39]. Стаття 6 Хартії надає право визначати внутрішню структуру, що легітимізує створення відділів стратегічного планування або залучення зовнішніх консультантів для забезпечення якості управлінських рішень [7].

На законодавчому рівні основним, але й найбільш проблемним у контексті дослідження є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [123]. Стаття 26 цього Закону відносить затвердження програм соціально-економічного розвитку до виключної компетенції ради. Однак, закон не встановлює *процедурних вимог* до якості цих програм. Відсутність норми про обов'язкове експертне погодження призводить до того, що ради часто голосують за декларативні документи, які не мають під собою реального обґрунтування. Хоча стаття 47 передбачає, що постійні комісії можуть залучати фахівців для вивчення питань, це є «м'якою» нормою, яка епізодично використовується для повноцінної наукової експертизи через брак фінансування [119]. Стаття 73 встановлює обов'язковість актів ради, але їх законність може бути оскаржена в суді; експертиза в цьому контексті могла б стати превентивним механізмом, що зменшує ризик скасування рішень через їх необґрунтованість.

Спеціальним актом є Закони України «Про наукову і науково-технічну діяльність», [124] та «Про наукову і науково-технічну експертизу» які визначають експертизу як діяльність з оцінки об'єктів на предмет їх відповідності нормам [125]. Стаття 1 цього Закону відносить до об'єктів експертизи «проекти програм»,

що дає юридичну підставу для проведення наукової експертизи стратегій розвитку громад. Стаття 6 закріплює принципи об'єктивності, незалежності та компетентності, які є універсальними і мають застосовуватися до експертизи територіальних громад. Проте на практиці цей закон сприймається як такий, що регулює сферу науки, а не публічного управління, і не завжди застосовується для оцінки місцевих стратегій.

Важливим кроком став Закон України «Про засади державної регіональної політики», стаття 10 якого запроваджує обов'язковість моніторингу та оцінювання результативності реалізації стратегій [96]. Однак цей закон фокусується на *ex-post* контролі і не вимагає *ex-ante* експертизи якості самого проекту стратегії до її затвердження, що є системною помилкою законодавця. Це створює дисбаланс у порівнянні з Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності», який встановлює жорсткий інститут експертизи містобудівної документації [133]. Виходить суперечлива ситуація: просторове планування проходить сувору експертизу, а первинне стратегічне планування, яке має визначати цілі розвитку, такої перевірки уникає.

Актами, що впроваджують обов'язкову, європейського зразка процедуру експертизи документів державного планування, є Закони України «Про стратегічну екологічну оцінку» та «Про адміністративну процедуру» [135; 84]. Процедура СЕО передбачає аналіз впливів та обов'язкові консультації з органами влади та громадськістю. Це єдина сфера, де експертиза стратегії громади є *імперативною умовою* її легітимності; невиконання СЕО є підставою для скасування стратегії в судовому порядку.

У фінансово-економічному аспекті Бюджетний кодекс України (стаття 76) та Господарський кодекс України регулюють програмно-цільовий метод, вимагаючи наявності паспортів бюджетних програм [16; 24]. Однак вони не вимагають незалежної оцінки ефективності цих програм на етапі планування, що призводить до зведення фінансової експертизи стратегій до перевірки арифметичної правильності, а не економічної доцільності. Щодо статусу експерта, то цивільно-правове регулювання (Цивільний кодекс України, ст. 901) дозволяє залучати

фахівців на договірній основі [166], але бюджетне законодавство часто обмежує можливості органів місцевого самоврядування оплачувати такі послуги, якщо вони не передбачені в штатному розписі, створюючи бар'єр для залучення якісних зовнішніх кадрів [5].

Аналіз нормативно-правової бази України свідчить про наявність складної ситуації з внутрішніми протиріччями. З одного боку, існує конституційне право громад на самоврядування та залучення фахівців. З іншого боку, галузеве законодавство, крім екологічного та містобудівного, не містить імперативних механізмів *ex-ante* експертизи стратегій. Експертиза залишається «доброю волею» керівництва громади, а не обов'язковим елементом управлінського циклу, що знижує якість стратегічного планування та створює ризики неефективного використання ресурсів.

Поглиблення правового аналізу вимагає переходу від загальних конституційних норм до спеціального законодавства, яке безпосередньо регламентує технологію стратегічного планування на місцевому рівні та визначає роль експертної складової у цьому процесі. Ключовим нормативним актом, що формує рамку стратегування, є Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територіальних громад» [89]. Зміни, внесені до цього Закону у 2022 році, суттєво посилили вимоги до стратегічних документів, запровадивши трирівневу систему планування: державна стратегія – регіональні стратегії – стратегії розвитку територіальних громад. Стаття 10 оновленого Закону вперше імперативно встановлює, що стратегії розвитку територіальних громад мають розроблятися з урахуванням державної стратегії регіонального розвитку та відповідних регіональних стратегій [88]. Ця норма де-юре створює запит на експертизу когерентності, однак законодавець не визначив суб'єкта, який має офіційно підтвердити цю відповідність перед затвердженням стратегії місцевою радою. Фактично, функція експертного контролю покладається на самі органи місцевого самоврядування, що створює конфлікт інтересів – розробник сам оцінює якість своєї роботи.

Процедурні аспекти розробки стратегій деталізовані у підзаконних актах, зокрема у Постанові Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 № 816 «Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів», та Методичних рекомендаціях щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад від 21.12.2022 № 265 [28; 101]. Аналіз цих документів свідчить про наявність суттєвої прогалини в інституціоналізації *ex-ante* оцінювання. Методичні рекомендації (п. 4) передбачають створення робочої групи, до якої *можуть* входити науковці та незалежні експерти, але їх участь не є обов'язковою. Більше того, розділ, присвячений моніторингу та оцінці, фокусується виключно на етапі реалізації стратегії (звітування), ігноруючи необхідність фахової верифікації реалістичності цілей, якості індикаторів та ресурсної забезпеченості на етапі проекту. Це призводить до затвердження «стратегій мрій», які неможливо виконати через відсутність зв'язку з бюджетним процесом.

Єдиним винятком, де законодавець запровадив жорсткий, європейського зразка механізм обов'язкової експертизи, є сфера екологічної безпеки. Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» визначає стратегії розвитку громад як документи державного планування, що підлягають обов'язковій процедурі СЕО [138]. Ця процедура (статті 10–13 Закону) включає підготовку Звіту про СЕО, проведення громадських обговорень та транскордонних консультацій (за необхідності). Важливо, що Звіт про СЕО має містити науково обґрунтовану оцінку ймовірних наслідків виконання стратегії для довкілля та здоров'я населення. Це єдина форма експертизи, негативний висновок якої (або порушення процедури проведення) є безумовною підставою для скасування рішення про затвердження стратегії в судовому порядку. Однак, на практиці СЕО часто зводиться до формального опису екологічного стану громади без глибокого моделювання впливу стратегічних проектів, що свідчить про дефіцит кваліфікованих експертів-екологів на рівні громад.

Ще одним пластом спеціального регулювання є законодавство про просторове планування. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» [133] запровадив новий вид документації – комплексний план просторового розвитку території територіальної громади. Згідно зі статтею 16-1, комплексний план є одночасно містобудівною документацією та документацією із землеустрою. Законодавець встановив прямий зв'язок між стратегічним та просторовим плануванням: комплексний план розробляється на виконання стратегії розвитку громади. У цій сфері діє інститут обов'язкової експертизи містобудівної документації (стаття 31), яку проводять сертифіковані експертні організації. Предметом експертизи є відповідність нормам законодавства, будівельним нормам та стандартам. Це створює неоднозначну ситуацію «експертної асиметрії»: просторові рішення проходять сувору державну експертизу, тоді як стратегічні рішення, які є первинними, залишаються без належної фахової оцінки.

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення нормативне поле поповнилося новими актами. Постанова КМУ від 14.10.2022 № 1159 затвердила Порядок розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади [111]. Цей документ вводить елементи технічної експертизи руйнувань, але недостатньо регламентує експертизу соціально-економічної доцільності проектів відбудови. Принцип «Build Back Better», декларований на політичному рівні, поки що не знайшов належного відображення у вигляді обов'язкових експертних процедур, що створює ризики неефективного використання донорських коштів. Крім того, Бюджетний кодекс України (стаття 22) зобов'язує головних розпорядників коштів забезпечувати ефективність використання бюджетних асигнувань, але не встановлює вимоги щодо зовнішнього аудиту ефективності стратегічних програм на етапі їх затвердження [16; 42].

Окремою проблемою, яка створює суттєві перешкоди для інституціоналізації досліджуваного механізму, є правова невизначеність статусу громадської експертизи у процесі стратегування. Основний нормативний акт у цій сфері –

Постанова КМУ від 05.11.2008 № 976 «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади» [112] – поширює свою дію виключно на органи виконавчої влади (міністерства, ОДА). Для органів місцевого самоврядування цей документ має лише рекомендаційний характер. Це призводить до низки негативних наслідків. По-перше, органи місцевого самоврядування можуть на власний розсуд відмовляти інститутам громадянського суспільства у проведенні експертизи, посиляючись на відсутність відповідного обов’язку в Законі України «Про місцеве самоврядування» [123]. По-друге, навіть якщо експертиза проведена, її результати часто ігноруються, оскільки не існує імперативного механізму їх врахування або мотивованого відхилення. По-третє, відсутні уніфіковані критерії акредитації ІГС, які мають право проводити таку експертизу, що створює ризик появи «кишенькових» громадських рад, які легітимізують рішення влади без належного аналізу. Судова практика також свідчить про складність оскарження рішень місцевих рад на підставі ігнорування висновків громадської експертизи, оскільки суди часто визнають це питання дискреційним повноваженням ради. Така нормативна конструкція фактично девальвує інститут громадської експертизи, перетворюючи його з інструменту незалежного контролю та фахової дискусії на засіб політичного піару або лобіювання вузькокорпоративних інтересів, ефективність якого залежить не від якості аргументів, а виключно від доброї волі керівництва громади.

Аналіз спеціального законодавства дозволяє констатувати наявність системного дисбалансу. Законодавець детально регламентував процедуру розробки та затвердження стратегій, встановив жорсткі вимоги до екологічної та містобудівної експертизи, але залишив поза межами правового регулювання комплексну експертизу соціально-економічної обґрунтованості стратегічних рішень. Відсутність у Законі «Про засади державної регіональної політики» [96] та Законі «Про місцеве самоврядування в Україні» [123] імперативної вимоги щодо залучення незалежних експертів до верифікації стратегій є головним нормативним бар’єром для інституціоналізації досліджуваного механізму.

Логічним продовженням аналізу національного законодавства є дослідження локального рівня нормативно-правового регулювання, де абстрактні норми законів трансформуються у конкретні процедури повсякденного життя громади. Відповідно до статті 19 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», акти органів та посадових осіб місцевого самоврядування, прийняті в межах наданих їм повноважень, є обов'язковими для виконання на відповідній території [123]. Ця норма, у поєднанні з принципом організаційної та правової автономії, закріпленим у Європейській хартії місцевого самоврядування, надає громадам широку свободу у формуванні власного «інституційного дизайну». Саме на рівні локальної нормотворчості – у статутах, регламентах, положеннях – визначається реальна, а не декларативна роль експертного знання в управлінні. Емпіричний аналіз масиву локальних актів українських громад дозволяє виявити значну варіативність підходів: від повної відсутності згадок про експертизу до створення деталізованих, інноваційних процедур залучення фахівців (у громадах-лідерах).

Фундаментом локальної конституції є статут територіальної громади. Цей документ має найвищу юридичну силу в системі актів місцевого самоврядування. Аналіз статутів новостворених територіальних громад свідчить про те, що переважна більшість із них (близько 80%) розроблені на основі типових зразків, рекомендованих асоціаціями органів місцевого самоврядування, і містять лише загальні декларативні норми щодо участі громадськості. Проте в окремих громадах, які обрали шлях інноваційного розвитку, статути стають інструментом самообмеження влади заради якості рішень. Яскравим прикладом є Статут територіальної громади міста Львова (ухвала від 07.12.2017 № 2667), який прямо передбачає, що стратегія розвитку міста, Положення про громадську експертизу діяльності органів місцевого самоврядування а також містобудівна документація підлягають обов'язковому громадському та *експертному* обговоренню перед винесенням на сесію міської ради [105; 156]. Це є прикладом «м'якої» інституціоналізації, коли громада добровільно бере на себе додаткові зобов'язання щодо верифікації рішень, виходячи за межі мінімальних вимог національного закону. Аналогічні норми, що закріплюють пріоритет стратегічного планування та

залучення експертів, містяться у Статуті Вінницької міської територіальної громади [81; 115], що створює правовий імунітет проти волюнтаристських змін курсу розвитку при зміні політичних еліт.

Ключовим процедурним документом, що визначає «технологію влади», є Регламент місцевої ради. Саме тут прописується алгоритм проходження проекту рішення від законодавчої ініціативи до голосування в сесійній залі. Аналіз регламентів обласних центрів показує, що процедура експертизи найчастіше формально інтегрована в роботу постійних депутатських комісій. Згідно з типовим регламентом, постійна комісія має право залучати до своєї роботи фахівців, експертів та вчених для надання висновків [109; 114]. Однак, на практиці ця норма часто залишається «сплячою». Головною причиною є відсутність у регламентах чіткого механізму фінансування такої експертизи та процедури відбору експертів. Винятком є регламенти, які імперативно передбачають обов'язковість отримання висновку юридичного управління (правова експертиза) та фінансового департаменту (бюджетна експертиза). Натомість соціально-економічна експертиза стратегічних документів не виділена в окрему стадію регламентного процесу. Це створює небезпечну лазівку: депутати можуть голосувати за стратегічні документи «з голосу» або за скороченою процедурою *ad hoc*, не маючи на руках фахової оцінки наслідків, що нівелює саму ідею стратегічного управління.

Не менш важливим є аналіз регламентів виконавчих комітетів, адже саме там готується лєвова частка проєктів рішень. Часто ці документи є ще більш закритими та бюрократизованими. Відсутність у регламентах виконкомів вимоги щодо зовнішнього рецензування проєктів цільових програм призводить до того, що розробники (профільні департаменти) самі оцінюють якість своєї роботи, що створює класичний конфлікт інтересів. Впровадження норми про обов'язкову зовнішню експертизу в регламенти виконкомів могло б стати потужним фільтром для неякісних рішень ще на етапі їх підготовки.

Окремим, динамічно зростаючим пластом локальної нормотворчості є Положення про консультативно-дорадчі органи – громадські ради, експертні комітети, ради регіонального розвитку, ради старійшин. Положення про Експертну

раду з питань Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року визначає цей орган як постійно діючий колегіальний консультативно-дорадчий орган, основними завданнями якого є проведення фахової оцінки проєктів міських цільових програм та моніторинг індикаторів їх виконання [145; 137; 6]. Інституціоналізація таких рад є безумовно позитивним трендом, що свідчить про запит на професіоналізацію. Проте аналіз правового статусу цих органів виявляє їхню слабкість: їхні рішення мають виключно рекомендаційний характер. Системна проблема полягає у відсутності в регламентах рад «механізму зворотного зв'язку» – імперативної норми, яка б зобов'язувала депутатів або міського голову розглядати висновки експертної ради по суті та надавати мотивовану публічну відповідь у разі їх відхилення. Без такого механізму експертна рада ризикує перетворитися на декоративний елемент, який використовується владою для легітимації вже прийнятих кулуарно рішень, а не як реальний інтелектуальний фільтр.

Цікавим та перспективним у цьому контексті є досвід громад, які, керуючись Законами України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель» [86] та «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин» [87], активно впроваджують інструменти партисипативного бюджетування (Бюджет участі). Цей законодавчий акт створив революційну для українського місцевого самоврядування рамку, інтегрувавши містобудівну документацію та документацію із землеустрою в єдиний Комплексний план просторового розвитку території територіальної громади. У цьому процесі партисипативне бюджетування трансформується з локального конкурсу дрібних проєктів благоустрою у потужний драйвер реалізації просторової стратегії. Експертиза тут набуває подвійної ваги: з одного боку, фахівці повинні оцінити відповідність громадських ініціатив жорстким регламентам містобудівної документації та цільовому призначенню земель, а з іншого – допомогти активним мешканцям кваліфіковано оформити свої ідеї, перетворивши абстрактні побажання на технічно обґрунтовані інвестиційні проєкти. Положення про Бюджет участі, затверджені місцевими радами у Дніпрі, Житомирі, Львові, містять чітко виписану,

деталізовану процедуру технічної експертизи проектів, поданих мешканцями. Профільні департаменти зобов'язані перевірити проект на реалістичність, відповідність законодавству, земельним питанням та вартісним показникам перед тим, як допустити його до загальноміського голосування [108;105]. Це є прикладом дієвого, працюючого механізму *ex-ante* експертизи на мікрорівні, де вартість помилки мінімізується ще на вході. Стратегічним завданням реформи місцевого самоврядування є масштабування цього позитивного досвіду на макрорівень – тобто застосування аналогічної жорсткої процедури експертної верифікації не як до локальних проектів вартістю 50–100 тис. грн, так і до Стратегії розвитку громади вартістю в мільярди гривень.

Важливою, але часто ігнорованою прогалиною в локальній нормотворчості є відсутність регулювання конфлікту інтересів при залученні експертів. Більшість Положень про робочі групи зі стратегічного планування не містять вимог щодо декларування експертами, особливо тими, хто працює на громадських засадах, зв'язків з бізнес-групами, забудовниками чи політичними партіями. Це створює суттєві корупційні ризики та загрозу лобювання вузькокорпоративних інтересів під виглядом «незалежної об'єктивної експертної думки». Натомість, окремі громади, Маріуполь до 2022 року, експериментували з впровадженням Кодексу етики для депутатів та учасників стратегічного процесу, що є передовою практикою, яка потребує поширення [99] .

Узагальнюючий аналіз локальної нормотворчості демонструє вкрай строкату та неоднорідну картину. З одного боку, існує група громад-інноваторів, переважно великі міста та спроможні територіальні громади , які через Статути та спеціальні Положення активно інституціоналізують механізми експертизи, часто випереджаючи вимоги національного законодавства. З іншого боку, у переважній більшості громад експертна діяльність залишається нерегламентованою, що робить її хаотичною, спорадичною та цілком залежною від політичної волі міського голови. Системною проблемою є розрив між наявністю інституцій (створені експертні ради, робочі групи) та відсутністю процедур обов'язкового врахування їхньої думки в регламентах рад. Гармонізація локальних актів з принципами

прозорості, підзвітності та професіоналізму є необхідною умовою перетворення експертизи з факультативної опції на вбудований, невід'ємний елемент системи місцевого самоврядування.

Поглиблений аналіз нормативно-правового поля вимагає звернення до спеціалізованих видів експертної діяльності, які виконують функцію «іммунної системи» місцевого самоврядування, запобігаючи патологіям корупції та закритості. Йдеться про антикорупційну та громадську експертизу, інституціоналізація яких відбувалася під значним впливом міжнародних зобов'язань України (GRECO, Угода про асоціацію з ЄС). Хоча ці інструменти формально існують у правовому полі, їх застосування до стратегічних документів розвитку громад залишається проблематичним через недосконалість процедурного регулювання та відсутність імперативних норм щодо врахування результатів.

Правові засади антикорупційної експертизи визначені Законом України «Про запобігання корупції». Стаття 55 цього Закону розрізняє два види такої експертизи: обов'язкову, яку проводить Міністерство юстиції щодо нормативно-правових актів уряду та міністерств та громадську, яку можуть проводити громадяни та об'єднання [95]. Щодо актів органів місцевого самоврядування ситуація є неоднозначною. Стаття 55 не містить прямої, безумовної вимоги щодо проведення державної антикорупційної експертизи всіх рішень місцевих рад. Натомість, стаття 13-1 Закону покладає функцію виявлення корупційних ризиків у діяльності ради на уповноважені підрозділи чи особи з питань запобігання та виявлення корупції, які створюються в апараті ради. Це створює механізм внутрішнього контролю. Однак, на практиці уповноважені особи часто займаються перевіркою декларацій посадовців та врегулюванням конфлікту інтересів, а не системним аналізом стратегічних документів на предмет корупціогенних факторів (нечіткість процедур розподілу земельних ділянок у Комплексному плані просторового розвитку).

Методологічним орієнтиром для проведення такої експертизи є Порядок проведення антикорупційної експертизи, затверджений Наказом Мін'юсту від 18.03.2015 № 383/5 [110] та методології проведення антикорупційної експертизи [103]. Ці документи визначають перелік корупціогенних факторів, таких як

дискреційні повноваження, відсутність чітких адміністративних процедур, колізії норм права. Проблема полягає в тому, що цей Порядок є обов'язковим для органів юстиції при перевірці нормативно-правових актів, що підлягають державній реєстрації, але для органів місцевого самоврядування при розробці проектів рішень він має здебільшого рекомендаційний характер [180; 181]. Більшість регламентів місцевих рад не передбачають окремої стадії обов'язкової антикорупційної експертизи проекту рішення перед голосуванням, що відкриває шлях для прийняття лобістських стратегій, які обслуговують інтереси окремих бізнес-груп під виглядом суспільного блага.

Другим важливим інструментом є громадська експертиза, правовий статус якої визначено Постановою Кабінету Міністрів України від 05.11.2008 № 976 «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади» [112]. Цей нормативний акт є класичним прикладом «правової асиметрії»: він детально регламентує процедуру для органів виконавчої влади (міністерств, обласних державних адміністрацій), але залишає органи місцевого самоврядування за дужками обов'язкового виконання (пункт 2 Постанови лише *рекомендує* ОМС керуватися цим Порядком). Це призводить до того, що інститути громадянського суспільства не мають гарантованого законом права вимагати від місцевої ради проведення експертизи її діяльності. Рада може відмовити в наданні документів або проігнорувати запит ІГС, посилаючись на відсутність відповідного обов'язку в Законі України «Про місцеве самоврядування», і не нести за це юридичної відповідальності.

Тим не менш, прогресивні громади намагаються подолати цю прогалину шляхом локальної нормотворчості. У Полтаві та Львові були прийняті місцеві Положення про громадську експертизу, які адаптували урядову постанову до реалій територіальної громади [25]. Ці документи визначають процедуру ініціювання експертизи, доступу до інформації, підготовки експертних пропозицій та їх обов'язкового розгляду на засіданні виконкому або профільної депутатської комісії. Ключовим елементом таких положень є норма про обов'язковість оприлюднення мотивованої відповіді влади: якщо рекомендації експертів

відхиляються, посадовці повинні публічно пояснити причини. Це впроваджує принцип підзвітності. Однак, навіть за наявності локальних положень, громадська експертиза часто застосовується точково (щодо тарифів, благоустрою), а не системно щодо стратегічних документів. Стратегії розвитку громад, через їх складність та великий обсяг, рідко стають об'єктом фахової громадської експертизи, поступаючись місцем емоційним обговоренням на громадських слуханнях.

Важливим аспектом нормативного регулювання є питання акредитації та компетентності суб'єктів громадської експертизи. Чинне законодавство не встановлює кваліфікаційних вимог до представників ІГС, які проводять оцінювання. З одного боку, це забезпечує демократичність та інклюзивність процесу, з іншого – створює ризик некомпетентності, коли складні економічні розрахунки стратегії оцінюються активістами без відповідної фахової підготовки. Відсутність у законодавстві поняття «сертифікований громадський експерт» призводить до девальвації самого терміну «експертиза», яка часто підміняється висловлюванням суб'єктивних оціночних суджень, що не мають доказової бази.

В умовах воєнного стану додатковим регулятором стала Постанова КМУ від 11.03.2022 № 252 «Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану», яка на період війни передала значну частину повноважень місцевих рад виконавчим комітетам та начальникам військових адміністрацій [29]. Це призвело до тимчасового згортання процедур громадської експертизи та участі з міркувань безпеки та оперативності прийняття рішень. Проте у процесі переходу до відновлення згідно з постановою КМУ № 1159 про програми комплексного відновлення, законодавець знову повертає вимоги щодо громадського обговорення, хоча механізм саме *експертної* оцінки в цих актах виписаний недостатньо чітко і часто має декларативний характер.

Нормативне регулювання антикорупційної та громадської експертизи діяльності ОМС характеризується декларативністю та переважно рекомендаційним характером. Антикорупційна експертиза зведена до рівня внутрішнього візування юристами ради, а громадська експертиза залежить від доброї волі місцевої влади,

оскільки базовий урядовий порядок не є обов'язковим для самоврядування. Для інституціоналізації цих механізмів необхідно внести зміни до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», закріпивши обов'язковість проведення антикорупційної експертизи проектів стратегічних рішень та гарантоване право громади на ініціювання зовнішньої експертизи із зобов'язанням влади розглядати її результати по суті.

Завершальним етапом аналізу нормативно-правового регулювання є ідентифікація системних проблем правозастосування та законодавчих прогалин, які унеможливають ефективну інституціоналізацію комплексної експертизи стратегій на поточному етапі розвитку української державності. Попри наявність розгалуженого масиву законодавчих актів, правове поле характеризується фрагментарністю, внутрішніми колізіями та декларативністю норм, що регулюють залучення фахового знання до місцевого управління. Ключовою проблемою правозастосування є домінування формалізму: процедури експертизи, навіть там, де вони передбачені секторальним законодавством, у сфері містобудування чи екології, часто перетворюються на ритуал адміністративного «візування» документів без глибокого аналізу їх змісту. Це зумовлено відсутністю у законодавстві чітких критеріїв якості експертного висновку та дієвого механізму юридичної відповідальності за надання недостовірної або упередженої оцінки.

Однією з найбільш фундаментальних «білих плям» є невизначеність правового статусу «експерта» у системі права територіальних громад. Чинне законодавство про місцеве самоврядування та службу в органах місцевого самоврядування [134] не містить легальної дефініції експерта як учасника адміністративного процесу прийняття рішень. Закон України «Про судову експертизу» регулює діяльність судових експертів, а Закон «Про наукову і науково-технічну експертизу» – науковців, проте специфічна діяльність експерта зі стратегічного планування залишається поза межами правового регулювання [125]. Це створює нестандартну ситуацію: органи влади мають право утворювати експертні ради, робочі групи та комісії, але члени цих дорадчих органів діють у правовому вакуумі. Вони не є посадовими особами місцевого самоврядування,

тому на них не поширюються жорсткі антикорупційні обмеження, вимоги щодо фінансового контролю та правила врегулювання конфлікту інтересів, передбачені Законом «Про запобігання корупції» [95] для публічних службовців. Водночас, вони отримують доступ до проектів рішень, інсайдерської інформації та мають реальний вплив на розподіл бюджетних ресурсів через механізм пріоритезації стратегічних цілей. Ця нормативна невизначеність породжує високі корупційні ризики, оскільки під виглядом «незалежних експертів» у робочих групах можуть діяти лобісти забудовників, великих підрядників чи фінансово-промислових груп, не несучи при цьому жодної юридичної відповідальності за наслідки імплементації своїх рекомендацій.

Другою системною проблемою, яка блокує розвиток ринку експертних послуг, є бюджетно-правова колізія. Бюджетний кодекс України, який базується на програмно-цільовому методі, вимагає ефективності використання коштів (стаття 22), але водночас встановлює жорстку регламентацію видатків органів місцевого самоврядування. У системі казначейського обслуговування виникають суттєві труднощі з оплатою послуг незалежних експертних організацій, університетів, аналітичних центрів, консалтингових компаній, за кодом економічної класифікації видатків (КЕКВ) 2240 «Оплата послуг (крім комунальних)». Органи Державної казначейської служби часто трактують такі видатки як нецільове або неефективне використання бюджетних коштів, особливо якщо в штатному розписі виконавчого комітету вже є відділ економічного розвитку чи стратегічного планування. Логіка фіскальних органів зводиться до питання: «Навіщо платити зовнішнім експертам, якщо у вас є власні чиновники, які отримують зарплату?». Це ігнорує природу експертизи як незалежного зовнішнього аудиту, який не може бути здійснений внутрішніми співробітниками через конфлікт інтересів. В результаті громади змушені покладатися або на безкоштовну експертизу, якість та системність якої не гарантована, або на технічну допомогу міжнародних донорів, що не забезпечує інституційної сталості механізму після завершення грантових проектів [182; 183; 184].

Третьою проблемою є відсутність імперативного механізму врахування результатів експертизи. У чинному правовому полі України експертний висновок щодо стратегії розвитку, за винятком висновку стратегічної екологічної оцінки та державної експертизи землепорядної документації, має виключно рекомендаційний, консультативний характер. Це означає, що депутати місцевої ради мають повне дискреційне право проігнорувати будь-які зауваження експертів, навіть якщо вони вказують на помилки в розрахунках або нереалістичність показників. Законодавство не містить вимоги щодо надання «мотивованої відповіді» або процедури «обґрунтованого відхилення», яка є стандартом у країнах ЄС. Це нівелює саму ідею професіоналізації управління: навіщо витратити час і ресурси на складну експертизу, якщо політична доцільність може миттєво переважити будь-які економічні та наукові аргументи? Відсутність у регламентах рад запобіжників проти волюнтаристського прийняття рішень робить інститут експертизи інституційно слабким та залежним від політичної кон'юнктури.

Четвертою «білою плямою» є відсутність уніфікованих національних стандартів якості стратегічних документів. Закон «Про засади державної регіональної політики» [96] та відповідні методичні рекомендації встановлюють лише загальні рамкові вимоги до структури стратегій, наявності місії, візії, SWOT-аналізу, але не деталізують методологію розрахунку прогнозних макроекономічних показників, демографічних моделей та фінансових планів. Внаслідок цього кожна громада або залучений нею консультант використовує власну, часто спрощену або застарілу методику, що робить неможливим порівняльний аналіз стратегій різних громад та їх агрегацію на регіональному рівні. Експертиза в таких умовах втрачає об'єктивність, оскільки у експерта відсутня «еталонна модель» або верифікований стандарт, з яким можна порівняти проект стратегії. Суб'єктивізм експертних оцінок, не підкріплений національним стандартом, стає підставою для оскарження висновків експертизи розробниками стратегій.

П'ятою проблемою є правова невизначеність інтелектуальної власності на результати стратегування. У випадках, коли стратегія розробляється зовнішніми

експертами за кошти донорів або бюджету, часто виникають питання щодо майнових прав на аналітичні моделі, бази даних та соціологічні інструменти, створені в процесі розробки. Відсутність чіткого регулювання цих питань у договорах призводить до того, що громада отримує лише текст документу (pdf-файл), але не отримує доступу до «вихідного коду» розрахунків, що унеможливорює подальший самостійний моніторинг та актуалізацію стратегії без повторного залучення тих самих експертів.

Шляхи гармонізації законодавства та подолання виявлених проблем лежать у площині переходу від фрагментарного до системного регулювання експертної діяльності.

По-перше, необхідно внести зміни до статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», доповнивши перелік виключних повноважень ради пунктом про затвердження стратегії розвитку територіальної громади виключно за наявності позитивного висновку комплексної експертизи (включаючи фінансово-економічну та антикорупційну складові).

По-друге, доцільно розробити та затвердити Постановою Кабінету Міністрів України «Типове положення про експертне забезпечення стратегічного планування регіонального та місцевого розвитку». Цей документ має закріпити правовий статус експерта, кваліфікаційні вимоги до нього, порядок формування експертних груп, а також механізм юридичної відповідальності за якість наданих висновків.

По-третє, необхідно внести зміни до Бюджетного кодексу України, прямо передбачивши можливість органів місцевого самоврядування виділяти фіксований відсоток від бюджету розвитку на фінансування науково-дослідних, аналітичних та експертних робіт, пов'язаних із стратегуванням, легалізувавши ринок інтелектуальних послуг у публічному секторі.

По-четверте, слід повністю імплементувати в національне законодавство міжнародні стандарти якості управління ДСТУ ISO 18091:2019 (ISO 18091:2014, IDT) «Системи управління якістю», ДСТУ ISO 37120:2019 (ISO 37120:2018, IDT) «Сталі міста та громади» та ДСТУ ISO 37101:2019 (ISO 37101:2016, IDT) «Сталий розвиток у громадах» [32; 33; 34]. Це дозволить перевести експертизу з площини

суб'єктивних оціночних суджень у площину об'єктивної перевірки відповідності міжнародно визнаним індикаторам ефективності. Інституціоналізація цих змін створить надійний правовий каркас для перетворення експертизи з формальної процедури на дієвий інструмент забезпечення якості життя в громадах, захищаючи публічний інтерес від непрофесіоналізму та популізму.

2.2. Інституційна спроможність територіальних громад до експертного забезпечення стратегічного планування

Перехід від нормативно-правового аналізу до оцінки реального стану інституціоналізації експертної діяльності вимагає застосування верифікованого соціологічного інструментарію, здатного забезпечити об'єктивність та репрезентативність отриманих даних. Діагностика інституційної спроможності територіальних громад забезпечувати якісне стратегічне планування базується на стратегії змішаного дизайну дослідження, що передбачає конвергенцію кількісних та якісних методів збору й обробки інформації. Така методологічна оптика є необхідною, оскільки дозволяє не лише зафіксувати статичні показники, наявність стратегій, кількість кадрів, обсяги фінансування, але й розкрити латентні причини низької ефективності експертних механізмів, дослідивши глибинну мотивацію акторів, неформальні практики прийняття рішень та реальну управлінську культуру, яка часто суттєво відрізняється від формально прописаних процедур. Використання виключно кількісних методів дало б лише поверхневу картину «охоплення» стратегуванням, тоді як виключно якісні методи не дозволили б екстраполювати висновки на всю країну.

Теоретико-методологічною основою емпіричного аналізу визначено концепцію «триангуляції методів», обґрунтовану у працях класиків методології соціальних досліджень Д. Кресвелла та Н. Паніної. Вона передбачає перехресну перевірку даних, отриманих з різних джерел, для підвищення валідності та надійності висновків [223, с. 45; 77, с. 112]. Дизайн дослідження побудовано за логікою «послідовного пояснювального дизайну», який включає два

взаємопов'язані етапи: 1) контент-аналіз стратегічних документів (об'єктивний вимір); 2) серію глибинних експертних інтерв'ю (зовнішній фаховий погляд) для інтерпретації виявлених статистичних закономірностей. Об'єктом емпіричного дослідження є інституційна спроможність територіальних громад України, яка в рамках даної роботи операціоналізується через систему чотирьох груп індикаторів: кадровий потенціал (рівень компетентності персоналу), фінансове забезпечення (наявність бюджетних програм для досліджень), організаційна зрілість (сталість процедур та інституційна пам'ять) та цифрова готовність (використання сучасних інструментів аналітики).

Враховуючи виклики воєнного часу та стрімку цифровізацію суспільства, методологія дослідження повинна бути доповнена новітніми інструментами, розробленими соціологами після 2020 року. Застосовувати елементи цифрової етнографії, концептуалізованої Р. Козінецем. Цей підхід дозволяє аналізувати як офіційні документи, так і «цифрові сліди» стратегічного процесу в соціальних мережах – офіційні сторінки громад у Facebook, Telegram-канали голів. Аналіз коментарів та реакцій мешканців на публікації про стратегію дозволяє оцінити реальний рівень залученості та легітимності рішень, який часто не фіксується традиційними методами [317, с. 75]. Також використовувати методологію миттєвого оцінювання, яка набула поширення в роботах М. Бамбергера під час пандемії COVID-19. Вона передбачає використання коротких онлайн-опитувань («пульс-опитувань») через месенджери для отримання швидкого зворотного зв'язку від експертів в умовах динамічних змін, що є важливим для аналізу ситуації в умовах війни [188, с. 42]. Крім того, для аналізу мереж взаємодії між громадами та донорами застосовувати інструменти Computational Social Science (обчислювальної соціальної науки), описані Д. Лазером, що дозволяє виявити кластери активності та ізольовані громади, які випадають з процесів стратегування [322, с. 10].

Проведене якісне дослідження реалізується через серію напівструктурованих глибинних інтерв'ю з представниками експертного середовища. До цільової групи (n=20) увійшли експерти програм міжнародної технічної допомоги, які

безпосередньо супроводжують процес розробки стратегій у громадах, а також науковці регіональних університетів, що залучалися до роботи в експертних радах. Критеріями відбору експертів слугували: досвід практичної роботи у сфері місцевого розвитку понад 5 років та участь у розробці щонайменше трьох стратегій розвитку громад. Метою цього етапу є верифікація даних анкетування, уточнення причинно-наслідкових зв'язків та виявлення прихованих бар'єрів інституціоналізації, таких як політичний тиск на експертів, формалізм процедур громадських слухань, конфлікт інтересів при відборі проектів. Гайд інтерв'ю побудовано навколо проблематики «якості зворотного зв'язку» [320, с. 145]. між владою та експертами.

Другим методом, що забезпечує об'єктивність дослідження, є контент-аналіз масиву затверджених стратегій розвитку (вибіркова сукупність – 50 документів), розміщених у відкритому доступі на офіційних сайтах громад або на державному порталі DREAM. Аналіз здійснювався за розробленою автором матрицею критеріїв «експертної насиченості», яка включає: наявність посилань на наукові дослідження та статистичні джерела; обґрунтованість SWOT-аналізу (чи базується він на даних, чи на припущеннях); коректність розрахунку індикаторів результативності; наявність та якість розділу про управління ризиками; узгодженість (когерентність) із регіональною та державною стратегіями. Цей метод дозволяє оцінити не декларації посадовців, а реальний продукт їхньої діяльності, а також перевірити гіпотезу про «інституційний ізоморфізм» – сліпе копіювання текстів стратегій з інших громад без належної адаптації до місцевого контексту [478, с. 67].

Обробка емпіричних даних здійснюється з використанням спеціалізованого програмного забезпечення. Для кількісного аналізу даних анкетування використовується пакет SPSS, що дозволяє проводити описову статистику та шукати кореляції за допомогою критерію хі-квадрат Пірсона. Якісні дані обробляються методом осьового кодування для виділення ключових наративів та смислових кластерів. Застосована комплексна методологія, посилена новітніми цифровими інструментами, відповідає високим стандартам соціологічних досліджень у сфері публічного управління та дозволяє отримати об'єктивну,

багатовимірну картину інституційної спроможності громад, виявити диспропорції в експертному забезпеченні та сформуванню доказової бази для розробки моделі вдосконалення механізму комплексної експертизи [77, с. 210].

Інституційна спроможність територіальної громади не є абстрактною категорією; вона матеріалізується у людському капіталі – сукупності знань, навичок, мотивації та ціннісних орієнтацій посадових осіб місцевого самоврядування, які несуть безпосередню відповідальність за розробку та імплементацію стратегічних рішень. Спираючись на концепцію «бюрократичної спроможності», розроблену Ф. Фукуямою, можна стверджувати, що якість врядування залежить не стільки від формальних правил, скільки від професіоналізму та автономії службовців [273]. В умовах децентралізації, коли на органи місцевого самоврядування покладено нові складні функції стратегічного планування, залучення інвестицій та управління проектами, питання кадрового забезпечення набуває гостроти. Емпіричний аналіз дозволяє констатувати, що саме дефіцит кваліфікованих фахівців, здатних мислити стратегічно, є головною причиною, що стримує розвиток більшості українських громад і робить їх залежними від зовнішньої експертної допомоги.

Першим індикатором кадрової спроможності є наявність у структурі виконавчих органів ради спеціалізованого підрозділу, відповідального за стратегічний розвиток. Аналіз штатних розписів вибіркової сукупності громад показує чітку кореляцію між типом громади та її інституційною архітектурою. У великих міських громадах (обласних центрах, містах обласного значення) функціонують повноцінні департаменти або управління економічного розвитку, інвестицій та стратегічного планування, укомплектовані штатом від 5 до 15 осіб. Це дозволяє забезпечити функціональну спеціалізацію: одні фахівці займаються написанням грантових заявок, інші – моніторингом виконання стратегії, треті – комунікацією з бізнесом та інвесторами. Така структура створює умови для накопичення інституційної пам'яті та професійного зростання.

Натомість, у сільських та селищних громадах, які становлять близько 70% від загальної кількості, ситуація є кардинально іншою. Функція стратегічного

планування тут часто не інституціоналізована в окремому підрозділі, а покладена як додаткове навантаження на відділ фінансів, землевпорядника або навіть секретаря ради. Поширеним є феномен «функціонального дуалізму», коли посадова особа змушена поєднувати поточну операційну роботу зі стратегічною аналітикою. Це призводить до витіснення стратегічних завдань рутинною (згідно з «законом Грешема» в управлінні), оскільки поточні проблеми завжди здаються більш терміновими. В результаті формується модель «театр одного актора», коли за стратегію, інвестиції, туризм та комунікації відповідає одна перевантажена посадова особа, яка фізично не здатна забезпечити глибину аналізу та якість підготовки документів, що робить зовнішню експертизу безальтернативною потребою [55; 165 с. 58].

Другим аспектом є якісний склад та рівень професійної компетентності службовців. Результати самооцінки респондентів за шкалою Лайкерта свідчать про глибокі розриви у навичках. Більшість службовців високо оцінюють свої знання у сфері нормативно-правового регулювання, діловодства та бюджетного законодавства. Проте спостерігається дефіцит компетенцій, необхідних для сучасного стратегічного менеджменту. Найнижчі показники зафіксовано у володінні інструментами просторового аналізу, методами соціологічних досліджень, фінансового моделювання та проектного менеджменту. Особливою проблемою є низький рівень володіння англійською мовою, що блокує прямий доступ громад до програм фінансування ЄС і змушує користуватися послугами посередників.

Окрім «жорстких» навичок, проблематичним є рівень розвитку «м'яких» навичок, таких як фасилітація діалогу, управління конфліктами, стратегічна комунікація та лідерство [177; 178]. Відповідно до Компетентнісної рамки Ради Європи для місцевого самоврядування, сучасний службовець має бути агентом змін, здатним працювати в умовах невизначеності. Проте в українських реаліях домінує виконавська культура, що блокує ініціативу. В умовах партисипативного управління стратег громади має бути аналітиком та модератором, здатним узгодити суперечливі інтереси влади, бізнесу та активістів. Відсутність цих навичок

призводить до того, що публічні консультації перетворюються на формальність або конфлікт, а стратегії пишуться кабінетно [135].

Суттєвим бар'єром є застаріла система мотивації та оцінки персоналу. У більшості громад відсутня система ключових показників ефективності, прив'язана до реалізації стратегічних цілей. Преміювання здійснюється за формальними ознаками (відсутність доган, стаж), а не за успішне залучення інвестицій чи якісну розробку проектів. Низький рівень оплати праці в ОМС порівняно з приватним сектором або проектами міжнародної технічної допомоги призводить до негативної селекції кадрів. Молоді фахівці, які за кошт громади або донорів проходять навчання та отримують унікальні компетенції (проектний менеджмент, фандрайзинг), швидко стають затребуваними на ринку праці і переходять у бізнес або третій сектор. Цей «витік мізків» створює ситуацію перманентного кадрового голоду, коли громади перетворюються на «тренувальні майданчики», не отримуючи довгострокової віддачі від інвестицій у персонал [44; 47].

Системною проблемою, що підриває інституційну пам'ять, є висока політична плинність кадрів. Відсутність інституту «кар'єрного службовця», за зразком *Civil Service* у Британії, призводить до того, що після кожних місцевих виборів відбувається зміна політичного керівництва та значної частини апарату управління. Це спричиняє обнулення стратегічних напрацювань, оскільки нова команда часто відмовляється від спадщини попередників, вважаючи її політично токсичною.

В умовах повномасштабної війни кадрова криза набула нових, екзистенційних вимірів. По-перше, відбувся значний відтік персоналу (особливо жінок з дітьми) за кордон та внутрішня міграція, що оголило ключові напрямки роботи. По-друге, частина фахівців-чоловіків мобілізована до лав ЗСУ. По-третє, службовці, що залишилися, працюють в умовах хронічного стресу та емоційного вигорання, виконуючи невластиві функції гуманітарного реагування. Водночас, з'явився запит на нові специфічні компетенції: кризовий менеджмент, робота з ветеранами, управління процесами відновлення та робота з міжнародними

фондами відбудови. Наявний кадровий склад часто не готовий до цих викликів ні психологічно, ні професійно [72; 25].

Емпіричний аналіз дозволяє зробити невтішний висновок: більшість територіальних громад України, особливо сільських та селищних, наразі не володіють достатнім внутрішнім кадровим ресурсом для забезпечення повного циклу якісного стратегічного планування та його експертизи. Відсутність спеціалізованих структурних підрозділів, дефіцит аналітичних та проектних компетенцій, висока плинність кадрів та неадекватна система мотивації роблять неможливим проведення об'єктивної самооцінки стратегій. Це об'єктивно обумовлює безальтернативність інституціоналізації зовнішньої комплексної експертизи. У такій моделі зовнішній експерт виступає не просто як контролер, а як «протез компетенції», що тимчасово заповнює прогалини у знаннях місцевої команди, забезпечує якість стратегічного продукту та, що важливо, передає знання, підвищуючи спроможність громади у майбутньому.

Інституційна спроможність громади до експертного забезпечення стратегування визначається як наявністю кваліфікованих кадрів, так і здатністю мобілізувати фінансові ресурси для оплати інтелектуальних послуг. У ринковій економіці якісна експертиза є товаром, що має свою вартість, яка формується на основі кваліфікації фахівців та часових витрат на аналітику. Емпіричний аналіз структури видатків місцевих бюджетів дозволяє виявити диспропорцію: громади витрачають значні кошти на інфраструктурні проекти (будівництво доріг, ремонт шкіл), але хронічно недофінансують компоненти розвитку (дослідження, стратегування, проектний менеджмент). Ця фінансова асиметрія є головним економічним бар'єром для інституціоналізації незалежної експертизи, оскільки вона консервує ситуацію, коли управлінські рішення приймаються наосліп, без належного наукового обґрунтування.

Аналіз бюджетних запитів та звітів про виконання місцевих бюджетів за вибірковою сукупністю громад за верифікований період 2020–2023 років свідчить, що частка видатків на науково-дослідні роботи, соціологічні опитування та розробку стратегічних документів у структурі бюджетів розвитку є мізерною і не

перевищує 0,1–0,3%. Більшість громад взагалі не передбачають окремих бюджетних програм для фінансування експертної діяльності. Оплата послуг консультантів, якщо вона і відбувається, часто «ховається» в інших кодах економічної класифікації видатків, у видатках на інформаційне забезпечення (КЕКВ 2240) або проведення заходів, що ускладнює моніторинг та оцінку ефективності цих витрат. Ситуація ускладнюється жорсткою позицією Державної аудиторської служби, яка під час ревізій часто трактує видатки на консалтинг як «неефективне використання коштів», якщо у штатному розписі ради вже наявний відділ економічного розвитку. Це створює потужний психологічний бар'єр для розпорядників коштів, які бояться брати на себе відповідальність за закупівлю інтелектуальних послуг, обираючи безпечнішу тактику відмови від зовнішньої експертизи.

У цьому контексті ключову, а подекуди й монопольну роль відіграє міжнародна технічна допомога. Емпіричні дані показують, що понад 80% якісних стратегій розвитку в українських громадах було розроблено за фінансової та експертної підтримки великих донорських програм (U-LEAD з Європою, USAID DOBRE, UNDP, GIZ). Донори фінансують роботу експертів та привносять методологію, стандарти якості та етичні норми. Це створює феномен «донорської субсидіарності», коли зовнішні агенти фактично заміщують державу та місцеве самоврядування у функції методичного та експертного забезпечення реформи [146; 147; 163; 64]. Однак така модель має суттєвий недолік – низьку інституційну сталість. Коли проект МТД завершується, громада часто виявляється нездатною самостійно фінансувати подальший моніторинг, оцінювання та актуалізацію стратегії, повертаючись до практики ручного управління. Виникає ефект «грантової голки», коли стратегування відбувається лише спалахами – тоді, коли є зовнішнє фінансування, а не тоді, коли це потрібно громаді [48, с. 18].

Важливим аспектом є ринкова вартість експертних послуг. Ринок консалтингу для органів місцевого самоврядування в Україні перебуває на стадії формування, але вже демонструє значну цінову диференціацію. Вартість розробки стратегії розвитку громади може варіюватися від 50 тис. грн., формальний

документ переписаний з шаблону, до 1,5–2 млн грн., комплексний продукт з глибинною соціологією, маркетинговою стратегією та інвестиційним паспортом. Більшість сільських та селищних громад, особливо дотаційних, не можуть дозволити собі такі витрати з власного бюджету, особливо в умовах воєнного стану, коли пріоритетом є безпека та соціальний захист. Це призводить до поглиблення нерівності можливостей: фінансово спроможні громади купують якісну експертизу і залучають ще більше інвестицій, а бідні – залишаються без якісного стратегічного бачення, потрапляючи у «пастку бідності».

В умовах обмеженості ресурсів громади намагаються використовувати альтернативні, нефінансові механізми залучення експертизи. Одним із таких механізмів є співпраця з місцевими університетами в рамках реалізації їхньої «третьої місії» (служіння громаді). Проте, як показують інтерв'ю з експертами, ця співпраця часто має несистемний характер, базується на особистих контактах керівництва і не закріплена довгостроковими угодами. Іншим поширеним механізмом є залучення експертів на громадських засадах. Хоча це дозволяє економити бюджетні кошти, така модель не може гарантувати стабільну якість, дотримання строків та відповідальність експерта за результат. Як зазначають респонденти дослідження, «безкоштовна експертиза часто коштує громаді найдорожче», оскільки призводить до помилкових управлінських рішень, виправлення яких вимагає значних ресурсів у майбутньому [157, с. 92].

Фінансова спроможність також корелює з типом громади та структурою її доходів. Міста обласного значення, маючи доступ до значних обсягів ПДФО та місцевих податків, частіше закладають кошти на стратегічний розвиток. Сільські громади, які значною мірою залежать від трансфертів з державного бюджету, практично позбавлені можливості фінансувати «розвиткові» видатки, спрямовуючи всі ресурси на утримання бюджетної мережі. Реформа фінансової децентралізації дала громадам ресурс, але не створила ефективного механізму його інвестування в інтелектуальний капітал [65]. Чинний Бюджетний кодекс України не містить чітких стимулів або нормативів для громад витратити кошти на

аналітику, що робить ці видатки першими кандидатами на секвестр при будь-якій економії.

Фінансово-ресурсне забезпечення експертної діяльності на місцевому рівні характеризується фрагментарністю, залежністю від зовнішніх донорів та відсутністю сталих бюджетних механізмів відтворення. Інституціоналізація комплексної експертизи вимагає легалізації та захисту видатків на інтелектуальні послуги в місцевих бюджетах. Без створення надійного фінансового фундаменту через механізм обов'язкового відрахування фіксованого відсотка від бюджету розвитку на підготовку та оцінку проектів, як це працює в міжнародних інвестиційних банках експертиза залишатиметься елітарною послугою для обраних громад або тимчасовим бонусом від міжнародних партнерів, не стаючи системним елементом публічного управління.

Інтегральним показником інституційної спроможності громад є якість кінцевого продукту стратегування – затвердженої Стратегії розвитку. Для об'єктивної оцінки цього показника автором у 2024 році було проведено контент-аналіз випадкової вибірки з 50 стратегій територіальних громад різних типів (міських, селищних, сільських), прийнятих у період 2020–2023 років. Результати аналізу дозволяють констатувати, що попри формальну наявність документів у більшості громад, їх змістовне наповнення часто залишається незадовільним та не відповідає критеріям SMART – конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, визначеність у часі. Домінуючою тенденцією є «стратегічний формалізм» – документи розробляються не як реальний план дій, а як ритуальний атрибут для звітності перед обласною адміністрацією або як обов'язковий додаток до грантової заявки.

Першою групою типових помилок, виявлених у 60% проаналізованих документів, є методологічні вади у побудові дерева цілей. Розробники часто плутають стратегічні цілі, операційні завдання та заходи. «Ремонт даху школи» або «закупівля сміттевоза» часто формулюється як стратегічна ціль, хоча це є поточним господарським завданням, яке не змінює структуру економіки громади. Також поширеним є неправильне використання інструменту SWOT-аналізу: замість

глибокого дослідження причинно-наслідкових зв'язків він зводиться до переліку загальновідомих фактів – «сильна сторона – родючі землі», «загроза – війна», які не використовуються для формування стратегічних сценаріїв. Більшість стратегій не містять перехресного SWOT-аналізу, що перетворює цей інструмент на формальну вправу [13, с. 14].

Друга група проблем – змістовна вторинність та декларативність. Контент-аналіз виявив ознаки масового «інституційного ізоморфізму»: тексти стратегій різних громад, навіть розташованих у різних регіонах, є текстуально подібними до ступеня змішування. Це пояснюється практикою «copy-paste», коли громади копіюють фрагменти, місію, візію, описову частину з успішних стратегій сусідів або використовують шаблонні формулювання, запропоновані консультантами без адаптації до місцевого контексту. В результаті стратегії втрачають унікальність. Візії майбутнього формулюються набором абстрактних гасел «комфортна, безпечна, європейська громада», які не дають відповіді на питання про конкурентну спеціалізацію території. Відсутність унікальної ціннісної пропозиції робить такі стратегії нецікавими для інвесторів, оскільки вони не пояснюють, чому бізнес має прийти саме в цю громаду [383, с. 88].

Третьою вадою є фінансовий розрив. Більшість стратегій, понад 70% вибірки, не мають реалістичного фінансового плану. Розділ «Фінансове забезпечення» часто містить лише загальні фрази про залучення коштів державного, місцевого бюджетів та інвесторів, без конкретних розрахунків вартості проектів та джерел покриття дефіциту. Відсутність зв'язку між стратегією та середньостроковим бюджетним плануванням призводить до того, що стратегічні цілі залишаються деклараціями [26], а бюджет виконується за інерційним сценарієм. Це явище можна назвати «бюджетним нігілізмом» стратегування, коли плани пишуться без огляду на реальні можливості гаманця громади.

Четвертою системною проблемою є відсутність культури моніторингу та оцінювання. Хоча формально всі стратегії містять розділ про моніторинг, індикатори результативності часто виписані некоректно. Переважають кількісні показники процесу – «кількість проведених заходів», «кількість відремонтованих

об'єктів», а не якісні показники впливу – «зростання індексу задоволеності мешканців», «зменшення рівня безробіття», «ріст доданої вартості». Більше того, у більшості стратегій відсутні чіткі базові значення індикаторів, що унеможлиблює вимірювання прогресу. Без дієвої системи моніторингу стратегія перетворюється на «мертвий документ», про який згадують лише під час чергових виборів [295, с. 115].

Особливої гостроти набув «воєнний розрив». Більшість документів, прийнятих до 2022 року, базувалися на парадигмі сталого зростання і не містили розділів про цивільний захист, продовольчу безпеку, релокацію бізнесу чи інтеграцію внутрішньо переміщених осіб. Як зазначають аналітики НІСД, війна виявила неготовність громад до кризового реагування: старі стратегії стали нерелевантними, а нові «Плани відновлення» часто розробляються хаотично, без належної демографічної та економічної експертизи. Це призвело до появи гібридних документів, які намагаються поєднати завдання виживання з завданнями розвитку, часто втрачаючи стратегічний фокус. Зміни до законодавства у 2022 році [89; 45] вимагають обов'язкового врахування безпекового фактору, проте громадам бракує методологічних знань для правильної інтеграції цього компоненту в стратегії.

Емпіричний аналіз якості діючих стратегій розвитку громад дозволяє зробити висновок про наявність системної кризи стратегування. Типові помилки, методологічна плутанина, вторинність, фінансова необґрунтованість, відсутність вимірюваних індикаторів, є наслідком низької кваліфікації кадрів та і відсутності дієвого інституту зовнішньої експертизи. В існуючій системі координат немає суб'єкта, який би зупинив процес затвердження неякісної стратегії і повернув її на доопрацювання. Інституціоналізація обов'язкової комплексної експертизи, яка б перевіряла наявність розділів, а що важливо – змістовну якість, є єдиним шляхом розриву цього замкненого кола імітації та переходу до доказового планування.

Важливим індикатором інституційної зрілості територіальної громади є її здатність вибудовувати стійкі партнерські відносини із зовнішніми носіями знань – академічними установами, незалежними аналітичними центрами, професійними

асоціаціями та бізнес-середовищем. У сучасній теорії регіонального розвитку ця взаємодія описується моделлю «Четверної спіралі», де влада, наука, бізнес та громадянське суспільство спільно продукують інновації. Емпіричний аналіз, проведений в рамках цього дослідження, мав на меті з'ясувати, наскільки ця теоретична модель реалізується в практиці українського самоврядування. Результати інтерв'ю свідчать про те, що рівень залучення зовнішніх експертних середовищ залишається низьким і має переважно спорадичний, ситуативний характер, що не дозволяє говорити про сформовану екосистему експертного забезпечення на місцевому рівні.

Аналіз форм співпраці між органами місцевого самоврядування та закладами вищої освіти виявив суперечливу ситуацію. З одного боку, Закон України «Про вищу освіту» та сучасні європейські тренди орієнтують університети на реалізацію так званої «Третьої місії» – служіння громаді та сприяння регіональному розвитку. З іншого боку, згідно з результатами нашого дослідження, незначна кількість громад мають чинні меморандуми про співпрацю з університетами, які наповнені реальним змістом, а не є суто декларативними документами. Цей низький показник свідчить про глибоку інституційну прірву між академічним сектором та місцевим самоврядуванням. Більшість існуючих угод залишаються «мертвими» паперами, підписаними заради піару ректорів чи мерів, і не трансформуються у спільні проекти. Взаємодія найчастіше зводиться до найпростіших форм: проходження студентами виробничої практики в органах влади, що часто є формальністю, або епізодичного залучення викладачів до проведення святкових заходів чи участі в журі конкурсів.

Глибинні інтерв'ю дозволили декомпонувати причини такої низької залученості (18%). По-перше, це ментальний бар'єр: посадовці часто сприймають науковців як теоретиків, відірваних від реального життя, тоді як науковці вважають чиновників бюрократами, нездатними зрозуміти складні концепції. По-друге, це бюрократичні перепони: університети як бюджетні установи мають складну процедуру надання платних послуг, а громади бояться звинувачень у нецільовому використанні коштів при замовленні досліджень. По-третє, це географічна

нерівність: системне залучення науковців до розробки та експертизи стратегій розвитку фіксується переважно в містах, які є обласними центрами або місцями розташування університетів. Сільські та селищні громади фактично перебувають в зоні «експертного вакууму», не маючи фізичного доступу до академічного ресурсу та не володіючи бюджетом для запрошення фахівців з інших міст. Як зазначають дослідники Є. Романова та І. Чаплай, головним бар'єром є також розбіжність часових горизонтів: науковці орієнтовані на довготривалі фундаментальні дослідження, тоді як місцева влада потребує швидких прикладних рішень для реагування на поточні виклики [151, с. 45].

Специфічною є роль громадських організацій та регіональних аналітичних центрів. Емпіричні дані звіту про впровадження реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (2024) показують, що в Україні сформувався прошарок професійних НУО, які спеціалізуються на місцевому розвитку – Агенції регіонального розвитку, Центри розвитку місцевого самоврядування. Однак їх географічний розподіл є вкрай нерівномірним: вони концентруються у великих містах, тоді як периферія залишається неохопленою. Співпраця ОМС з такими організаціями найчастіше відбувається у форматі «донорського трикутника»: донор наймає експертів НУО для надання допомоги громаді. Пряме замовлення експертних послуг громадою за бюджетні кошти залишається рідкістю через бюрократичні перепони та страх звинувачень у нецільовому використанні коштів. Це призводить до того, що експертиза сприймається громадами не як необхідний етап управлінського циклу, а як «подарунок» від донорів, що знижує відповідальність за імплементацію рекомендацій [40].

Щодо інтенсивності співпраці, то вона корелює з етапами виборчого циклу. Пік залучення експертів припадає на перший рік після місцевих виборів, коли новообрана влада розробляє нові стратегічні документи. У міжвиборчий період інтенсивність контактів різко спадає, і експертиза моніторингових звітів часто проводиться формально, силами внутрішніх підрозділів ради. Найпоширенішою формою інституціоналізації взаємодії є створення Робочих груп зі стратегічного

планування. Реальний вплив на зміст документу мали лише штатні працівники виконкому та вузьке коло наближених до голови осіб, що свідчить про імітаційний характер партисипації [172, с. 78].

Нові тенденції у співпраці з експертними середовищами приніс період воєнного стану. Феномен масової внутрішньої міграції призвів до релокації багатьох університетів, наукових установ та експертних команд із зони бойових дій у тиллові громади Заходу та Центру України. Це створило унікальне «вікно можливостей» для приймаючих громад, які раптово отримали доступ до висококваліфікованого людського капіталу. Дослідження, проведені у 2023 році, фіксують приклади успішної інтеграції релокованих експертів у процеси місцевого планування у розробку Програм комплексного відновлення. ВПО-науковці стають драйверами інновацій, привносячи нові підходи та зв'язки з міжнародними партнерами. Однак цей потенціал використовується не повною мірою через відсутність механізмів обліку професійних компетенцій ВПО на рівні місцевих центрів зайнятості та рад [45, с. 54].

Окремим вектором є взаємодія з бізнес-асоціаціями та кластерами. У стратегіях економічного розвитку експертиза з боку бізнесу є важливою для верифікації інвестиційних пропозицій. Проте на практиці діалог влади та бізнесу часто обмежується питаннями податків та благоустрою. Лише 12% громад залучали представників бізнес-середовища до фахової експертизи економічних розділів стратегій. Це призводить до появи документів, відірваних від реальних потреб ринку праці та інвестиційного попиту.

Інституційна спроможність громад до залучення зовнішніх експертних середовищ залишається низькою. Домінуючою є модель «закритого врядування», де рішення приймаються вузьким колом посадовців, а зовнішні експерти залучаються лише для легітимації вже прийнятих рішень або виконання вимог донорів. Системна співпраця з наукою та аналітичними центрами підмінюється ситуативним консалтингом. Для зміни ситуації необхідно переходити від формальних меморандумів до контрактних відносин, запроваджувати інструменти «ваучерів на інновації» для громад та створювати регіональні хаби знань, які б

акумулювали експертний потенціал для потреб декількох громад на засадах співробітництва територіальних громад.

В умовах стрімкої діджиталізації публічного управління, що прискорилося під впливом пандемії COVID-19 та воєнного стану, цифрова зрілість територіальної громади стає не просто технічним показником, а фундаментальною передумовою її інституційної спроможності. Впровадження сучасних механізмів комплексної експертизи, які базуються на обробці великих масивів даних та залученні дистанційних експертів, неможливе без належної ІТ-інфраструктури та цифрової культури. Емпіричний аналіз стану цифровізації, проведений на основі даних Міністерства цифрової трансформації України, виявив глибокий цифровий розрив, який проходить не лише між регіонами, але й між декларативним впровадженням інструментів та їх реальним використанням [148].

Згідно з офіційним звітом «Результати цифрової трансформації в регіонах України» за підсумками 2024 року, середнє значення Індексу цифрової трансформації по країні становить 0,497 бала (з 1 можливого). Цей показник свідчить про те, що національна система місцевого самоврядування знаходиться лише на екваторі цифрового переходу, а потенціал цифрових інструментів використовується лише наполовину. Аналіз регіонального розрізу демонструє суттєву диференціацію. Безумовними лідерами рейтингу є Львівська (0,850 бала), Дніпропетровська (0,844 бала) та Одеська (0,805 бала) області, які демонструють високу готовність до впровадження складних е-рішень. Натомість низка регіонів демонструє значно нижчі показники, що корелює як з безпековою ситуацією, так і з рівнем управлінської спроможності на місцях [148]. Така асиметрія означає, що єдина модель електронної експертизи не може бути імплементована одночасно по всій країні: для лідерів актуальними є інструменти штучного інтелекту, тоді як для аутсайдерів першочерговим завданням залишається забезпечення базової інфраструктури.

Детальний аналіз складових Індексу, який оцінювався за 9 показниками, включаючи інституційну спроможність та розвиток інтернету, підтверджує тезу про кадрову та інфраструктурну нерівність. Високі бали лідерів забезпечені

наявністю ефективних команд цифрових трансформаторів та системною роботою. Водночас, у багатьох сільських громадах показник інституційної спроможності залишається низьким, що створює ситуацію «цифрового феодалізму», коли доступ до сучасних інструментів управління мають лише фінансово спроможні громади. Відсутність на місцях фахівців, здатні адмініструвати національні цифрові платформи. Портал Дія.Цифрова громада, робить неможливим впровадження складних систем електронної демократії та дистанційної експертизи.

Важливим є аналіз субіндексу «Розвиток інтернету». Хоча окремі регіони демонструють високі показники покриття, у масштабах країни значна частина сільських територій залишається без якісного широкосмугового доступу. Це унеможливує проведення онлайн-трансляцій засідань рад, дистанційних громадських слухань та використання хмарних сервісів для збереження стратегічної документації. Без вирішення проблеми підключення кожного села до оптоволоконної мережі розмови про цифрову експертизу залишатимуться футурологією.

Позитивним сигналом є зростання ваги субіндексу «Індивідуальні проекти CDTO». За 2024 рік регіональні цифрові команди реалізували 125 унікальних проектів, адаптованих до потреб конкретних територій. Серед них – 17 проектів у сфері кібербезпеки, 15 оборонних проектів та 13 екологічних ініціатив. Це свідчить про перехід від централізованого впровадження «спущених згори» сервісів до розробки власних локальних рішень. Яскравим прикладом є впровадження системи електронних перепусток у комендантську годину, яка вже функціонує у 200 громадах. Такий досвід підтверджує технічну можливість розгортання модулів дистанційної експертизи навіть у складних умовах воєнного стану.

Водночас, війна стала каталізатором інтеграції громад у державну екосистему управління відновленням DREAM. Ця платформа створює технічну можливість для дистанційної, прозорої експертизи інвестиційних проектів громад зовнішніми фахівцями та донорами. Однак, готовність громад якісно заповнювати профілі проектів у системі DREAM часто стримується дефіцитом цифрових

навичок персоналу, що також підтверджується низькими показниками субіндексу «Цифрова освіта» у багатьох регіонах.

Цифрова зрілість українських громад є вкрай неоднорідною, поряд з «цифровими оазами» існує велика «цифрова периферія». Інституціоналізація експертної діяльності вимагає диференційованого підходу: для спроможних громад – впровадження інструментів *Data-Driven* та автоматизованої аналітики; для громад з низькою спроможністю – забезпечення базового доступу до інтернету та масове навчання «цифрових офіцерів». Без вирівнювання цифрового ландшафту електронна експертиза ризикує стати елітарним інструментом, недоступним для більшості громад, що лише посилить регіональні диспропорції.

Завершальним етапом емпіричного дослідження інституційної спроможності є узагальнення факторів, що впливають на динаміку впровадження механізмів експертного забезпечення стратегування. Результати глибинних інтерв'ю з експертами дозволили сформуванню «карту проблем» та ідентифікувати ключові стимули змін. Аналіз отриманих даних свідчить про домінування стримуючих факторів над стимулюючими, що пояснює повільний темп інституціоналізації експертизи в масштабах країни та фрагментарність існуючих практик.

В умовах хронічного дефіциту місцевих бюджетів, особливо в дотаційних громадах, видатки на аналітику та консалтинг сприймаються як неперіоритетні витрати, якими можна пожертвувати на користь захищених статей або нагальних комунальних потреб. Цей бар'єр посилюється жорсткою та часто неоднозначною позицією контролюючих органів, які під час ревізій схильні трактувати оплату інтелектуальних послуг як нецільове або неефективне використання коштів, якщо у штаті ради формально існують підрозділи з подібними функціями. Це створює атмосферу адміністративного страху, що демотивує розпорядників коштів [155, с. 45].

Другою за значущістю групою перешкод є нормативно-бюрократичні бар'єри. Близько 45% опитаних відзначили відсутність чітких законодавчих вимог щодо обов'язковості проведення експертизи стратегічних документів. Цей

«правовий нігілізм» підживлюється декларативним характером державної політики у сфері стратегування, де формальна наявність документу часто домінує над його змістовною якістю. Відсутність затверджених на національному рівні стандартів вартості експертних послуг також ускладнює обґрунтування ціни договору перед казначейством.

Не менш вагомими є ментально-культурні бар'єри, пов'язані з низькою управлінською культурою та традиційною закритістю влади. Експертне середовище часто сприймається посадовцями не як партнер, а як загроза, конкурент або зайвий контролер. Існує побоювання, що незалежна експертиза виявить некомпетентність управлінської команди, помилки в розрахунках або корупційні ризики в інвестиційних проектах. Це породжує феномен «імітації співпраці», коли до робочих груп включають лояльних «кишенькових» експертів, які не ставлять незручних запитань і легітимізують вже прийняті рішення. Соціологічні дані показують, що лише 22% голів громад готові публікувати негативні висновки експертизи та враховувати зауваження, що свідчить про низький рівень прозорості та неготовність до конструктивної критики [149].

Окремим викликом став безпековий бар'єр, актуалізований війною. В умовах воєнного стану горизонт планування в багатьох громадах звузився до оперативного реагування», що робить довгострокове стратегування психологічно неактуальним в очах багатьох керівників. Крім того, закриття державних реєстрів та обмеження доступу до публічної інформації [91] унеможливають проведення якісного аналізу зовнішніми експертами, які не мають допуску до службової інформації.

Водночас, дослідження дозволило виявити і потужні драйвери, що спонукають громади до змін. Головним зовнішнім драйвером є вимоги міжнародних донорів. Участь у грантових програмах ЄС, – U-LEAD, Horizon Europe, або проектах USAID вимагає наявності якісної, верифікованої стратегії як безумовної умови отримання фінансування. Громади, які прагнуть залучити інвестиції на відновлення та розвиток, змушені грати за правилами донорів і впроваджувати процедури незалежної експертизи. Цей фактор назвали

вирішальним 55% респондентів із числа успішних громад, що підтверджує тезу про «примус до якості» через фінансові стимули [340].

Внутрішнім драйвером виступає зростаюча конкуренція за людський капітал та бізнес. Прогресивні голови громад усвідомлюють, що в умовах демографічної кризи та міграції виграють ті території, які зможуть запропонувати кращі умови для життя та бізнесу. Це формує внутрішній попит на професійні, науково обґрунтовані рішення, які неможливо розробити без залучення науки та аналітики. Ще одним стимулом є активність громадянського суспільства: тиск з боку місцевих активістів, громадських організацій та бізнес-асоціацій змушує владу ставати більш відкритою, підзвітною та професійною, залучаючи експертів для пошуку консенсусу.

Інституціоналізація експертизи відбувається в умовах гострого конфлікту між інерцією старої бюрократичної системи та новими викликами розвитку. Подолання виявлених бар'єрів можливе лише через комплексний підхід: законодавчу зміну бюджетних правил, запровадження жорстких вимог кондиціональності та масштабну просвітницьку роботу для зміни ментальності управлінців. Результати цього емпіричного аналізу стануть основою для розробки Моделі інституціоналізації комплексної експертизи.

2.3. Діяльність громадських рад та експертних середовищ у процесах стратегування: оцінка ефективності

Оцінка ефективності механізму комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад неможлива без чіткої ідентифікації, систематизації та аналізу функціональної спроможності суб'єктів, які залучені до цього процесу з боку громадянського суспільства та професійного середовища. В умовах децентралізації та розвитку партисипативної демократії ландшафт акторів, що впливають на прийняття стратегічних рішень, став надзвичайно строкатим, гетерогенним та динамічним. Він охоплює широкий спектр інституцій: від жорстко формалізованих консультативно-дорадчих органів при органах влади до

неформальних експертних мереж, віртуальних спільнот та ситуативних коаліцій. Для наукового аналізу їхньої діяльності доцільно застосувати типологічний підхід, що дозволяє розмежувати суб'єктів за критеріями інституційного статусу, рівня професійної компетентності, мотивації та функціонального навантаження в системі стратегування.

Першу, найбільш чисельну групу суб'єктів складають інституціоналізовані консультативно-дорадчі органи, створення та діяльність яких регламентовано законодавством (Постанова КМУ № 996 [88]) або локальними актами місцевих рад. До цього кластеру належать Громадські ради при виконавчих комітетах, Молодіжні ради, Ради старійшин, а також спеціалізовані органи, такі як Ради підприємців, Ради голів ОСББ чи Ради ВПО. Специфікою цієї групи є наявність фіксованого членства, затвердженого положення про діяльність та регламенту роботи. Їхня роль у стратегуванні теоретично полягає у забезпеченні зворотного зв'язку та громадського контролю. Проте, як свідчить емпіричний аналіз, на практиці ефективність цих органів часто є низькою. Спостерігається феномен «бюрократизації участі»: ради перетворюються на закриті клуби «професійних громадських діячів», які займаються внутрішніми процедурними питаннями, а їхня участь у експертизі стратегій зводиться до формального погодження вже підготовлених чиновниками документів. Ключовою проблемою тут є дефіцит фаховості: члени громадських рад часто є носіями інтересів, але не носіями спеціальних знань, необхідних для оцінки складних стратегічних документів.

Другу групу формують професійні експертні середовища, діяльність яких базується на продукуванні та трансфері інтелектуального продукту. Сюди входять регіональні аналітичні центри, кафедри та наукові лабораторії закладів вищої освіти, консалтингові компанії, незалежні аудитори та соціологічні служби [318]. На відміну від першої групи, їх участь у стратегуванні є професійною, а не громадською діяльністю. Вони залучаються до процесу на договірних засадах, у рамках грантових проектів або на засадах *pro bono* для виконання конкретних аналітичних завдань: проведення SWOT-аналізу, розрахунку макроекономічних прогнозів, моделювання демографічних сценаріїв. Саме ця група суб'єктів є носієм

епістемічного знання, необхідного для забезпечення наукової обґрунтованості стратегії. Однак їх залученість залишається фрагментарною і часто залежить від наявності зовнішнього фінансування, оскільки громади рідко мають кошти на закупівлю якісних аналітичних послуг.

Третю групу становлять профільні асоціації та кластерні ініціативи, що об'єднують стейкхолдерів за професійною або галузевою ознакою. Це регіональні відділення Асоціації міст України, Агенції регіонального розвитку, туристичні кластери, бізнес-асоціації, спілки фермерів. Їх роль у стратегуванні є дуалістичною: з одного боку, вони виступають лобістами інтересів певних секторів економіки, з іншого – надають унікальну вузькогалузову експертизу, якої немає у чиновників. Туристичний кластер може надати фахову оцінку рекреаційного потенціалу громади, що базується на реальних ринкових даних. Взаємодія з цією групою дозволяє владі верифікувати стратегічні цілі на предмет їх економічної реалістичності [47, с. 112].

Четверта група – це неформальні ініціативні групи та активісти. В умовах цифрового суспільства вплив цієї групи стрімко зростає. Урбаністичні рухи, еко-активісти, локальні спільноти у соціальних мережах часто виступають ініціаторами розробки локальних стратегій, стратегії розвитку парку, велоінфраструктури чи поводження з відходами. Їхня експертиза базується не на академічних ступенях, а на локальному знанні, ентузіазмі та глибокому розумінні проблем території «знизу». Хоча ці групи не мають формального статусу, вони здатні мобілізувати громадську думку і блокувати стратегічні рішення влади, якщо ті не пройшли «народну експертизу».

П'яту, специфічну для українського контексту групу, складають міжнародні донорські організації та проекти технічної допомоги (U-LEAD, USAID DOBRE, UNDP). Хоча вони є зовнішніми акторами, їхній вплив на процеси стратегування є настільки значним, що їх можна вважати окремим суб'єктом інституційної архітектури. Вони не лише фінансують розробку стратегій, але й надають власних консультантів, методики та стандарти якості, фактично виконуючи функцію

«зовнішнього відділу контролю якості». У багатьох випадках саме донори є гарантами того, що стратегія пройде хоча б мінімальну експертну верифікацію.

Важливим методологічним аспектом типологізації є чітке розмежування понять «експерт» та «громадський активіст» [203; 203]. У практиці українського самоврядування часто відбувається підміна цих понять – феномен «експертної мімікрії», коли активісти без профільної освіти та досвіду позиціонують себе як експерти з містобудування, транспорту чи екології. Це створює ризики популізму, коли емоційні аргументи переважають над науковими розрахунками. Для цілей дисертаційного дослідження під суб'єктом експертної діяльності розуміється особа або інституція, яка володіє верифікованою компетентністю і застосовує наукові методи аналізу, а не лише висловлює оціночні судження [68].

Система суб'єктів експертної участі у стратегуванні є складною багаторівневою конструкцією, де перетинаються інтереси та компетенції різних груп. Ефективність механізму комплексної експертизи залежить від здатності місцевої влади інтегрувати ці різноманітні елементи в єдину мережу, забезпечивши баланс між широкою партисипацією – громадські ради, професійним аналізом – аналітичні центри, врахуванням ринкових реалій – асоціації та дотриманням міжнародних стандартів – донори.

Ключовим елементом інфраструктури громадської участі в Україні, який згідно з нормативним задумом (Постанова КМУ № 996) мав би виконувати функцію колективного експерта та комунікатора при органах влади, є інститут Громадських рад [92]. Ці органи створювалися як майданчики для фахового діалогу, де управлінські рішення проходять «краш-тест» перед їх ухваленням. Проте емпіричний аналіз їхньої діяльності на рівні територіальних громад дозволяє констатувати наявність глибокої кризи інституційної спроможності, яка у багатьох випадках перетворює ради на декоративні додатки виконавчих комітетів або клуби за інтересами, що не мають реального впливу на стратегічні процеси. Під інституційною спроможністю Громадської ради в контексті стратегування слід розуміти не сам факт її існування, а здатність генерувати якісні аналітичні висновки, організовувати інклюзивні консультації та здійснювати незалежний

моніторинг реалізації стратегічних цілей. Результати дослідження свідчать, що за цими якісними параметрами ефективність переважної більшості рад є низькою.

Першою системною проблемою є якісний склад Громадських рад. Аналіз протоколів установчих зборів та списків членів рад у вибірковій сукупності громад показує суттєвий дисбаланс компетенцій. У структурі членства домінують представники вузькоспеціалізованих громадських об'єднань (ветеранських, спортивних, благодійних, релігійних), які є класичними носіями інтересів, але не носіями експертного знання у сфері стратегічного планування. Частка науковців, економістів, урбаністів або фахівців з регіонального розвитку у складах рад, як правило, не перевищує 10–15% [70; 8]. Це призводить до того, що під час обговорення проекту Стратегії розвитку громади дискусія неминуче зміщується з площини системного аналізу пріоритетів та ризиків у площину лобіювання локальних галузевих питань через збільшення фінансування конкретної ГО, проведення фестивалю чи встановлення пам'ятника. Відсутність «критичної маси» фахівців унеможливорює створення дієвих профільних експертних комітетів всередині ради, які могли б на рівних вести професійну дискусію з департаментами економіки.

Другою проблемою є організаційна слабкість, низька активність та феномен імітації. Формально ради існують майже при кожній міській раді, проте реальна робота часто підміняється ритуальними засіданнями. Аналіз діяльності показує, що близько 40% громадських рад збираються рідше, ніж раз на квартал, а їхні засідання часто не мають кворуму, що свідчить про втрату інтересу самими членами ради. Порядок денний формується переважно за ініціативою влади, а не самої громадськості. У процесах стратегування громадські ради найчастіше залучаються на фінальному етапі, коли проект документу вже повністю сформований чиновниками. У такій конфігурації «експертиза» зводиться до формального голосування «за основу і в цілому», що легітимізує рішення влади, але не покращує його якість. Особливо небезпечним є поширення практики створення так званих GONGO – «кишенькових» організацій, які входять до складу

рад виключно для блокування незручних питань та створення ілюзії громадської підтримки дій керівництва громади [175].

Третім аспектом є ресурсна неспроможність. Переважна більшість Громадських рад не має власного бюджету, секретаріату або навіть постійного приміщення для роботи, перебуваючи у повній матеріально-технічній залежності від органу влади (надання зали, друк матеріалів, адміністрування сторінки на сайті). Ця залежність робить раду вразливою до адміністративного тиску: «незручна» рада може бути легко паралізована шляхом ненадання технічних умов для зборів. Якісна експертна діяльність вимагає ресурсів (доступу до платних баз даних, спеціалізованого програмного забезпечення, оплати праці залучених фахівців), яких у волонтерських рад немає [175; 9]. Без інституціоналізації механізму фінансування експертних робіт через міську цільову програму сприяння розвитку громадянського суспільства, Громадські ради не зможуть трансформуватися з дискусійних клубів у повноцінні центри компетенцій.

Окремий сегмент становлять молодіжні ради, діяльність яких регулюється окремою постановою КМУ. Вони часто демонструють більшу динаміку та креативність, ніж «дорослі» ради, проте їхня роль у стратегуванні зазвичай маргіналізується до питань молодіжної політики та дозвілля. Потенціал молодих фахівців та студентів як ресурсу для проведення соціологічних досліджень чи цифровізації процесів стратегування використовується громадами недостатньо [117].

В умовах воєнного стану інституційна криза Громадських рад значно поглибилася. З міркувань безпеки та необхідності оперативного прийняття рішень багато органів місцевого самоврядування призупинили діяльність консультативних органів або перевели їх у «сплячий режим». Значна частина активних членів рад мобілізувалася до ЗСУ або зайнялася волонтерством поза межами формальних структур. Водночас, війна каталізувала появу нових, більш гнучких та дієвих форм самоорганізації (волонтерські штаби, гуманітарні хаби, ради ВПО), які, не маючи формального статусу Громадської ради, демонструють значно вищу ефективність, довіру населення та експертну спроможність у

вирішенні тактичних завдань життєзабезпечення [154, с. 25]. Це ставить під сумнів доцільність реанімації старої, громіздкої та забюрократизованої моделі Громадських рад у повоєнний період. Майбутнє інституціоналізації громадської експертизи лежить у площині переходу від формального представництва організацій до гнучких, проектно-орієнтованих форм залучення експертів, які формуються під конкретні стратегічні завдання.

Якщо громадські ради виступають інститутом зовнішнього моніторингу, то безпосередня розробка та фахова верифікація стратегічних документів відбувається у форматі Робочих груп або Комітетів зі стратегічного планування. Саме ці тимчасові колективні органи є «кухнею» стратегування, де формуються цілі, завдання та проекти. Ефективність кінцевого продукту прямо залежить від якості людського капіталу, сконцентрованого в Робочій групі, та механізмів його відбору. Емпіричний аналіз розпоряджень голів громад про створення робочих груп дозволяє виявити системні вади в процедурах делегування експертів, які перетворюють цей інструмент з меритократичного на клієнтелістський.

Домінуючою практикою формування складу робочих груп в українських громадах є адміністративне призначення. Згідно з типовою процедурою, склад групи затверджується розпорядженням сільського, селищного або міського голови. Хоча законодавство не забороняє включати до групи зовнішніх фахівців, на практиці діє негласний «фільтр лояльності». Голови громад схильні запрошувати до співпраці тих експертів, які не будуть критикувати дії влади або пропонувати альтернативні, політично незручні сценарії. В результаті формуються гомогенні групи, де домінує думка чиновників (які зазвичай становлять 60–70% складу), а зовнішні експерти виконують роль статистів. Відсутність процедури відкритого конкурсу для відбору незалежних аналітиків призводить до того, що потужний інтелектуальний потенціал громади, місцеві науковці, підприємці-інноватори, IT-фахівці, залишається «за бортом» процесу планування [238; 239].

Другою проблемою є прихований конфлікт інтересів. Під виглядом «галузевих експертів» до складу робочих груп часто делегуються представники великого місцевого бізнесу, забудовники або керівники комунальних підприємств.

Їхня участь у стратегуванні мотивована не пошуком суспільного блага, а прагненням закласти в стратегію конкретні лобістські проекти, зміну цільового призначення земельних ділянок або пріоритетне фінансування певних інфраструктурних об'єктів. Оскільки в регламентах роботи робочих груп зазвичай відсутні вимоги щодо декларування конфлікту інтересів та процедура самовідводу, такі «експерти» отримують можливість легітимізувати свої бізнес-інтереси через статус офіційного стратегічного документа. Це спотворює саму ідею експертизи як незалежного та об'єктивного аналізу [62; 63].

Третім аспектом неефективності є формалізм участі. Це пояснюється відсутністю мотивації та розчаруванням у можливості вплинути на рішення. Часто експертів включають до списку «для ваги» та статусності документу, але не залучають до реальної аналітичної роботи в підгрупах. Внаслідок цього текст стратегії пишуть штатні працівники відділу економіки або залучені за грантові кошти консультанти, а робоча група лише формально затверджує напрацьоване на фінальному засіданні. Така імітація партисипації призводить до відчуження експертного середовища від життя громади.

Позитивним винятком є досвід громад, які застосовують квотний принцип формування робочих груп, де чітко зафіксовано, що представники влади не можуть становити більше 50% складу. Ще більш прогресивною практикою, яку впроваджують за підтримки програм U-LEAD та DOBRE, є створення тематичних підгруп за напрямками – освіта, екологія, економіка, куди експерти делегуються профільними асоціаціями або університетами на основі підтвердженої кваліфікації. У таких випадках делегування відбувається не персонально, а інституційно, що підвищує відповідальність за якість роботи.

В умовах воєнного стану механізми делегування зазнали змін. З міркувань безпеки та оперативності робочі групи часто стають закритими, а коло експертів звужується до перевірених осіб [372; 373]. Водночас, з'явився запит на нові типи експертизи – військову, безпекову, інженерну. Це змушує громади шукати фахівців за межами свого традиційного кола спілкування, залучаючи експертів з інших регіонів та міжнародних організацій у дистанційному форматі. Однак правова

неврегульованість статусу таких дистанційних членів робочих груп часто створює колізії при легітимації напрацьованих ними рішень.

Існуючий механізм делегування експертів до робочих груп характеризується непрозорістю, суб'єктивізмом та високими корупційними ризиками. Для підвищення його ефективності необхідна інституціоналізація процедури конкурсного відбору незалежних членів робочих груп на основі чітких кваліфікаційних критеріїв, впровадження етичних кодексів з обов'язковим декларуванням конфлікту інтересів, а також перехід від волонтерської до контрактної моделі залучення ключових аналітиків, що дозволить вимагати від них якості та дисципліни [35; 36].

Інтегральним показником ефективності функціонування громадських та експертних інституцій у системі місцевого самоврядування є якість продукowanego ними інтелектуального продукту – експертних висновків, резолюцій, аналітичних записок та рекомендацій до проектів стратегічних документів. Для об'єктивної оцінки цього параметру в рамках дисертаційного дослідження було проведено контент-аналіз масиву документації (протоколів засідань, листів-відгуків, звітів), згенерованої Громадськими радами та робочими групами у 50 територіальних громадах протягом 2021–2023 років. Методологічна призма аналізу базувалася на критеріях «епістемічної якості», запропонованих теоретиками публічної політики (В. Данн [247, с. 15; 248, с. 56], Д. Веймер [197, с. 22]): обґрунтованість, доказовість, структурованість аргументації та наявність альтернативних сценаріїв. Результати аналізу дозволяють констатувати, що переважна більшість документів, які позиціонуються як «експертні висновки громадськості», не відповідають мінімальним стандартам аналізу політики і мають здебільшого декларативно-політичний, а не фахово-аналітичний характер [250, с. 18].

Домінуючою системною вадою проаналізованих документів є аргументативний дефіцит. Близько 75% «висновків» Громадських рад щодо проектів Стратегій розвитку являють собою короткі резолюції типу «Підтримати проект» або «Відхилити проект» без наведення розгорнутої мотивувальної частини. У випадках, коли зауваження все ж таки надаються, вони часто базуються

на суб'єктивних ціннісних судженнях, а не на верифікованих даних, фінансових розрахунках чи посиланнях на нормативно-правові акти. Відсутність причинно-наслідкових ланцюжків у аргументації перетворює такі документи з експертних висновків на вираження колективної емоції, що дозволяє органам влади легко ігнорувати їх як необґрунтовані. Експертиза підміняється думкою, що є характерною ознакою низької інституційної спроможності громадянського суспільства на локальному рівні [252, с. 45].

Другим поширеним феноменом є трансформація стратегії у «список побажань». Аналіз пропозицій, що надходять від громадських інституцій під час консультацій, свідчить про домінування тактичного мислення над стратегічним. Замість аналізу системних проблем, інвестиційний клімат, демографія, енергоефективність, активісти масово подають пропозиції щодо вирішення точкових локальних проблем: встановлення дитячого майданчика, ремонт конкретного відрізка дороги, освітлення вулиці. Хоча ці питання є важливими для якості життя, їх механічне включення до Стратегії розмиває її фокус та перетворює документ на набір непов'язаних заходів без єдиної візії розвитку [148, с. 55]. Це свідчить про нерозуміння учасниками процесу відмінності між стратегією та планом соціально-економічного розвитку.

Третьою проблемою є низька якість фінансово-економічного обґрунтування рекомендацій. У 90% випадків пропозиції громадських експертів щодо включення нових проектів до Стратегії не супроводжуються навіть орієнтовним розрахунком їх вартості та джерел фінансування. Це породжує фінансовий популізм: громадськість вимагає реалізації коштовних соціальних проектів, не враховуючи обмеженість бюджету громади та необхідність подальшого утримання цих об'єктів. Такі рекомендації є «токсичними» для стратегічного процесу, оскільки створюють завищені очікування у населення, які влада апоріорі не зможе задовольнити, що в майбутньому призводить до кризи довіри [154].

Четвертим аспектом є фрагментарність та галузевий лобізм. Експертні висновки часто готуються вузькопрофільними ГО, які розглядають Стратегію виключно крізь призму своїх корпоративних інтересів, ігноруючи комплексний

вплив пропонованих рішень на інші сфери. Бізнес-асоціація може вимагати зниження місцевих податків, не аналізуючи наслідки для фінансування соціальної сфери, а екологи – блокування інвестиційних проєктів без пропозиції альтернативних джерел наповнення бюджету. Відсутність у громадах інтеграторів, здатних звести ці суперечливі вимоги у збалансований документ, призводить до появи внутрішньо суперечливих стратегій.

Водночас, варто відзначити позитивні винятки, які демонструють потенціал якісної громадської експертизи. У громадах, де до роботи Громадських рад залучені представники академічної спільноти або професійних аналітичних центрів, переважно обласні центри та міста з університетами, якість висновків є суттєво вищою. Такі документи містять посилення на статистичні дані, результати соціологічних опитувань, аналіз кращих практик та моделювання ризиків. Це підтверджує тезу про те, що якість експертного продукту прямо корелює з рівнем професіоналізації суб'єктів експертизи. Також високу якість демонструють висновки, підготовлені в рамках процедур, модернованих міжнародними донорами, де застосовуються чіткі методичні рамки та шаблони оцінювання.

Узагальнюючий аналіз якості експертних висновків, підготовлених громадськими інституціями, свідчить про їх переважну невідповідність стандартам аналітичної діяльності. Більшість документів є формою соціального запиту або політичної декларації, а не фаховою оцінкою управлінського рішення. Це створює ситуацію «експертного симулякра», коли формально процедура консультацій відбулася, документи підшиті до справи, але реальної доданої вартості для якості стратегії вони не створили [9, с. 33]. Подолання цієї проблеми вимагає впровадження стандартизованих форм експертних висновків, навчання членів громадських рад основам бюджетного та стратегічного аналізу, а також інституціоналізації ролі професійних аналітиків як модераторів громадської думки.

Ключовим критерієм верифікації дієвості будь-якого інституційного механізму у сфері публічного управління є його результативність, яка у контексті взаємодії влади та знання вимірюється ступенем реального впливу експертних рекомендацій на архітектуру та зміст управлінських рішень. Проведення

оцінювання впливу дозволяє вийти за межі формально-процедурного аналізу, кількість засідань, наявність протоколів, і сфокусуватися на кінцевому результаті: як трансформувалася стратегія громади під впливом інкорпорації експертного знання. Емпіричний аналіз, що базується на компаративному дослідженні проектів стратегій та їх затверджених редакцій у 50 громадах, а також на результатах експертних інтерв'ю, свідчить про наявність розриву між високою активністю продукування експертних пропозицій та низьким рівнем їх практичної імплементації, що дозволяє характеризувати поточний стан як кризу «коефіцієнту корисної дії» експертизи.

Теоретико-методологічною рамкою для аналізу цього феномену є класична концепція «використання знань», розроблена соціологом К. Вейс. Вона диференціює три моделі використання експертизи: інструментальну – пряме вирішення проблеми на основі даних, концептуальну – зміна розуміння проблеми у довгостроковій перспективі та політичну або символічну – використання науки для виправдання вже прийнятих рішень [466, с. 220]. Результати нашого дослідження безапеляційно вказують на те, що в українських реаліях місцевого самоврядування домінує символічна модель. Органи влади часто залучають експертні середовища не для евристичного пошуку оптимальних сценаріїв, а для *ex-post* раціоналізації політичного вибору. Експертний висновок інструменталізується як «знак якості» або адміністративне алібі, особливо при просуванні непопулярних рішень, оптимізація соціальної інфраструктури. У такій парадигмі відбувається підміна понять: замість політики, що базується на доказах реалізується докази, що підбираються під політику [216; 217].

Кількісний аналіз рівня врахування пропозицій, поданих Громадськими радами та експертними групами до проектів Стратегій розвитку, демонструє чітку ієрархію впливу. Повністю враховується лише близько 15–20% рекомендацій. Переважно це пропозиції «редакційно-технічного» характеру або ініціативи, що не вимагають перерозподілу бюджетних ресурсів, уточнення формулювань місії чи додавання декларативних принципів. Натомість, системні зауваження, що стосуються зміни алокативних пріоритетів, відмови від інвестиційно

непривабливих проектів або запровадження індикаторів моніторингу, враховуються частково або відхиляються у понад 70% випадків. Це свідчить про наявність жорсткого «адміністративного фільтру»: влада готова делегувати експертам питання тактики («як робити»), але блокує їх доступ до питань стратегії («що робити») [217].

Іншим деструктивним феноменом є «селективна адопція». Посадові особи використовують масив експертних рекомендацій як «меню», вибірково імплементуючи лише ті тези, що резонують з їхніми політичними інтересами або електоральними обіцянками, та ігноруючи застереження про ризики. При розробці містобудівної стратегії влада може активно використовувати аргументи економістів про інвестиційну привабливість забудови, одночасно маргіналізуючи висновки екологів та урбаністів про перевантаження інфраструктури та екологічні загрози. Така маніпуляція експертним знанням є більш небезпечною, ніж повна відсутність експертизи, оскільки вона створює ілюзію наукової обґрунтованості помилкових рішень, вводячи громаду в оману.

Окремої уваги заслуговує проблема «епістемічного дрейфу» та розриву імплементації. Навіть у тих випадках, коли експертам вдається інтегрувати прогресивні ідеї у текст документу, реальний вплив на життєдіяльність громади часто нівелюється на етапі виконання. Стратегія, верифікована фахівцями, затверджується сесією ради, стає публічним документом, проте реальний бюджетний процес продовжується за інерційним сценарієм «латання дірок», що не корелює зі стратегічними цілями. Експертне середовище, яке було активним на стадії розробки, зазвичай інституційно усувається від етапів моніторингу та оцінювання, що розриває управлінський цикл. Відсутність процедури обов'язкового щорічного експертного аудиту виконання стратегії перетворює її на «кладовище ідей».

Водночас, дослідження виявило кореляцію між рівнем впливу експертів та наявністю зовнішнього важеля – донорської кондиціональності. У громадах, де розробка стратегії здійснювалася за фінансової та методичної підтримки міжнародних програм, рівень врахування експертних рекомендацій є статистично

значущо вищим (понад 60%). Це пояснюється тим, що донори висувають якість документу та інклюзивність процесу як жорстку умову надання подальшої інфраструктурної субвенції. У таких конфігураціях експерти отримують зовнішню інституційну суб'єктність, що змушує місцеву владу рахуватися з їхньою позицією. Це підтверджує тезу про те, що в умовах слабкої демократичної культури та низької внутрішньої спроможності зовнішній тиск виступає ефективним драйвером інституціоналізації експертизи [232].

Інтегральна оцінка ефективності діяльності експертних середовищ у процесах стратегування свідчить про їх обмежений, переважно консультативний вплив на реальну політику органів місцевого самоврядування. Домінуючою залишається модель «символічної участі», де експертиза виконує ритуальну функцію. Перехід до моделі «інструментального використання», де наукове знання детермінує управлінські рішення, потребує запровадження нормативних запобіжників проти ігнорування експертної думки. Найбільш дієвим механізмом може стати нормативна імплементація принципу «виконуй або поясни», який би зобов'язував органи влади надавати публічне, фактологічно обґрунтоване пояснення причин відхилення кожної суттєвої експертної рекомендації, трансформуючи процес прийняття рішень з кулуарного адміністративного торгу на прозору аргументовану дискусію [443].

Окремим, інституційно потужним кластером у системі експертного забезпечення місцевого самоврядування є всеукраїнські асоціації органів місцевого самоврядування, які функціонують як інституційні актори мезорівня. Згідно із Законом України «Про асоціації органів місцевого самоврядування» [85], ці структури наділені унікальним правовим статусом, що дозволяє їм поєднувати функції лобіювання корпоративних інтересів із функцією «колективного експерта» національного масштабу. Емпіричний аналіз їхньої діяльності крізь призму теорії багаторівневого врядування дозволяє стверджувати, що асоціації виконують роль дворівневого експертного фільтру та транслятора знань. На макрорівні вони здійснюють фахову експертизу законодавчих ініціатив, впливаючи на формування нормативного ландшафту («правил гри»), а на мікрорівні – забезпечують

інституційний трансфер уніфікованих методологій стратегування, діючи як «зовнішній департамент розвитку» для громад з низькою ендогенною спроможністю.

Аналіз діяльності аналітичних підрозділів провідних асоціацій свідчить про формування де-факто «епістемічної монополії» на ринку консалтингу територіальних громад. Через розгалужену мережу регіональних відділень та консультантів, у рамках проектів міжнародної технічної допомоги, таких як «ПУЛЬС», асоціації здійснюють масовий трансфер типових алгоритмів розробки стратегій, шаблонів інвестиційних паспортів та методик бюджетного аналізу. З одного боку, це виконує позитивну функцію стандартизації, забезпечуючи «підтягування» управлінських практик периферійних громад до мінімально прийняттого рівня якості. З іншого боку, такий «методологічний диктат» каталізує процеси інституційного ізоморфізму: стратегічні документи різних громад стають гомогенними, втрачаючи унікальність та локальну специфіку через використання ідентичних лекал. Експертиза в такій моделі трансформується з евристичного пошуку конкурентних переваг на процедуру перевірки відповідності уніфікованому шаблону.

Українська асоціація районних та обласних рад та всеукраїнська асоціація громад, фокусуючись на специфіці субрегіонального рівня та сільських територій, виконують функцію агрегації та кодифікації експертного знання. Вони акумулюють емпіричний досвід та трансформують його у навчальні кейси та методичні рекомендації для голів громад. В умовах дефіциту системної академічної освіти для лідерів, саме навчальні платформи асоціацій стають основним каналом підвищення професійної компетентності. Проте контент-аналіз навчальних програм виявляє домінування нормативно-процедурного підходу (як уникнути юридичних помилок) над стратегічно-візіонерським, що консервує модель «голови-господарника» на противагу моделі «голови-стратега».

Стратегічно важливою є функція нормативно-правової експертизи актів центральної влади. Згідно зі статтею 15 профільного Закону, асоціації є обов'язковими учасниками консультацій щодо законопроектів, що стосуються

місцевого самоврядування [85]. Ця діяльність є класичним прикладом *ex-ante* регуляторної експертизи на національному рівні. Асоціації діють як потужні «адвокаційні коаліції», що використовують фахові фінансово-економічні розрахунки як інструмент аргументації в політичній боротьбі за розподіл ресурсів (збереження ПДФО в місцевих бюджетах). У цьому контексті експертиза стає ресурсом влади, що дозволяє вирівнювати асиметрію у відносинах «центр – регіони».

В умовах воєнного стану та розгортання процесів відновлення функціональне навантаження асоціацій зазнало трансформації. Вони набули статусу ключових комунікаторів у системі місцевого самоврядування та партнерів міжнародних донорів. Асоціації взяли на себе функцію верифікації потреб: саме через їхні аналітичні зведення уряд та міжнародні інституції отримують агреговану інформацію про масштаби руйнувань та пріоритети відбудови у рамках підготовки Плану України для *Ukraine Facility*. Це перетворює їх на операторів стратегічної інформації та валідаторів проектних пропозицій. Водночас, існує ризик олігархізації цього процесу та виникнення клієнтелістських мереж, коли експертна та донорська підтримка асоціацій фокусується переважно на великих та впливових громадах-членах, поглиблюючи розрив між центром і периферією [162].

Ефективність асоціацій як колективних експертів знижується через їхню внутрішню бюрократизацію та залежність від політичної кон'юнктури. Керівні органи асоціацій часто формуються з діючих міських голів, що створює потенційний конфлікт інтересів: експертна позиція організації може коригуватися відповідно до політичних амбіцій її лідерів, а не об'єктивних потреб інституту самоврядування. Крім того, спостерігається конкуренція юрисдикцій між різними асоціаціями, що призводить до продукування суперечливих експертних висновків з одних і тих самих питань фіскальної децентралізації.

Профільні асоціації відіграють системоутворюючу роль у механізмі експертного забезпечення, діючи як методологічні донори та інституційні лобісти. Однак їхня діяльність на поточному етапі сприяє скоріше уніфікації та стандартизації процесів стратегування, ніж розвитку індивідуальної інституційної

спроможності громад. Для підвищення ефективності асоціаціям необхідно здійснити перехід від вертикальної моделі поширення знань до розвитку мереж горизонтального обміну, де функцію експертів виконують практики з успішних громад, а асоціація виступає модератором та гарантом якості знань.

Радикальна зміна безпекового та соціально-економічного ландшафту, спричинена повномасштабною збройною агресією, стала точкою біфуркації для системи місцевого самоврядування, каталізувавши глибинні трансформації в екосистемі взаємодії влади та експертних середовищ. В умовах екстремальної турбулентності традиційні, ієрархічно структуровані та жорстко регламентовані інститути громадської участі продемонстрували інституційну ригідність, низьку адаптивність, а подекуди – повний функціональний параліч. Натомість виник імперативний запит на нові, резильєнтні форми комунікації та вироблення рішень. Емпіричний аналіз практик стратегування періоду 2022–2024 років дозволяє ідентифікувати генезу унікального феномену «гібридних» експертних майданчиків. Це неформалізовані або напівформальні структури, що функціонують на засадах адхократії (влади для виконання конкретної мети, за Г. Мінцбергом), конвергуючи функції гуманітарного реагування, оперативного кризового менеджменту та стратегічного планування. Їхня «гібридність» маніфестується у розмиванні демаркаційних ліній між владними інституціями, громадянським суспільством та бізнесом, а також у синергетичному поєднанні офлайн-взаємодії з цифровими інструментами деліберації [339, с. 21].

Першим типом таких майданчиків стали трансформовані волонтерські та гуманітарні штаби. Якщо на початковому етапі війни їхня діяльність обмежувалася тактичною логістикою виживання, то згодом, акумулювавши верифіковані масиви даних про потреби населення, стан критичної інфраструктури та наявні ресурси, ці структури еволюціонували у своєрідні ситуативні аналітичні центри. Лідери волонтерських спільнот, володіючи унікальною експертизою «з полів», де-факто перебрали на себе функції департаментів стратегічного розвитку: вони здійснюють верифікацію потреб громади для міжнародних донорів, розробляють логістичні карти відновлення та моделюють сценарії демографічних змін. Цей емпіричний

досвід підтверджує постулати теорії організаційної резильєнтності: в кризових умовах горизонтальні мережеві структури демонструють вищу когнітивну спроможність та швидкість реакції, ніж вертикальні бюрократичні апарати, завдяки мінімізації трансакційних витрат та високому рівню довіри [72].

Другим знаковим феноменом стала інституціоналізація Рад з питань внутрішньо переміщених осіб. Цей новий консультативно-дорадчий орган, рекомендований урядом [118], став потужним каналом інтеграції алогенного інтелектуального ресурсу. Масштабна внутрішня міграція призвела до переміщення у тиллові громади значного обсягу людського капіталу – кваліфікованих управлінців, медиків, освітян, підприємців з окупованих територій. Ради ВПО стали механізмом «капіталізації» цього ресурсу, забезпечуючи когнітивну диверсифікованість процесів прийняття рішень. На відміну від традиційних Громадських рад, які часто страждають від ефекту «залежності від колії» та представляють інтереси усталених місцевих еліт, Ради ВПО виступають носіями альтернативних візій та інноваційних підходів. Експертиза, яку вони імплементують при розробці програм інтеграції та стратегій відновлення, базується на унікальному життєвому досвіді та професійних компетенціях, набутих у високоурбанізованих центрах Сходу та Півдня України. Емпіричні дані свідчать, що стратегії громад, розроблені за активної участі Рад ВПО, є більш інклюзивними, людиноцентричними та вільними від місцевого лобізму [46].

Третім елементом гібридної екосистеми стали релоковані заклади вищої освіти та наукові установи. Вимушена територіальна дислокація університетів у безпечніші регіони актуалізувала необхідність реалізації їхньої «третьої місії» – безпосереднього внеску у розвиток приймаючих громад. Це стимулювало перехід від декларативних меморандумів до реальної проєктної співпраці. Релоковані вчені інтегруються у місцеві робочі групи, надаючи висококваліфіковану фахову експертизу у сферах просторового планування, енергоефективності, соціології та права. Виникають «гібридні» проєктні команди, де відбувається синтез знання місцевого контексту та новітніх методологій. Така синергія дозволяє громадам

долати кадровий дефіцит та розробляти високоякісні проектні заявки для європейських фондів, що відповідають стандартам ЄС [159, с. 42].

Четвертим типом є цифрові експертні платформи та розподілені коаліції. В умовах неможливості фізичних зібрань та обмеженості доступу до офіційних даних, експертиза частково мігрувала у віртуальний простір. Використання інструментів «Zoom-дипломатії» та закритих верифікованих чатів у месенджерах дозволило реалізувати модель «експертного краудсорсингу». Це забезпечило можливість оперативного залучення до обговорення стратегій громад вузькопрофільних експертів національного та міжнародного рівня, які фізично не можуть бути присутніми на місці. Такий формат дозволяє швидко мобілізувати розподілений інтелект для вирішення специфічних завдань відновлення, екологічної оцінки збитків чи інженерного обстеження руйнувань.

Специфікою всіх цих гібридних майданчиків є їхня функціональна гнучкість та орієнтація на результат, а не на процедуру. На відміну від формалізованих Громадських рад, де легітимність базується на дотриманні регламенту («вхідна легітимність»), легітимність гібридних структур базується на ефективності вирішення проблем («вихідна легітимність»). Вони діють за проектним принципом: мобілізуються під конкретну проблему (розробка Програми комплексного відновлення), залучають необхідний пул фахівців, генерують рішення і переформатуються під нові виклики. Ця модель «швидкої експертизи» виявилася безальтернативною в умовах воєнного часу, коли темпоральні рамки прийняття рішень звужені до мінімуму.

Однак феномен гібридності несе в собі і інституційні ризики. Головним з них є правова невизначеність та потенційний дефіцит підзвітності. Рішення волонтерських штабів чи експертних чатів не мають юридичної сили нормативно-правових актів, а їх імплементація залежить виключно від політичної волі та добросовісності голови громади. Крім того, відсутність прозорих, кодифікованих процедур відбору учасників таких майданчиків створює загрозу непрозорого лобіювання корпоративних інтересів під прикриттям «воєнної необхідності». Тому стратегічним завданням на етапі переходу до повоєнного відновлення є

інституціоналізація кращих практик цих гібридних форм – інтеграція їхньої гнучкості, енергії та експертного потенціалу у правове поле місцевого самоврядування, уникнувши при цьому пастки надмірної бюрократизації, яка може нівелювати їхню ефективність.

Інтегральним показником дієвості механізму комплексної експертизи є як епістемічна якість вироблених рекомендацій, так і здатність експертного середовища ефективно транслювати ці смисли до широкого загалу, забезпечуючи суспільну легітимацію стратегічного курсу (комунікаційний вимір). У сучасній теорії публічного управління, що базується на постулатах комунікативної раціональності Ю. Габермаса, легітимність управлінського рішення досягається не через адміністративний примус, а через вільну деліберацію, в якій «сила кращого аргументу» перемагає ієрархію статусів [292, с. 88]. Емпіричний аналіз комунікаційних практик у досліджуваних територіальних громадах дозволяє констатувати наявність глибокого «епістемічного розриву» між носіями спеціалізованого кодифікованого знання та реципієнтами управлінських рішень. Експерти оперують категоріями макроекономіки, індексами людського розвитку та нормативними дефініціями, тоді як громада мислить категоріями повсякденного «життєвого світу». Нездатність подолати цей семантичний бар'єр, здійснити «переклад» складної технократичної мови стратегії на мову цінностей та базових потреб людини, призводить до низької комунікаційної ефективності стратегування, відчуження влади від громади та виникнення латентних соціальних конфліктів.

Аналіз протоколів громадських слухань, звітів про публічні консультації та комунікаційних планів у 50 громадах свідчить про домінування застарілої моделі «дефіциту знань». Ця модель виходить з хибного припущення, що опір реформам виникає виключно через необізнаність громадян, тому завдання експерта – «просвітити» населення через односторонню передачу інформації. На практиці це реалізується через стратегію DAD, коли експерти презентують вже готові складні рішення, перенасичені даними, які є незрозумілими для пересічного громадянина. Це блокує можливість змістовного зворотного зв'язку та перетворює слухання на формальний ритуал. Лише у 15% випадків зафіксовано використання сучасних

інструментів візуалізації даних, сторітелінгу та адаптованих версій стратегій, які роблять документ доступним для сприйняття. Відсутність у складі експертних груп професійних комунікаторів або «брокерів знань», здатних адаптувати складну інформацію до когнітивних можливостей різних цільових аудиторій, є системною вадою інституційного дизайну. Це призводить до того, що Стратегія залишається «річчю в собі» – документом для службового користування, а не візією, що об'єднує громаду.

Вжливою, але часто ігнорованою функцією експертного середовища є медіація та фасилітація стратегічних конфліктів. Будь-яка стратегія розвитку є актом пріоритезації ресурсів, що неминує породжує конфлікт інтересів між девелоперами та еко-активістами, між центром громади та периферійними старостатами. У таких ситуаціях експерт має виступати не як технократ, що нав'язує «єдине правильне рішення», а як нейтральний арбітр та медіатор, що модерує дискусію та пропонує компромісні сценарії «win-win». Проте емпіричні дані показують, що у більшості конфліктних ситуацій щодо оптимізації освітньої мережі або розміщення полігонів ТПВ, експерти або самоусуваються, або інструменталізуються владою для придушення протесту аргументами «економічної доцільності». Дефіцит навичок конфліктології та медіації серед членів експертних рад призводить до ескалації конфліктів та блокування реалізації стратегій через ефекти NIMBY та LULU [52, с. 147].

Вплив цифровізації на комунікаційну ефективність має амбівалентний характер. З одного боку, соціальні мережі створили простір для миттєвого поширення експертних думок та зниження трансакційних витрат на комунікацію. З іншого боку, аналіз дискурсу в локальних онлайн-спільнотах свідчить про домінування емоційних оцінок, «мови ворожнечі» та популізму, які заглушають раціональні аргументи експертів. В умовах інформаційного шуму та алгоритмічних «ехо-камер», які підсилюють упередження користувачів, експертне знання часто програє боротьбу за увагу аудиторії простим, але хибним рішенням – феномен постправди. Це вимагає від експертів опанування нових компетенцій цифрової

комунікації, антикризового піару та роботи з дезінформацією, якими наразі володіють одиниці [63, с. 56].

Особливі вимоги до комунікації висуває правовий режим воєнного стану (Закон України «Про правовий режим воєнного стану») [128]. Стратегування процесів відновлення та безпеки вимагає застосування травма-інформованого підходу. Спілкування з родинами загиблих, ветеранами та внутрішньо переміщеними особами щодо майбутнього громади не може будуватися виключно на сухій мові цифр та техніко-економічних обґрунтувань. Експерти мають враховувати психоемоційний стан населення, уникати ретравматизації та формувати наративи надії та стійкості. Дослідження показують, що експертні групи, які залучали психологів та фахівців з соціальної згуртованості до проектів відновлення, досягали значно вищого рівня суспільної підтримки та довіри, ніж ті, що оперували виключно інженерними показниками [446, с. 24].

Комунікаційна ефективність взаємодії експертів з широкою громадськістю залишається низькою. Експертне знання часто є герметичним, а канали його трансляції – зашумленими. Інституціоналізація експертної діяльності має включати обов'язкову комунікаційну компоненту: розробку комунікаційних стратегій супроводу реформ, впровадження стандартів зрозумілої мови, а також навчання експертів методам партисипації та медіації. Без побудови надійних «комунікаційних мостів» між експертною спільнотою та реальною громадою, будь-яка, навіть ідеально розрахована стратегія, приречена на соціальне відчуження та забуття.

Фундаментальною, екзистенційною умовою ефективності будь-якого інституту експертизи є рівень довіри до нього з боку ключових стейкхолдерів – мешканців громади, локального бізнесу та організацій громадянського суспільства. Згідно з неоінституційною теорією довіри, яку розвивали Ф. Фукуяма [269; 270; 271; 272; 273] та Р. Патнам [392, с. 167], саме довіра виступає тим соціальним капіталом, який перетворює експертний висновок з формального бюрократичного документу на керівництво до дії, що добровільно акцептується суспільством. Емпіричне дослідження, проведене в рамках цієї роботи, виявило суперечливу

ситуацію: при наявності високого суспільного запиту на професіоналізацію управління та залучення фахівців, рівень реальної довіри до існуючих інститутів експертизи залишається низьким. Цей феномен можна концептуалізувати як «кризу експертної легітимності», коли громада апріорі не вірить у незалежність, об'єктивність та добросовісність експертів, залучених владою.

Результати опитування свідчать про глибоку відчуженість інститутів участі від населення. Понад 60% мешканців громад взагалі не знають про існування Громадських рад або спеціалізованих експертних груп, що займаються стратегуванням. Серед тих, хто обізнаний з їхньою діяльністю, лише 15% повністю довіряють їхнім висновкам, тоді як понад 40% висловлюють недовіру [31, с. 5]. У масовій свідомості домінує стійкий наратив про «кишенькових експертів», які обслуговують вузькокорпоративні інтереси міського голови, великих забудовників або агрохолдингів, легітимізуючи непопулярні рішення псевдонауковою риторикою. Ця недовіра має під собою реальне підґрунтя, пов'язане з непрозорістю процедур відбору членів дорадчих органів, відсутністю декларування конфлікту інтересів та закритості прийняття рішень. Ситуацію ускладнює так званий «ефект ореолу»: загальна системна недовіра до органів місцевої влади в Україні автоматично транслюється на будь-які інституції, що з нею співпрацюють. Експерт, який сів за один стіл переговорів з чиновником, в очах радикально налаштованої частини громади миттєво втрачає статус незалежного арбітра і таврується як «спільник» або «колаборант системи».

Окремим вектором аналізу є оцінка довіри з боку місцевого бізнесу, який є ключовим інвестором у реалізацію стратегій. Представники малого та середнього підприємництва, як правило, скептично ставляться до академічної експертизи, надаючи перевагу прагматичним розрахункам окупності інвестицій. Опитування показало, що бізнес-спільнота готова довіряти стратегічним документам лише за умови, якщо вони верифіковані авторитетними міжнародними аудиторськими компаніями або донорськими структурами, репутація яких є бездоганною [249, с. 14]. Натомість «внутрішня» експертиза, проведена силами місцевих рад або афілійованих ГО, сприймається бізнесом як імітація або інструмент

адміністративного тиску, що не несе доданої вартості для інвестиційного планування. Це призводить до небезпечного розриву: стратегія розвитку громади та бізнес-плани підприємств існують у паралельних реальностях, не перетинаючись і не підсилюючи одне одного.

В умовах цифрового мережевого суспільства процес формування довіри (або недовіри) перемістився у соціальні мережі, де діють специфічні закони комунікації. Аналіз дискусій у локальних пабліках демонструє дію ефектів «ехо-камер» та групової поляризації. Будь-яка експертна думка, що суперечить усталеним переконанням групи щодо необхідності оптимізації освітньої мережі, підняття тарифів до економічно обґрунтованого рівня або закриття малокомплектної лікарні, наштовхується на хвилю хейтспічу, звинувачень у корупції та персональних атак. Відбувається девальвація експертного знання: в епоху «смерті експертизи» (за Т. Ніколсом) емоційні аргументи популістів або блогерів набирають більше лайків та довіри, ніж фахові розрахунки [334, с. 112]. Це явище посилюється когнітивним викривленням – ефектом Даннінга-Крюгера, коли некомпетентні критики переконані у власній правоті і не здатні оцінити фаховість аргументів експерта через низький рівень метакогнітивних здібностей [319, с. 121]. У такій атмосфері «токсичної публічності» багато кваліфікованих фахівців свідомо відмовляються від публічної експертної діяльності, щоб зберегти професійну репутацію та психологічне здоров'я, що призводить до «негативної селекції» спікерів.

Війна внесла свої корективи у структуру суспільної довіри, створивши нову ієрархію авторитетів. Феномен масового волонтерства та героїзму ЗСУ значно підвищив кредит довіри до горизонтальних громадських ініціатив та людей у формі. Експерти, які мають підтверджений волонтерський бекграунд, бойовий досвід або представляють ветеранські організації, користуються значно вищим апріорним авторитетом, ніж «кабінетні» вчені чи професійні консультанти. Інституціоналізація експертизи в повоєнний період має спиратися саме на цей ресурс довіри. Залучення до експертних рад лідерів думок, які проявили себе під

час війни, може стати дієвим механізмом відновлення легітимності стратегічного процесу та подолання відчуження.

Криза довіри до інститутів експертизи є системним ментальним бар'єром, який неможливо подолати лише адміністративними методами (призначенням нових рад). Відновлення довіри вимагає впровадження політики радикальної прозорості: публікації фінальних рафінованих висновків, протоколів розбіжностей, відеозаписів дебатів, альтернативних думок та декларацій про відсутність конфлікту інтересів [452, с. 32]. Без відновлення «презумпції компетентності» та добросовісності експертів, будь-яка, навіть ідеально розрахована стратегія, буде відторгнута громадою як чужорідне тіло, нав'язане «згори».

Завершальним етапом аналізу діяльності громадських рад та експертних середовищ є формування узагальненої, інтегральної оцінки їхньої ефективності, яка базується на системному синтезі досліджених у попередніх частинах індикаторів: інституційної спроможності, якості аналітичного продукту, реального впливу на прийняття рішень та рівня суспільної легітимації. Узагальнення масиву емпіричних даних, отриманих у ході дослідження, дозволяє констатувати, що сучасний стан функціонування механізму взаємодії влади та знання на рівні місцевого самоврядування характеризується глибокою інституційною дисфункцією та структурною деформацією.

Проведений нами моніторинг офіційних веб-сайтів 50 міських рад вибіркової сукупності засвідчив, що 42 громади мають формально утворені консультативно-дорадчі органи. При цьому лише у 14 громадах на сайтах оприлюднено протоколи засідань цих органів за останній рік, і лише у 5 випадках – опубліковано експертні висновки до проектів рішень. Це свідчить про те, що попри високий показник інституціоналізації «на папері», коефіцієнт корисної дії цих структур у процесах стратегування залишається низьким. Систему, що склалася, можна охарактеризувати політологічним терміном «імітаційна демократія» або «інституційна мімікрія»: формальні атрибути залучення експертів відтворюються з ритуальною точністю, але не наповнюються реальним аналітичним змістом і не впливають на архітектоніку та якість управлінських рішень.

Інтегральна оцінка дозволила ідентифікувати та концептуалізувати низку розривів, які блокують ефективність досліджуваного механізму. Першим із них є компетентнісний розрив, який проявляється через домінування у складі Громадських рад та робочих груп носіїв інтересів над носіями спеціалізованого знання. Це призводить до зниження якості інтелектуального продукту: замість науково обґрунтованих сценаріїв розвитку та оцінки ризиків, громадські інституції продукують популістські, фінансово необґрунтовані рекомендації, які влада справедливо ігнорує як нереалістичні. Утворюється «епістемічний вакуум», який заповнюється або бюрократичною інерцією, або лобістськими схемами [6, с. 15]. Другим бар'єром виступає процедурний розрив, зумовлений відсутністю у нормативно-правовій базі імперативних механізмів зворотного зв'язку. Відсутність норм щодо обов'язкового врахування або мотивованого відхилення експертних пропозицій перетворює консультації на одностороннє інформування, залишаючи владі повну дискрецію у виборі рекомендацій, що робить експертизу залежною від політичної кон'юнктури. Третім є комунікаційний розрив, що характеризується наявністю високих «семантичних бар'єрів» між експертним середовищем та широкою громадськістю. Технократична мова експертів залишається незрозумілою для мешканців, а ефект «ехо-камер» у соціальних мережах посилює кризу довіри до «офіційного» знання. Четвертим ідентифікованим розривом є ціннісний, що полягає у фундаментальній розбіжності розуміння місії експертизи: експертна спільнота розглядає її як інструмент пошуку оптимальних рішень, тоді як політичне керівництво сприймає переважно як засіб легітимації вже прийнятих рішень, що призводить до «експертної фрустрації» та взаємного відчуження.

Водночас, аналіз динаміки змін в умовах воєнного стану виявив точки біфуркації, де зароджується нова якість взаємодії. Відбулася природна «еволюційна селекція» інститутів: формалізовані, забюрократизовані структури продемонстрували низьку резильєнтність і перейшли у стан анабіозу, тоді як гібридні майданчики, волонтерські штаби, ради ВПО, цифрові експертні коаліції, довели свою високу ефективність та адаптивність. Саме ці адхократичні структури, що діють на засадах результативності та горизонтальної довіри, а не регламенту,

стали прототипом нової моделі експертного забезпечення, здатної функціонувати в умовах екстремальної невизначеності. Також позитивним трендом є зростання впливу «колективних експертів» – асоціацій ОМС та міжнародних донорів, які через механізми кондиціональності, «гроші в обмін на якість», примушують громади впроваджувати реальні, а не імітаційні процедури експертизи [280, с. 42; 4].

Слід зазначити, що система суб'єктів експертної участі характеризується суб'єктною деформацією та інституційною ентропією. Домінування квазі-громадських організацій та пасивність академічного середовища призводять до дефіциту якісної незалежної аналітики, хоча релоковані університети та експерти-ВПО залишаються недовикористаним ресурсом. Експертні висновки, що генеруються громадськими інституціями, демонструють низьку епістемічну якість продукту та здебільшого не відповідають стандартам аналізу політики, характеризуючись декларативністю та відсутністю розрахунків. Це дає підстави органам влади маргіналізувати їх як «непрофесійні». Крім того, спостерігається криза легітимності та довіри з боку ключових стейкхолдерів до існуючих інститутів експертизи через непрозорість процедур та підозри в політичній заангажованості. Відтак, існує імператив інституційного перезавантаження, оскільки модель Громадських рад як основного каналу експертизи вичерпала свій ресурс. Необхідний перехід до гнучких, професіоналізованих форм залучення знань – проектних офісів та тимчасових експертних комітетів, що формуються на конкурсній основі та діють на засадах ко-креації [279, с. 68].

Можна стверджувати, що в Україні наявні лише окремі, розрізнені елементи механізму комплексної експертизи, які функціонують в режимі «ручного управління» і не утворюють цілісної, самовідтворюваної системи. Перехід від хаотичного «експертного волонтерства» до інституціоналізованої системи підтримки прийняття рішень вимагає впровадження нової моделі, теоретичне обґрунтування та прикладна розробка якої є предметом третього розділу дисертаційного дослідження.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертаційного дослідження здійснено комплексний емпіричний аналіз сучасного стану інституціоналізації механізму комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад в Україні. На основі системного вивчення нормативно-правової бази, соціологічної оцінки інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та аналізу ефективності взаємодії з експертними середовищами зроблено наступні узагальнення:

1. Встановлено, що правове поле експертної діяльності в системі місцевого самоврядування характеризується глибокою системною фрагментарністю, внутрішньою суперечливістю та структурною регуляторною асиметрією. Попри наявність закріплених у Конституції України та Європейській хартії місцевого самоврядування гарантій організаційної самостійності громад, чинне законодавство створює нетипову ситуацію «правової диспропорції». Вона проявляється у співіснуванні жорстких імперативних вимог щодо проведення вузькогалузевих секторальних експертиз (стратегічної екологічної оцінки згідно із Законом «Про стратегічну екологічну оцінку» [138] та державної експертизи містобудівної документації [139]) та повної відсутності інституту обов'язкової комплексної *ex-ante* експертизи соціально-економічної обґрунтованості, фінансової реалістичності та управлінської спроможності стратегій розвитку. Базові нормативно-правові акти, що регулюють сферу стратегування (Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про засади державної регіональної політики» [88]), залишають процедуру залучення незалежних експертів, формат їхньої роботи та механізм врахування їхніх висновків виключно на розсуд місцевої влади. Це трансформує експертизу з обов'язкового, стандартизованого етапу управлінського циклу на факультативну опцію, залежну від політичної волі керівництва громади. Така законодавча конструкція породжує феномен «дискреційної пастки»: органи місцевого самоврядування мають юридичне право, але не мають інституційного обов'язку верифікувати свої

стратегічні рішення на предмет їх реалістичності та ресурсної забезпеченості. В умовах низької політичної культури та відсутності запобіжників це призводить до легалізації популізму, коли представницькі органи затверджують фінансово необґрунтовані документи («стратегії мрій»), що не корелюють з реальним бюджетним процесом та не мають шансів на імплементацію. Крім того, аналіз локальної нормотворчості виявив наявність масштабного «регуляторного вакууму» на рівні громад: абсолютна більшість Статутів територіальних громад та Регламентів місцевих рад лише дублюють загальні декларативні норми національного законодавства і не містять конкретних процедурних механізмів (алгоритмів) обов'язкового замовлення незалежної експертизи, кваліфікаційних критеріїв відбору експертів та, що найважливіше, імперативної вимоги щодо надання мотивованої відповіді на експертні зауваження, що перетворює будь-яку консультацію на імітацію.

2. Аналіз результатів інтерв'ю засвідчив панування в українських громадах феномену «стратегування як ритуалу», де понад 80% експертів охарактеризували існуючі стратегії як формальні документи, створені переважно для звітності, а не для реального управління розвитком. Експерти наголосили на зміщенні ролі зовнішнього консультанта з позиції «архітектора змін» до «технічного виконавця», що суттєво нівелює додану вартість інтелектуального супроводу.

Основними бар'єрами, що перешкоджають інституціоналізації експертного забезпечення, визначено фінансову незабезпеченість та ментальну закритість управлінських систем. Підтверджено критичний рівень «бюджетного голоду» на інтелектуальні послуги, що посилюється складністю казначейського обслуговування таких видатків. Крім того, виявлено низький рівень довіри керівництва ОМС до незалежного оцінювання: низька самооцінка компетентності персоналу громад часто компенсується закритістю від зовнішньої критики. Інституційна слабкість проявляється також у формалізації діяльності громадських рад, які нерідко трансформуються у лояльні до влади структури, позбавлені спроможності здійснювати реальну фахову експертизу.

Вплив повномасштабної війни став каталізатором для радикального перегляду підходів до стратегування, оскільки, за оцінками експертів, майже 90% стратегій потребують докорінної ревізії з акцентом на безпеку, цивільний захист та інтеграцію ВПО. Водночас спостерігається поява нових гібридних інститутів участі – волонтерських штабів та рад ВПО, які демонструють вищу гнучкість у генеруванні рішень порівняно з традиційними структурами. У контексті проектування майбутньої моделі експертизи більшість респондентів схиляється до мережевої архітектури, що передбачає створення регіональних експертних хабів на базі Агенцій регіонального розвитку, що дозволить подолати кадровий дефіцит у малих громадах.

Ключовим інструментом стимулювання якості стратегічного планування визначено впровадження принципу фінансової кондиціональності, де наявність верифікованої незалежними експертами стратегії має стати обов'язковою умовою доступу до фондів відновлення. Результати дослідження підкреслюють необхідність переходу від епізодичного консультивання до формування сталої екосистеми експертного супроводу, інтегрованої в систему публічного управління через професіоналізацію аналітичної функції та легалізацію посади «експерта з розвитку» в штатах ОМС. Це дозволить нівелювати функціональний дуалізм та забезпечити наступність процесів стратегічного планування в умовах повоєнного відновлення.

3. Доведено, що наявна інституційна архітектура взаємодії органів публічної влади та експертних середовищ, реалізована переважно через механізм Громадських рад, перебуває у стані глибокої функціональної ентропії та втрати легітимності. Емпіричні дані підтверджують, що діяльність цих структур часто редукується до імітаційних практик, що супроводжується поширенням феномену GONGO – квазі-громадських організацій, інструменталізованих владою для блокування конструктивної критики. Експертні висновки, генеровані в межах такої системи, характеризуються декларативністю, відсутністю доказової бази та виконують виключно символічну функцію легітимації вже прийнятих управлінських рішень, не здійснюючи реального впливу на їхню якість.

Діаметрально протилежну динаміку демонструють новітні «гібридні» майданчики, що виникли як відповідь на виклики воєнного стану: волонтерські штаби, ради внутрішньо переміщених осіб, цифрові експертні коаліції та релоковані університети. Функціонуючи на засадах адхократії та горизонтальної мережевої взаємодії, ці структури виявили високу інституційну резильєнтність та здатність до оперативного продукування візонерських рішень. Виявлена дихотомія між стагнацією формальних інститутів та ефективністю неформальних мереж підтверджує тезу про неможливість подолання системних дисфункцій шляхом фрагментарних змін («косметичного ремонту»). Об'єктивною необхідністю стає комплексна інституційна реформа та імплементація принципово нової моделі інституціоналізації комплексної експертизи. Ця модель має базуватися на імперативах кондиціональності – залежність доступу до ресурсів від якості планування, професіоналізації суб'єктів експертизи та тотальної цифровізації процедур.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КОМПЛЕКСНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Модель інституціоналізації комплексної експертизи в системі стратегічного врядування

Розробка та практична імплементація дієвої, резильєнтної моделі інституціоналізації комплексної експертизи вимагає рішучого виходу за межі суто інструментального чи технократичного підходу. Традиційна управлінська парадигма, що здебільшого обмежується проектуванням лінійних організаційних структур, розробкою регламентних карт або затвердженням формальних процедур, виявляється неспроможною відповісти на виклики сучасності. Вона ігнорує глибинні ціннісні деформації, що призводять до імітації управлінських процесів. Тому пропонується модель передбачає насамперед визначення та кристалізацію ціннісного (аксіологічного) ядра та концептуальної філософії експертної діяльності як соціального інституту.

Системний аналіз дисфункцій існуючої інституційної архітектури, детально проведений у попередньому розділі дослідження, переконливо довів, що фундаментальною причиною низької ефективності експертного забезпечення на рівні територіальних громад є не дефіцит нормативних приписів чи методичних рекомендацій. Корінь проблеми криється у викривленому онтологічному розумінні місії експертизи. У поточній управлінській практиці цей інститут часто редукується до сервільного інструменту формальної легітимації волонтаристських рішень політичних акторів, перетворюючись на процедуру «ритуального узгодження» заздалегідь визначених сценаріїв.

З метою емпіричної верифікації проблемного поля дослідження було проведено контент-аналіз вибірки стратегій розвитку територіальних громад (табл. 3.1).

Узагальнені результати контент-аналізу стратегій розвитку територіальних громад (виявлення системних дисфункцій планування) (Авторська розробка)

Об'єкт аналізу (Структурний блок стратегії)	Виявлені системні недоліки (індикатори формалізму)	Частка стратегій з виявленим недоліком, %	Приклад типового формулювання / проблеми
1. Діагностика та SWOT-аналіз	Відсутність верифікованих даних, використання застарілої статистики	72%	«Використано дані 3-річної давнини»; «Потенціал: вигідне розташування» (без розрахунків)
	Формальний характер SWOT-аналізу (шаблонні фрази)	65%	Перелік загроз не корелює з цілями; сильні сторони не оцифровані
2. Цілепокладання	Декларативність цілей («За все хороше»)	84%	«Покращення добробуту», «Розвиток інфраструктури» (без конкретних маркерів)
	Відсутність зв'язку з Цілями сталого розвитку (ЦСР)	58%	Стратегія не містить посилань на ЦСР або національні пріоритети
3. Фінансово-економічне обґрунтування	Відсутність реалістичного фінансового плану (бюджетування)	91%	«Фінансування в межах наявних ресурсів»; відсутність розрахунку по рокам
	Ігнорування джерел залучення інвестицій	76%	Не визначено конкретні донорські програми чи механізми ДПП
4. Моніторинг та оцінювання	Відсутність кількісних індикаторів результативності (KPI)	68%	Результат описано як «проведення заходів», а не «досягнення показників»
	Відсутність процедури перегляду стратегії	45%	Не прописано механізм актуалізації документа при зміні умов

Результати аналізу виявили системні дисфункції процесу планування, які мають наскрізний характер. Зокрема, у 84% проаналізованих документів зафіксовано декларативність цілей без чітких кількісних індикаторів, а у 91% відсутнє реалістичне фінансове планування, що перетворює стратегію з

управлінського документа на формальну декларацію намірів. Також є ігнорування зв'язку локальних цілей з національними пріоритетами та Цілями сталого розвитку (58%), що свідчить про розрив стратегічної вертикалі. Як бачимо з таблиці, ігнорування зв'язку локальних цілей з національними пріоритетами є критичним, що свідчить про розрив стратегічної вертикалі.

Запропонована авторська модель базується на імперативі парадигмального зсуву: від бюрократичного «візування» документів до ціннісно-орієнтованого стратегування. У цій новій парадигмі експертиза виступає не бар'єром, а інституційним гарантом суспільного інтересу, комунікативної раціональності та сталого розвитку.

Аксіологічним фундаментом моделі виступають універсальні принципи належного врядування, кодифіковані Радою Європи та Організацією Об'єднаних Націй, які в контексті нашого дослідження трансформуються з абстрактних декларацій у жорсткі імперативи експертної діяльності.

По-перше, принцип компетентності та результативності вимагає кардинальної зміни базису прийняття рішень. Стратегічні вектори розвитку громади не можуть спиратися на політичну доцільність, інтуїцію лідерів чи містечковий популізм. Єдиним прийнятним фундаментом є *evidence-based policy* – політика, заснована на верифікованих даних, науковому прогнозуванні та доказовій базі. Ця вимога знаходить своє нормативне підґрунтя в Законі України «Про засади державної регіональної політики» [96], що визначає моніторинг та оцінювання результативності реалізації стратегій як обов'язкові елементи. Не менш важливим у цьому контексті є Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [98], який імперативно вимагає проведення аналізу регуляторного впливу та обов'язкового відстеження результативності прийнятих рішень, що унеможливорює прийняття економічно необґрунтованих актів. Практичну ж імплементацію цих норм забезпечує Наказ Міністерства розвитку громад та територій України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку

територіальних громад» [101], який надає експертам чіткий інструментарій та уніфіковані алгоритми для верифікації стратегічних цілей, аналізу їх реалістичності та контролю за індикаторами досягнення результатів. Наочним прикладом втілення цих методичних вимог на місцевому рівні є Розпорядження Миколаївського міського голови «Про затвердження Положення про Робочу групу з розробки Стратегії розвитку та Програми комплексного відновлення території Миколаївської міської територіальної громади» [102], яке члвизначає інституційну рамку та суб'єктний склад процесу стратегування, забезпечуючи залучення фахового середовища.

Експертиза в цій системі виконує функцію потужного когнітивного фільтру, що відсіює управлінський дилетантизм, помилкові гіпотези та проекти, які не мають ресурсного покриття [171; 285, с. 18]. Експерт стає гарантом епістемічної якості управлінського рішення.

По-друге, принцип відкритості та прозорості передбачає повну деконструкцію «чорної скриньки» прийняття стратегічних рішень. Прозорість не обмежується публікацією фінального звіту. Процес оцінювання стратегії має бути публічним актом деліберативної демократії, а результати експертизи – доступним суспільним надбанням. Це забезпечує інтерсуб'єктивність оцінок, коли висновки експертів можуть бути перевірені, оскаржені або підтверджені іншими фахівцями та громадськістю, що мінімізує ризики корупційного впливу та закритості. Цей підхід знаходить своє нормативне закріплення у Законах України «Про доступ до публічної інформації» [91] та «Про інформацію» [121], які імперативно встановлює відкритість інформації про діяльність суб'єктів владних повноважень. Ще вагомішого значення набуває Закон України «Про внесення змін до Закону України “Про доступ до публічної інформації” щодо вдосконалення положень про відкриті дані» [93]. Цей нормативний акт трансформує розуміння прозорості, зобов'язуючи оприлюднювати дані у машиночитаному форматі, що не лише робить публічність експертних висновків правовою нормою, а також створює технологічне підґрунтя для цифрового аналізу, автоматизованого моніторингу та громадського контролю. Безпосереднім інструментом реалізації цих норм є Постанова Кабінету Міністрів

України «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» [106]. Вона чітко регламентує перелік інформації (зокрема, генеральні плани, детальні плани територій, стратегії розвитку), що має бути доступною у форматі Open Data, унеможливаючи приховування критично важливих даних під грифом «для службового користування». Доповненням до цього механізму виступає Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про містобудівний кадастр» [107]. Цей документ створює організаційні засади для функціонування державної системи моніторингу просторових процесів, гарантуючи збір та облік достовірних геопросторових даних, що є критично необхідним для просторової верифікації стратегій розвитку [144]. Важливою передумовою довіри до цифрових інструментів є гарантування безпеки даних, що забезпечується Законом України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» [119]. Цей закон встановлює правові основи захисту цілісності та доступності інформації в автоматизованих системах, унеможливаючи несанкціоноване втручання чи модифікацію стратегічних документів, що є необхідною умовою їх валідності та легітимності. Інфраструктурною основою для функціонування всіх зазначених механізмів виступає Закон України «Про електронні комунікації» [130]. Він визначає правові та організаційні засади у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра, гарантуючи фізичну доступність універсальних електронних комунікаційних послуг, без яких реалізація принципів відкритості та цифровізації на рівні громад залишалася б декларативною. У цьому контексті показовим є функціонування цифрової екосистеми відновлення. Ця платформа створює технічну можливість для дистанційної, прозорої експертизи інвестиційних проектів громад зовнішніми фахівцями та донорами. Однак, готовність громад якісно заповнювати профілі проектів у системі DREAM часто стримується дефіцитом цифрових навичок («цифрової грамотності») персоналу, що також підтверджується низькими показниками субіндексу «Цифрова освіта» у багатьох регіонах. Відповіддю на цей виклик є Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрових навичок та затвердження плану

заходів щодо її реалізації» [141] Логічним продовженням цього технологічного вектору є імплементація положень Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні» [142], що відкриває перспективи використання алгоритмів штучного інтелекту для автоматизованого аналізу великих масивів даних стратегій, виявлення логічних невідповідностей та прогнозування ефективності управлінських рішень без значного навантаження на людський ресурс.

Комплексна архітектура цифрового забезпечення, що поєднує інфраструктурні, програмні та кадрові компоненти експертної діяльності, представлена на Рисунку 3.1. Вона побудована за багаторівневим принципом: від базової інфраструктури (зв'язок та кібербезпека) через операційне ядро (екосистема DREAM) до прикладних інструментів аналітики (штучний інтелект) та необхідних компетенцій персоналу. Така конфігурація забезпечує технічну спроможність системи до дистанційної, прозорої та захищеної експертизи.

По-третє, принцип підзвітності та етики відповідальності вводить жорстку етику відповідальності. Експерти перестають бути «невидимими радниками». Вони, нарівні з політичними лідерами громади, несуть репутаційну, а в перспективі – і юридичну відповідальність за валідність своїх висновків та довгострокові наслідки своїх рекомендацій. Це створює запобіжник проти надання завідомо неправдивих або кон'юнктурних висновків на угоду замовнику [206, с. 45].

Така логіка прямо узгоджується із засадничими принципами, визначеними Законом України «Про державну службу» [90], який, встановлюючи високі стандарти професійності, доброчесності та політичної неупередженості, фактично формує єдиний етичний та ціннісний контур для всіх учасників процесу публічного управління – як посадових осіб, так і залучених експертів. Важливим елементом цієї системи є також механізм роботи з викривачами, визначений Наказом НАЗК «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації роботи з повідомленнями про корупцію, внесеними викривачами» [100]. Він забезпечує інституційні гарантії захисту осіб, які повідомляють про факти корупційного тиску на експертів або намагання фальсифікувати результати стратегічного планування,

що є критично важливим для збереження незалежності експертної думки. Завершує формування цього антикорупційного контуру Наказ НАЗК «Про затвердження Методології управління корупційними ризиками» [104], який надає експертам чіткий алгоритм ідентифікації корупціогенних факторів ще на етапі планування, перетворюючи управління ризиками з абстрактної декларації на технологічний процес експертизи.

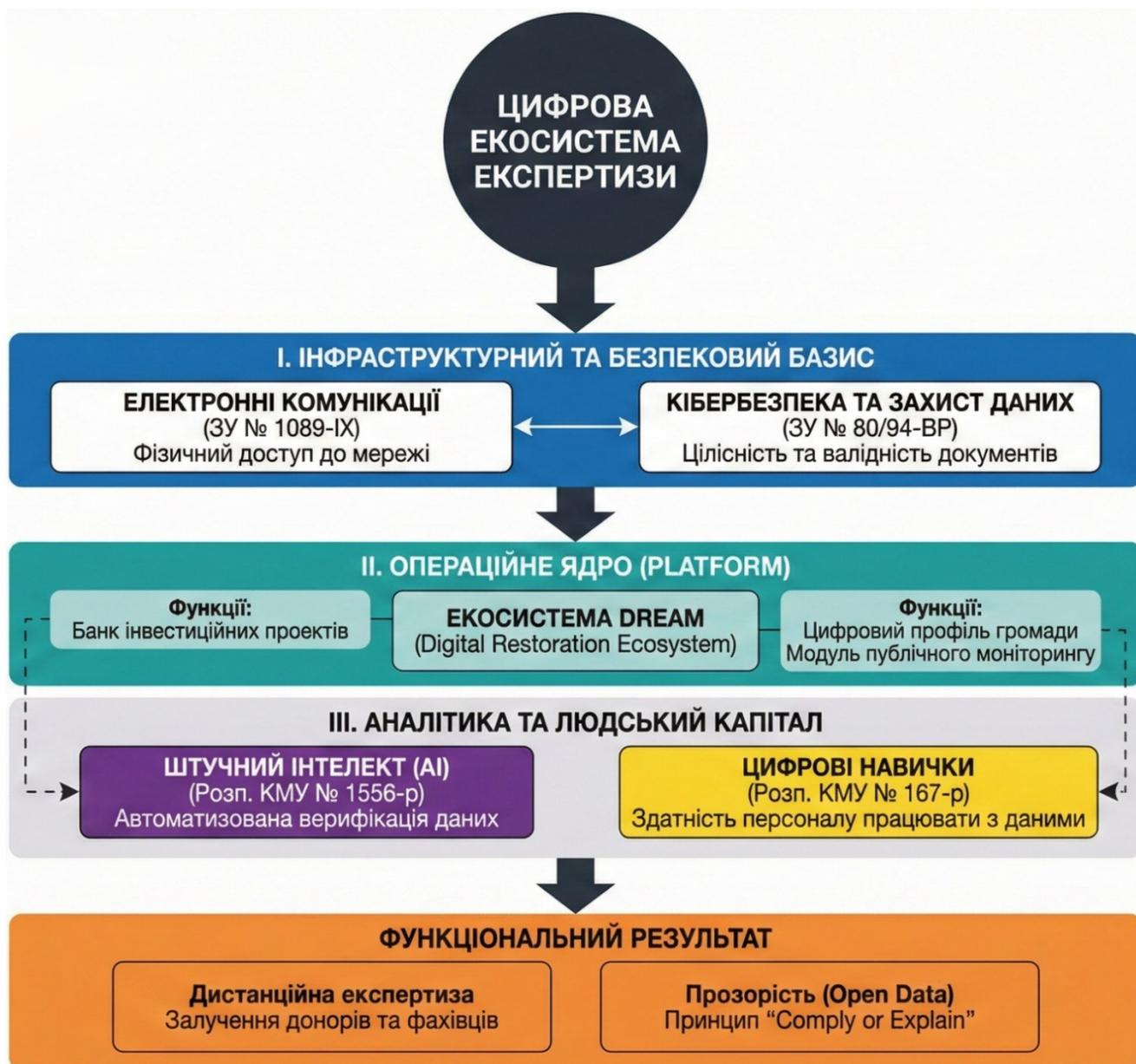


Рисунок 3.1 Архітектура цифрового забезпечення моделі (Авторська розробка)

Візуалізація аксіологічного ядра моделі та логіки трансформації принципів належного врядування в імперативи експертної діяльності наведена на Рисунку 3.2.

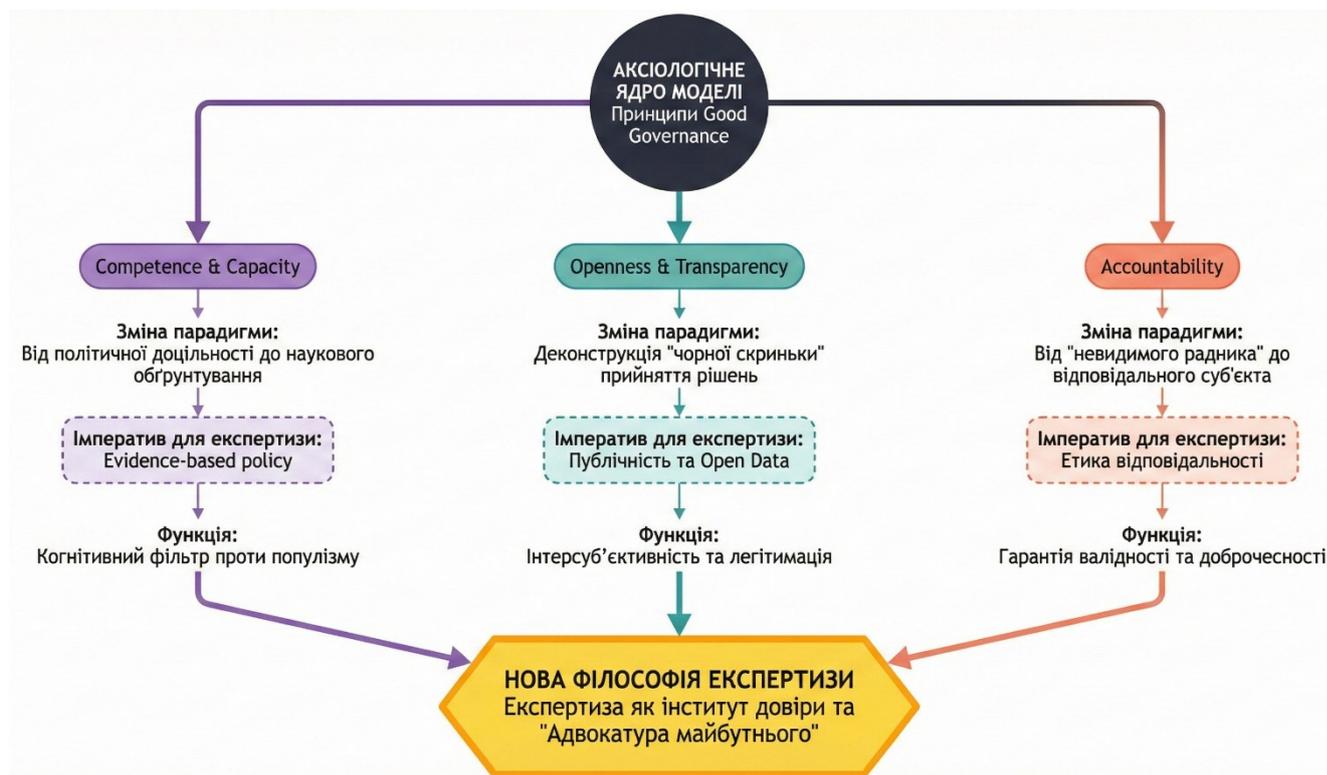


Рисунок 3.2 Аксиологічно-концептуальний базис моделі (Авторська розробка)

Систематизацію правового поля здійснено за функціональним принципом, що відображено на Рисунку 3.3. Схема ілюструє трирівневу архітектуру нормативного регулювання, яка охоплює блок стратегічного планування (визначення процедур), блок цифрової прозорості (забезпечення відкритості даних) та блок етичної відповідальності (антикорупційні запобіжники). Така структура гарантує легітимність експертних процедур на кожному етапі управлінського циклу.

Концептуальна новизна запропонованої моделі полягає у трактуванні експертизи не як адміністративної послуги, а як інституту довіри. В умовах посттоталітарної травми, яка характеризується хронічно низьким рівнем довіри суспільства до владних інституцій та атомізацією соціуму, незалежний фаховий висновок набуває особливого значення. Він стає тим символічним капіталом («знаком якості»), який здатний легітимізувати складні, непопулярні, але стратегічно необхідні реформи, що мають довгий лаг окупності.

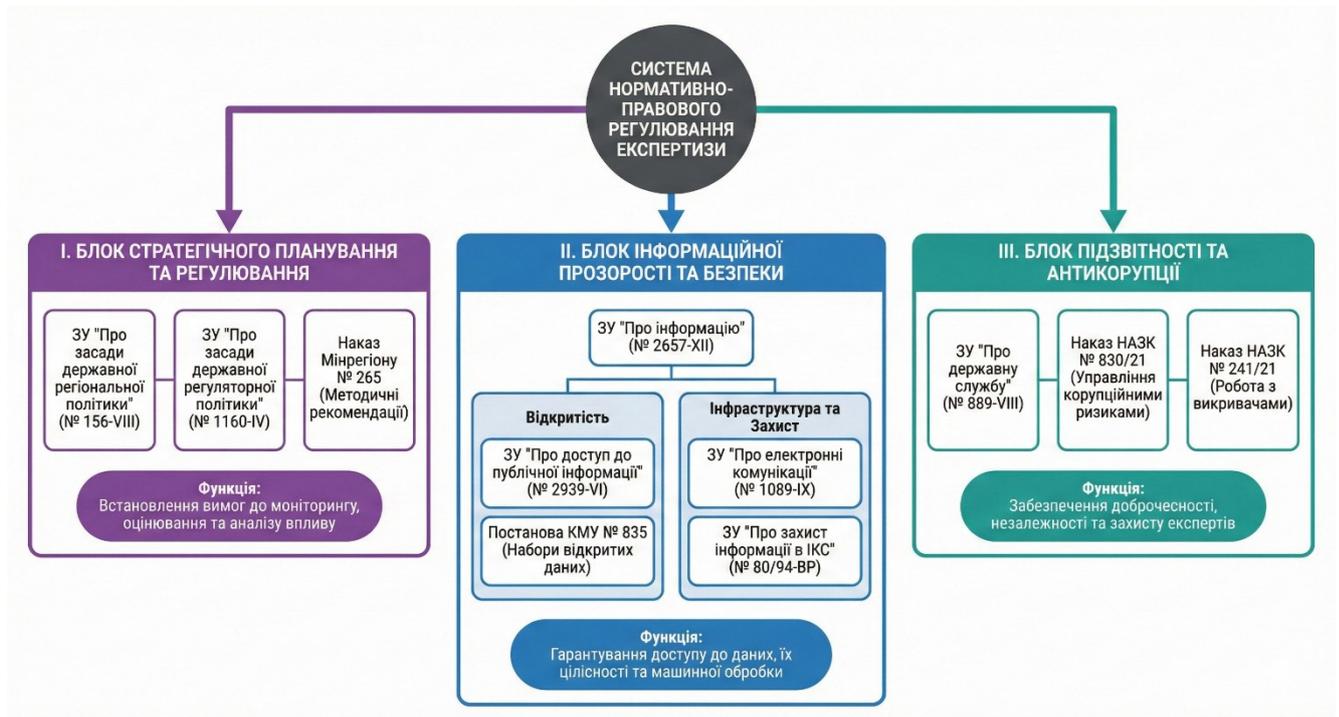


Рисунок 3.3 Архітектура нормативно-правового забезпечення моделі комплексної експертизи (Авторська розробка)

Комплексна експертиза трансформує традиційну, архаїчну вертикальну модель відносин «влада – населення» (суб'єкт-об'єктні відносини) у горизонтальну комунікативну тріаду «влада – експерти – громада». У цій конфігурації експерти виступають медіаторами смислів, оскільки вони «перекладають» потреби громади мовою професійних управлінських рішень і, навпаки, пояснюють складні управлінські кроки мовою вигод для мешканців. Також вони діють як знижувачі ентропії, адже фаховий аналіз структурує хаос різноспрямованих інтересів, відсіюючи «білий шум» популізму. Крім того, експерти стають гармонізаторами конфліктів: переведення конфліктів інтересів із площини політичного протистояння у конструктивне русло фахової дискусії сприяє накопиченню соціального капіталу громади та посиленню соціальної згуртованості [282, с. 26].

Важливим, системоутворюючим елементом концепції є її темпоральний вимір, а саме імперативна орієнтація на захист інтересів майбутніх поколінь. Стратегія розвитку громади розглядається як документ, онтологічна сутність та наслідки реалізації якого виходять далеко за межі каденції депутатів чи голови

громади. Існує об'єктивне протиріччя між короткостроковими інтересами політиків та довгостроковими інтересами території. Тому місія комплексної експертизи полягає у забезпеченні «темпорального суверенітету» розвитку. Експерт у цій моделі виконує функцію «адвоката майбутнього», здійснюючи верифікацію кожного проектного рішення на предмет відповідності Цілям сталого розвитку, екологічної безпеки та кліматичної нейтральності, міжпоколінної справедливості – недопущення перекладання боргів чи екологічних проблем на нащадків) та запобігання ефекту «залежності від колії», коли помилкові рішення сьогодні блокують можливості розвитку завтра.

З позицій системного підходу, теорії складних систем та мережевого врядування, модель концептуалізується не як жорстка, ієрархічна бюрократична конструкція, а як відкрита когнітивна екосистема. Створення додаткового підрозділу в органі місцевого самоврядування несе ризик бюрократизації та втрати незалежності оцінок. Натомість, мова йде про формування динамічної, гнучкої мережі інтелектуальних ресурсів. До цієї екосистеми на різних етапах управлінського циклу – від діагностики до моніторингу – на засадах аутсорсингу, краудсорсингу, приватного партнерства чи волонтерства підключаються регіональні та національні університети (науковий потенціал), незалежні аналітичні центри, профільні бізнес-асоціації та кластери (практичний досвід), а також громадські активісти та лідери думок (локальне знання).

Роль органу місцевого самоврядування в цій екосистемі кардинально трансформується: з «монополіста на істину» та єдиного центру прийняття рішень він перетворюється на «модератора платформи». Головна функція влади – забезпечити інфраструктурні та нормативні умови для вільного обміну ідеями, їх фахової кристалізації, валідації та подальшої імплементації [379, с. 34]. Це відповідає моделі «Потрійної» або навіть «Четверної спіралі» (*Quadruple Helix*), де інновації народжуються у взаємодії влади, науки, бізнесу та громадянського суспільства.

Структуру та логіку взаємодії суб'єктів у межах запропонованого організаційно-інституційного механізму наочно відображено на Рисунку 3.4.

Схема ілюструє перехід від жорсткої ієрархії до горизонтальної мережевої моделі, де експертиза виконує функцію комунікативного вузла між владою та громадою.

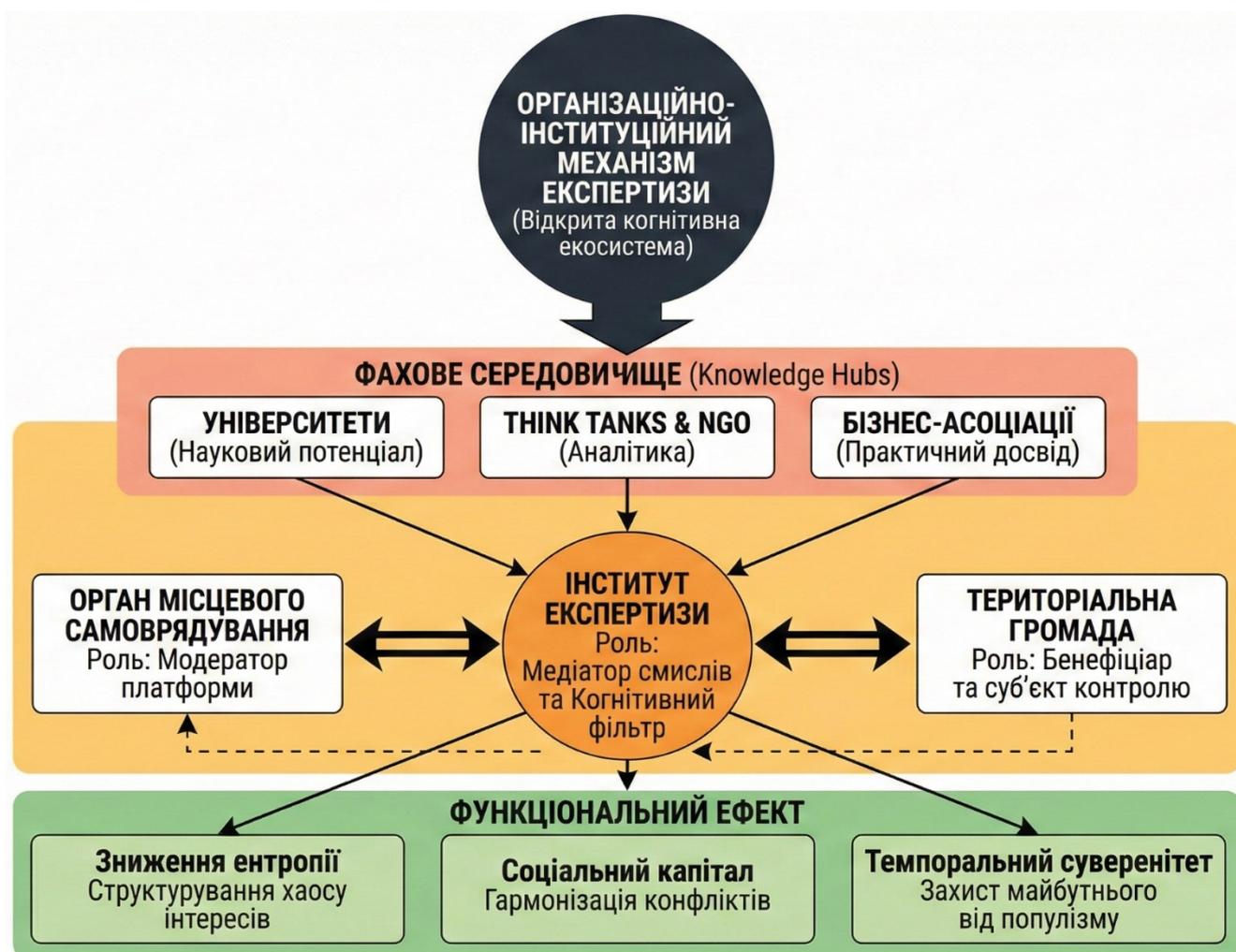


Рисунок 3.4 Організаційно-інституційний механізм моделі (Авторська розробка)

Результати експертного опитування свідчать про підтримку фаховим середовищем запропонованих трансформацій. Зокрема, найвищий рівень консолідації думок експертів (середній бал 4,9; $V = 3,8-4,2\%$) зафіксовано щодо необхідності відкриття даних та впливу якісної експертизи на залучення інвестицій. Це емпірично підтверджує гіпотезу дослідження про те, що інституціоналізація експертизи є фактором формування довіри донорів. Водночас, експерти висловили обережний оптимізм щодо впровадження інструментів ШІ (бал 4,2 при $V = 18,4\%$), що вказує на необхідність попереднього підвищення

цифрової компетентності персоналу громад, як це передбачено у запропонованій моделі.

Запропонована модель інституціоналізації комплексної експертизи в системі стратегічного врядування являє собою цілісну багаторівневу конструкцію, що відображає архітектуру трансформації експертної діяльності з формальної процедури в дієвий соціальний інститут. Логіка побудови схеми ґрунтується на дедуктивному принципі: від фундаментальних цінностей через правове та організаційне забезпечення до конкретних інструментів та кінцевого результату.

Схема складається з п'яти взаємопов'язаних рівнів, кожен з яких виконує специфічну функцію в загальній системі:

1. Аксіологічно-концептуальний базис. Цей рівень визначає «ціннісну систему координат» моделі. Він базується на імплементації принципів належного врядування (*Good Governance*), які виступають не як декларативні гасла, а як імперативи діяльності:

- компетентність та результативність вимагають переходу до доказової політики (*evidence-based policy*), де рішення ґрунтуються на даних, а не на інтуїції;
- відкритість та прозорість передбачають використання стандартів *Open Data*, що робить процес експертизи доступним для публічного контролю;
- підзвітність та відповідальність вводять етичні стандарти для експертів, перетворюючи їх на суб'єктів, що несуть репутаційну відповідальність за свої висновки.

2. Нормативно-правове забезпечення. Цей рівень трансформує аксіологічні принципи у правові норми. Він структурований за трьома функціональними напрямками:

- блок планування. Включає профільний Закон «Про засади державної регіональної політики» та методичні рекомендації Мінрегіону, що встановлюють правила гри;
- блок прозорості. Спирається на закони «Про доступ до публічної інформації», «Про електронні комунікації» та постанови КМУ про відкриті дані, створюючи правове підґрунтя для цифровізації;

– блок етики. Базується на антикорупційному законодавстві та методологіях НАЗК, що забезпечують незалежність експертів;

4. Організаційно-інституційний механізм. Це операційне ядро моделі, що описує взаємодію суб'єктів. Відбувається перехід від ієрархічної вертикалі до мережевої горизонталі. Центральним елементом є комунікативна тріада:

- влада трансформується з «монополіста рішень» у «модератора платформи»;
- експерти виконують роль «когнітивного фільтру» та медіаторів;
- громада стає активним бенефіціаром та контролером. важливим елементом є залучення зовнішніх стейкхолдерів (університетів, аналітичних центрів) на засадах аутсорсингу та партнерства;

4. Цифровий та технологічний контур (інструментарій). Цей рівень забезпечує технічну реалізацію моделі в умовах інформаційного суспільства. Він об'єднує:

- екосистему DREAM як єдине середовище для управління проектами відновлення;
- штучний інтелект для автоматизованої обробки великих масивів даних.
- системи кібербезпеки для захисту цілісності інформації;
- цифрові навички персоналу як необхідну умову функціонування системи.

5. Цільовий блок. Вершина моделі, що демонструє логіку створення суспільної цінності. Вона реалізується через ланцюжок: знання (наукова обґрунтованість) генерує довіру (легітимацію з боку суспільства та донорів), яка конвертується в результат (інвестиції та сталий розвиток). закінчує модель досягнення «темпорального суверенітету» – здатності громади захищати довгострокові інтереси майбутніх поколінь від короткострокового політичного популізму.

Представлена схема (рис. 3.5) візуалізує механізм, за допомогою якого абстрактні принципи демократичного врядування перетворюються на конкретні управлінські практики, що забезпечують якість та сталість розвитку територій.

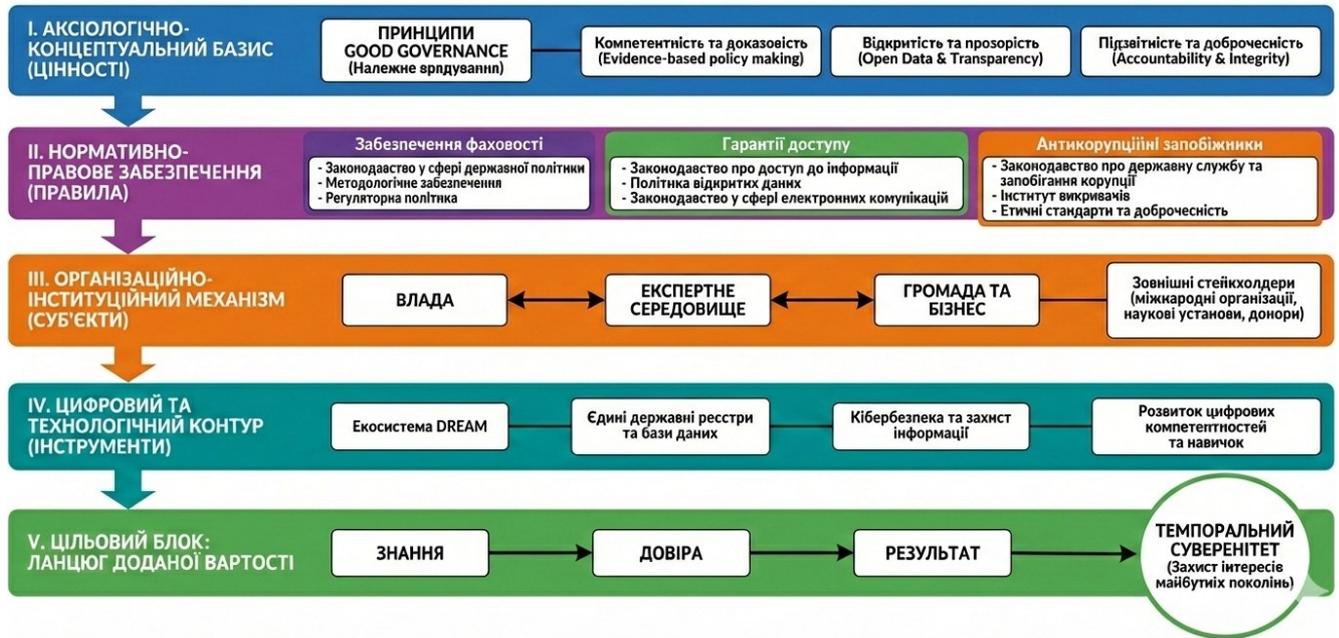


Рисунок 3.5 Структурно-логічна схема моделі інституціоналізації комплексної експертизи (Авторська розробка)

Узагальнююча концептуальна формула запропонованої моделі може бути виражена тріадою: «Знання – Довіра – Результат», що визначає архітектуру всіх структурних блоків моделі.

Рисунок 3.6 візуалізує телеологічну (цільову) архітектуру запропонованої моделі, представлену у форматі ланцюга створення суспільної доданої вартості. Схема демонструє послідовну трансформацію «сухого» експертного знання у конкретні параметри сталого розвитку громади через механізм поетапної капіталізації. Логіка процесу розгортається через три ключові стадії: вхідний ресурс (Input) та стадія 1: легітимація. Вихідною точкою процесу є «експертне знання» (*Evidence*), отримане в результаті фахового аналізу. На цьому етапі відбувається критично важлива трансформація: через процедуру незалежної верифікації даних суто технічна інформація конвертується в «інституційну довіру» (*Social Capital*). Стратегія перестає бути формальним документом влади і стає суспільним договором, якому довіряють мешканці та стейкхолдери; стадія 2: капіталізація. Накопичений соціальний капітал (довіра) стає основою для залучення матеріальних ресурсів. Успішне проходження експертизи надає стратегії

умовний «знак якості» (*Quality Label*), який слугує сигналом для зовнішніх донорів та інвесторів про низькі ризики. Це дозволяє конвертувати довіру в реальну «інвестиційну спроможність» (*Financial Resources*) громади, відкриваючи доступ до фондів відновлення та міжнародної технічної допомоги; стадія 3: імплементація. Залучені фінансові ресурси спрямовуються на реалізацію «ефективних проєктів», відібраних на основі доказових даних. Результатом цього етапу є досягнення конкретних показників «сталого розвитку» (KPIs), що виражаються у покращенні якості життя, інфраструктури та екологічного стану; фінальна мета (Target) та циклічність. Вершиною цієї піраміди є досягнення «темпорального суверенітету» – стану, за якого громада здатна самостійно визначати своє майбутнє, захищаючи інтереси прийдешніх поколінь від недалекоглядних популістських рішень. Схема також передбачає зворотний зв'язок: результати моніторингу ефекту повертаються на вхід системи, оновлюючи базу експертного знання та запускаючи новий цикл вдосконалення стратегії.

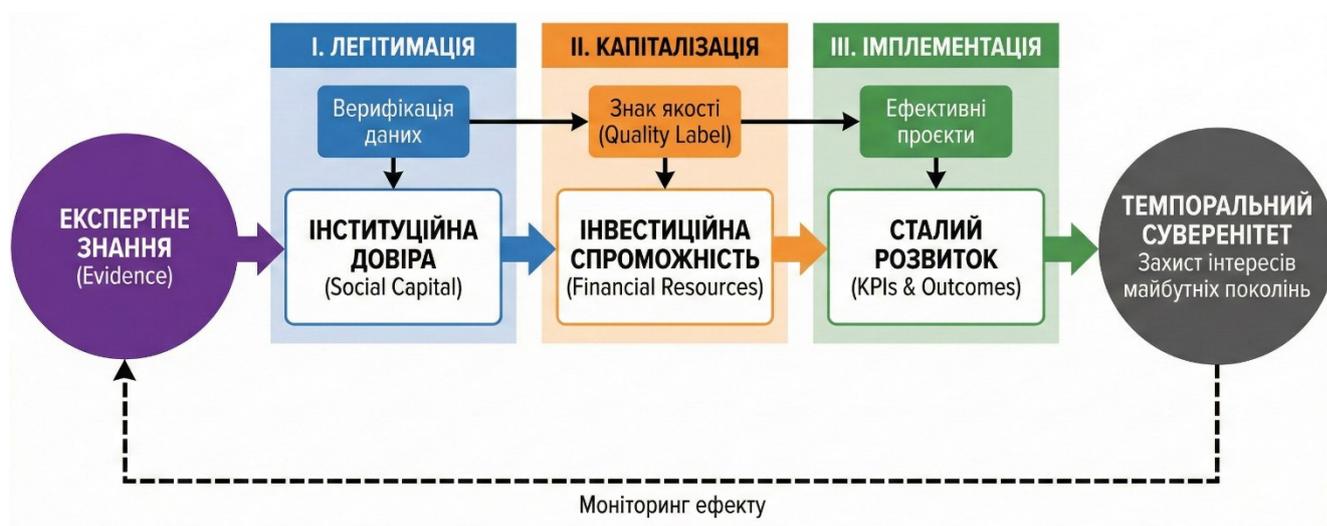


Рисунок 3.6 Цільовий блок: ланцюг доданої вартості експертизи (Авторська розробка)

Запропонована модель доводить, що експертиза є не бюрократичним бар'єром, а генератором вартості, який перетворює інтелектуальний ресурс на добробут громади.

Для систематизації розроблених механізмів та візуалізації взаємозв'язків між ними нами сформовано структурно-логічну модель інституціоналізації комплексної експертизи, яка представлена у таблиці 3.2. (Додаток Б).

Структурно-логічна модель візуалізує та систематизує авторську концепцію інституціоналізації комплексної експертизи як цілісного механізму, інтегрованого в систему стратегічного врядування на місцевому рівні. Модель побудована за принципом наскрізного управлінського циклу та складається з восьми взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких виконує специфічну функцію у процесі перетворення «сирого» проекту рішення на верифікований інструмент розвитку:

1. Цільовий блок визначає стратегічний вектор функціонування всієї системи. Мета моделі виходить за рамки суто технічної перевірки документів і полягає у забезпеченні високої якості, легітимності та резильєнтності стратегічних рішень. Це означає, що експертиза розглядається не як бюрократичний бар'єр, а як інструмент мінімізації ризиків (безпекових, фінансових, екологічних), підвищення інвестиційної привабливості громади та відновлення довіри між владою та мешканцями.

2. Блок «Вхід» регламентує початкову стадію процесу. Ключовою інновацією тут є вимога до формату подання даних: проект Стратегії розвитку або Плану відновлення має бути створений не у вигляді текстового файлу, а як структурований набір даних у машиночитаному форматі. Це забезпечує можливість подальшої автоматизованої обробки інформації та інтеграції з національними реєстрами. Суб'єктом ініціювання виступає орган місцевого самоврядування, що підкреслює його лідерську роль у формуванні візії розвитку.

3. Цифровий контур є технологічним середовищем реалізації моделі. Він базується на екосистемі DREAM, яка забезпечує прозорість та підзвітність процесу. Функціонал цього блоку включає автоматизований скринінг (перевірку на повноту та коректність заповнення даних), інтеперабельність (автоматичну звірку з даними Державного земельного кадастру [107], Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва [132] тощо) та формування незмінного цифрового

сліді, що унеможливилює маніпуляції з документами.

4. Експертне ядро – це центральний елемент моделі, де відбувається змістовна верифікація проекту. Воно складається з двох паралельних потоків:

– технократичний потік, що реалізується Регіональним експертним хабом (створеним на базі Агенції регіонального розвитку). Тут сертифіковані фахівці здійснюють глибокий аналіз за Інтегральним протоколом, який об'єднує оцінку регуляторного впливу, стратегічну екологічну оцінку, гендерний аналіз та антикорупційну експертизу;

– соціальний потік, що забезпечує легітимацію стратегії через механізми партисипативної демократії (деліберативні панелі, електронні консультації). Принцип «comply or explain» зобов'язує владу публічно аргументувати врахування або відхилення пропозицій громади.

5. Механізм впливу визначає інструменти, за допомогою яких результати експертизи трансформуються в управлінські рішення. Він включає процедуру синтезу та арбітражу (для узгодження позицій експертів та громади) та механізм кондиціональності. Останній є фінансовим важелем: доступ громади до державних субвенцій та коштів міжнародних донорів відкривається лише за наявності позитивного експертного висновку («Знаку якості»).

6. Блок «Вихід» фіксує безпосередній продукт роботи механізму – верифіковану Стратегію розвитку, яка має статус офіційного цифрового активу. Невід'ємними складовими цього продукту є Банк готових до реалізації інвестиційних проектів, Карта ризиків та План їх мітигації, що робить стратегію практичним інструментом управління.

7. Блок «Результат» описує довгострокові ефекти від впровадження моделі. До них належать: зростання інституційної спроможності та резильєнтності громади до зовнішніх шоків, підвищення рівня інституційної довіри з боку стейкхолдерів та капіталізація території через залучення інвестицій.

8. Блок «Зворотний зв'язок» забезпечує циклічність та адаптивність процесу стратегування. Він реалізується через систему автоматизованого моніторингу ключових показників ефективності в режимі реального часу на

дашбордах DREAM та систему алертів, що сигналізує про необхідність корегування курсу у разі відхилення від планових показників.

Запропонована модель є цілісною, саморегульованою системою, яка поєднує нормативні, організаційні, фінансові та цифрові інструменти для забезпечення якості стратегічного планування на місцевому рівні.

Експертне, науково обґрунтоване знання інтегрується в управлінські процедури, витісняючи інтуїтивізм. Об'єктивність процесу генерує інституційну довіру внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів до стратегічного документу, а високий рівень довіри мобілізує внутрішні ресурси громади та залучає зовнішні інвестиції для досягнення сталого, а не імітаційного результату розвитку. Ця аксіологічна рамка визначає архітектоніку всіх подальших структурних блоків моделі – від нормативно-правового регулювання до цифрових інструментів супроводу, які будуть детально декомпозовані та проаналізовані у наступних частинах цього підрозділу.

Практична імплементація концептуальних засад інституціоналізації комплексної експертизи вимагає чіткої декомпозиції її структурно-функціональної архітектоніки, яка визначає конфігурацію суб'єктів, їхні рольові функції та алгоритми комунікативної взаємодії. На відміну від традиційної лінійної моделі адміністративного підпорядкування, притаманної ієрархічним бюрократіям, запропонована авторська конструкція базується на принципах мережевого врядування та системної синергії. Ядром цієї архітектоніки виступає «Чотирикутник партнерства», вершинами якого є органи публічної влади (замовник та модератор), експертні спільноти (верифікатор та інтелектуальний донор), територіальна громада з локальним бізнесом (бенефіціар та контролер) і міжнародні донори (каталізатор та гарант стандартів). Ефективність моделі забезпечується не ієрархічним тиском, а складними горизонтальними зв'язками та інституціоналізованими протоколами обміну ресурсами: влада надає легітимність та фінансування, експерти – верифіковане знання, громада – довіру та соціальний капітал, а донори – методологію та інвестиційний ресурс [315, с. 112].

У цій конфігурації орган місцевого самоврядування (сільська, селищна, міська рада) трансформує свою функцію з монопольного розробника рішень на «мета-губернатора» або архітектора процесу. Його завданням стає не написання тексту стратегії «за зачиненими дверима», а організація інклюзивного процесу та забезпечення «інституційної абсорбції» – здатності системи управління сприйняти, засвоїти та імплементувати складні експертні рекомендації. Влада виступає замовником *ex-ante* експертизи, формуючи технічне завдання, яке базується на об'єктивно виявлених проблемах, а не на заздальгідь визначених політичних відповідях. Ключовим елементом тут є добровільна відмова від дискреційного права ігнорувати фахову думку: архітектоніка моделі передбачає введення нормативних «запобіжників» у формі регламентних норм, які блокують винесення на голосування стратегічних документів, що отримали негативний експертний висновок, без проходження процедури публічного врегулювання розбіжностей, влада зберігає за собою право на остаточне політичне рішення, але втрачає право на рішення некомпетентне [189, с. 56].

Експертне середовище представлене регіональними офісами підтримки реформ, університетськими центрами, незалежними аналітичними групами виконує в моделі функцію «інтелектуального фільтру» та «навігатора можливостей». Структурно це забезпечується через створення дворівневої системи експертизи: внутрішньої (постійно діючі експертні ради при виконавчих комітетах для оперативного моніторингу) та зовнішньої (залучені на контрактній основі незалежні аудитори для стратегічної верифікації). Функціональне навантаження експертів полягає у проведенні глибокої діагностики стану громади, сценарному моделюванні, оцінці регуляторного впливу та екологічних ризиків. Важливим нововведенням є наділення експертів функцією «перекладача смислів»: вони зобов'язані трансформувати складні дані та розрахунки у зрозумілі для громади візуалізації та наративи, долаючи епістемічний розрив між технократичною мовою офіційного документу та життєвим світом пересічних мешканців.

Територіальна громада включно з громадськими організаціями та локальним бізнесом в архітектоніці моделі переміщується з позиції пасивного спостерігача або

об'єкта управління на позицію активного суб'єкта легітимації та співтворчості. Взаємодія у векторі «Експерти – Громада» реалізується через інструменти партисипативної демократії (публічні консультації, деліберативні панелі), де експертні висновки слугують аргументами для раціональної суспільної дискусії, а не догмою. Функція громади полягає у валідації ціннісних пріоритетів стратегії та здійсненні громадського моніторингу її реалізації. Модель передбачає, що позитивний висновок наукової експертизи є необхідною, але недостатньою умовою прийняття стратегії – він має бути підкріплений мандатом довіри з боку громади, що забезпечує «вихідну легітимність» рішення [394].

Четвертий суб'єкт – міжнародні донори та партнери – виконує роль зовнішнього стабілізатора, каталізатора змін та гаранта дотримання стандартів. В умовах повоєнної відбудови, коли значна частина бюджету розвитку громад формуватиметься за рахунок зовнішньої фінансової допомоги, донори інтегруються в архітектоніку через механізм кондиціональності. Наявність позитивного висновку незалежної комплексної експертизи щодо відповідності принципам «Build Back Better», інклюзивності та екологічним стандартам ЄС, стає автоматичним «пропуском» для отримання фінансування. Це створює потужний зовнішній стимул для місцевої влади дотримуватися процедур та залучати якісних фахівців, нівелюючи спокусу популізму та ручного розподілу ресурсів.

Інтегруючим середовищем для прозорості та ефективної взаємодії всіх чотирьох суб'єктів виступає єдина цифрова екосистема на базі державної платформи DREAM або її регіональних аналогів. Цифрова архітектоніка забезпечує трансакційну прозорість процесів: технічні завдання, проекти стратегій, експертні висновки, протоколи розбіжностей та звіти про врахування пропозицій розміщуються у відкритому доступі в режимі реального часу, формуючи цифровий слід прийняття рішень. Це унеможливорює кулуарні домовленості, фальсифікацію результатів експертизи та маніпуляцію громадською думкою. Автоматизовані алгоритми системи можуть виконувати первинну технічну перевірку документів на наявність обов'язкових розділів або відповідність класифікаторам, розвантажуючи експертів для виконання творчої аналітичної роботи. Запропонована структурно-

функціональна модель створює замкнений контур управління якістю стратегічних рішень, де кожен суб'єкт, діючи у власних інтересах, водночас працює на спільний результат – сталий розвиток території [242, с. 12; 292, с. 54].

Фундаментом пропонованої моделі є системне оновлення нормативно-правового каркасу, яке має на меті трансформувати експертизу з факультативної, дискреційної опції в імперативну, інституційно захищену процедуру прийняття управлінських рішень. Проведений у другому розділі правовий аналіз виявив «інституційну порожнечу» – відсутність легального визначення суб'єкта експертної діяльності у сфері управління територіальними громадами та механізму обов'язковості врахування його висновків. Тому першочерговим завданням нормативно-правового блоку моделі є легалізація професійного статусу «експерта з розвитку» як повноправного учасника адміністративного процесу. Для реалізації цього завдання пропонується внести зміни до Національного класифікатора професій України (ДК 003:2010), доповнивши його новою професійною назвою роботи «Аналітик з питань стратегічного планування та місцевого розвитку». Це створить необхідну правову підставу для введення відповідних посад у штатні розписи органів місцевого самоврядування, Агенцій регіонального розвитку та комунальних установ, виводячи цю діяльність з тіні «громадського навантаження» у площину професійної зайнятості [67]. Паралельно необхідно ініціювати зміни до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [134] або врахувати їх у новій редакції закону, передбачивши можливість залучення таких фахівців на контрактній основі для виконання конкретних проектів без набуття статусу посадової особи місцевого самоврядування, але з поширенням на них вимог щодо доброчесності та врегулювання конфлікту інтересів. Це дозволить легалізувати ринок експертних послуг у публічному секторі та залучати висококваліфікованих фахівців з бізнесу та науки, які не готові інтегруватися в жорстку ієрархію державної служби [132].

Другим елементом нормативного блоку є імплементація в національне законодавство (Закон «Про місцеве самоврядування в Україні») та локальні акти (Регламенти рад) процедури «виконуй або пояснюй», запозиченої з практики

корпоративного управління країн ОЕСР. Суть цього механізму полягає в обмеженні абсолютної адміністративної дискреції: орган влади – міська рада, виконком, отримавши негативний висновок комплексної експертизи або перелік суттєвих зауважень, не зобов'язаний автоматично їх виконувати зберігаючи політичну суб'єктність, але зобов'язаний надати публічне, письмове та аргументоване пояснення причин відхилення кожної рекомендації. Це пояснення має бути оприлюднене на офіційному сайті громади разом з текстом стратегії до моменту голосування. Така процедура перетворює ігнорування експертної думки з «тихого саботажу» на публічний політичний акт, за який доведеться нести репутаційну відповідальність перед виборцями. Введення норми, згідно з якою проект стратегії не може бути винесений на сесію без проходження процедури «comply or explain», стане дієвим запобіжником проти волюнтаризму та популізму [277].

Третім стратегічним напрямом є усунення бюджетних бар'єрів для фінансування експертизи. Пропонується внести зміни до Бюджетного кодексу України, закріпивши право органів місцевого самоврядування формувати у складі бюджету розвитку спеціальний фонд на фінансування науково-дослідних, експертно-аналітичних робіт та передпроектних досліджень. Це дозволить легалізувати видатки за КЕКВ 2240 («Оплата послуг») та 2281 («Дослідження і розробки»), вивівши їх з-під ризику трактування контролюючими органами як нецільового використання коштів. Створення сталого фінансового ресурсу для замовлення якісної зовнішньої експертизи є необхідною умовою зменшення залежності громад від донорських грантів та формування національного ринку аналітики.

Четвертим елементом є уніфікація методології через стандартизацію. Необхідно розробити та затвердити на рівні Кабінету Міністрів України (або профільного міністерства) національний стандарт «Вимоги до структури та змісту стратегічних документів територіальних громад», гармонізований з міжнародним стандартом ISO 37101 «Сталий розвиток в громадах». Цей стандарт має містити вичерпний перелік обов'язкових розділів (демографічний прогноз, SWOT-аналіз,

фінансовий план, оцінка ризиків) та індикаторів якості, на відповідність яким і буде проводитися експертиза. Це дозволить перевести процес оцінювання з площини суб'єктивних суджень у площину об'єктивної перевірки відповідності нормативам [34, с. 14].

П'ятим елементом нормативного блоку є інтеграція антикорупційного фільтру. Пропонується доповнити методичні рекомендації з розробки стратегій вимогою щодо обов'язкового проведення антикорупційної експертизи проектів інвестиційних паспортів та програм відновлення на предмет наявності корупціогенних факторів (надмірних дискреційних повноважень, непрозорих процедур виділення землі чи розподілу ресурсів). Висновок такої експертизи, підготовлений відповідно до методології НАЗК, має бути невід'ємною частиною пакету документів, що подається на затвердження раді, забезпечуючи превенцію корупційних правопорушень ще на етапі планування [99]. Запропонований нормативно-правовий блок створює цілісну юридичну конструкцію, яка легалізує суб'єкта експертизи, формалізує процес врахування його думки, забезпечує фінансову основу та встановлює чіткі критерії якості.

Практична імплементація концептуальних засад та нормативних приписів запропонованої моделі вимагає формування стійкого організаційного каркасу, здатного забезпечити безперервність, професійність та інституційну пам'ять експертних процесів. Враховуючи виявлений у другому розділі кадровий та інституційний дефіцит на рівні окремих територіальних громад, особливо сільських та селищних, створення автономних повнофункціональних експертних підрозділів у кожній раді є економічно нераціональним та організаційно недосяжним завданням в умовах обмежених ресурсів. Тому організаційним ядром запропонованої моделі визначено створення національної мережі Регіональних офісів експертної підтримки, які функціонуватимуть на мезорівні (область/регіон) за принципом «центрів спільних послуг». Ця інституційна інновація покликана вирішити проблему дисперсії інтелектуальних ресурсів, сконцентрувавши найкращий експертний потенціал у регіональних точках росту та надаючи

громадам доступ до високоякісної аналітики на засадах аутсорсингу або співробітництва територіальних громад [437, с. 21].

З метою уникнення дублювання функцій та роздування бюрократичного апарату, пропонується розгортати мережу Експертних хабів не як нові державні установи, а на базі існуючих та модернізованих Агенцій регіонального розвитку, що діють відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» та Типового положення, затвердженого Кабінетом Міністрів України [116]. АРР, будучи за своєю правовою природою небюджетними установами, заснованими спільно органами влади та громадськістю, є ідеальним інституційним майданчиком для інтеграції інтересів держави, самоврядування та експертного середовища. У структурі кожного Регіонального офісу пропонується створити спеціалізований Центр стратегічного аналізу та верифікації, до складу якого на конкурсній основі залучаються сертифіковані експерти з питань просторового планування, місцевих фінансів, екології та проектного менеджменту. Цей Центр виконуватиме функцію «бекофісу» для громад регіону, забезпечуючи проведення комплексної *ex-ante* експертизи проектів стратегій, інвестиційних паспортів та програм відновлення перед їх винесенням на розгляд місцевих рад [298, с. 45].

Організаційна архітектоніка Хабу базується на матричному принципі управління та включає три функціональні кластери. Перший – аналітично-дослідницький кластер, який відповідає за збір та обробку регіональних даних, проведення соціологічних замірів та макроекономічне прогнозування. Це дозволяє громадам отримати доступ до верифікованої бази даних, яку вони не можуть сформувати самостійно. Другий – кластер проектної експертизи, який здійснює техніко-економічне обґрунтування та оцінку регуляторного впливу конкретних проектів розвитку. Третій – комунікаційно-освітній кластер, завданням якого є навчання посадових осіб громад методології стратегування та фасилітація публічних консультацій. Така структура дозволяє Хабу надавати комплексний сервіс «під ключ»: від діагностики проблеми до експертного супроводу імплементації рішення.

Важливим елементом організаційного блоку є механізм взаємодії Хабів з територіальними громадами. Пропонується відійти від моделі адміністративного підпорядкування на користь моделі співробітництва територіальних громад, регламентованого відповідним Законом. Громади можуть виступати співзасновниками Хабу або укладати з ним довгострокові договори на експертне обслуговування, сплачуючи членські внески. Це створює економічну мотивацію для експертів які отримують ринкову оплату праці, а не бюджетну ставку та гарантує громадам незалежність оцінок, оскільки Хаб підзвітний Наглядовій раді, а не голові конкретної громади. Крім того, Регіональні офіси можуть залучати фінансування від міжнародних донорів для проведення експертизи у фінансово неспроможних громадах, вирівнюючи диспропорції в інституційному розвитку [65].

Мережевий характер організаційної моделі забезпечується горизонтальною інтеграцією всіх Регіональних офісів у єдину Національну платформу стратегічної експертизи. Це дозволяє здійснювати трансфер знань та кращих практик між регіонами, формувати єдині стандарти якості та залучати вузькопрофільних фахівців з одного регіону для експертизи проектів в іншому, що мінімізує корупційні ризики та локальний лобізм. Національна платформа також виступає комунікатором з центральними органами виконавчої влади, адвокатуючи інтереси громад при формуванні державної регіональної політики. Впровадження організаційного блоку у вигляді мережі Регіональних експертних хабів дозволяє вирішити ключову суперечність поточного стану: розрив між високими вимогами до якості стратегій та низькою спроможністю громад їх забезпечити. Замість того, щоб кожна сільська рада намагалася утримувати власного стратега, що є неможливим, система переходить до використання спільного висококваліфікованого ресурсу. Це забезпечує професіоналізацію стратегування, економію бюджетних коштів за рахунок ефекту масштабу та формування стійкої інституційної пам'яті регіонального розвитку, яка не залежить від зміни політичних еліт у конкретних громадах [404, с. 78].

Архітектонічна цілісність та функціональна спроможність запропонованої моделі інституціоналізації комплексної експертизи залежать від якості її методологічного забезпечення. Емпіричний аналіз поточної управлінської практики, здійснений у попередніх розділах, дозволив діагностувати стан «методологічного еклектизму» та фрагментарності: різні види оцінювання (економічне, екологічне, правове) здійснюються ізольовано, у різний час та різними суб'єктами, що унеможлиблює формування холістичного (цілісного) бачення наслідків реалізації стратегічних рішень. Для подолання цієї дисперсії та забезпечення синергетичного ефекту, в рамках моделі пропонується запровадження Інтегрального протоколу комплексної експертизи стратегій. Цей протокол концептуалізується не як набір формальних вимог, а як стандартизований, науково обґрунтований алгоритм *ex-ante* верифікації, що забезпечує методологічну конвергенцію кращих європейських практик оцінювання публічних політик в єдину імперативну процедуру для органів місцевого самоврядування.

Методологічним ядром протоколу виступає адаптована до специфіки місцевого самоврядування методологія Аналізу регуляторного впливу, яка є стандартом у країнах ОЕСР. Відповідно до принципів порядку денного ЄС «Краще регулювання», експертиза стратегічного документу не може обмежуватися деклараціями, а має базуватися на жорсткому розрахунку прямих та непрямих витрат і вигод для всіх груп стейкхолдерів: бізнесу, громади та бюджету. Експертиза має дати верифіковану відповідь на питання щодо алокативної ефективності: чи є запропонована стратегія найбільш раціональним способом досягнення цілей, чи існують менш витратні альтернативи? Важливим елементом методології є обов'язкове застосування «М-тесту» (тесту малого підприємництва), який дозволяє виявити та нівелювати адміністративні бар'єри для розвитку локального бізнесу ще на стадії стратегічного проектування, запобігаючи регуляторній інфляції [406].

Іманентною складовою Інтегрального протоколу є екологічний імператив, що реалізується через механізм Стратегічної екологічної оцінки. У запропонованій

моделі CEO трансформується з окремої бюрократичної процедури у наскрізний критерій прийняття рішень. Відповідно до вимог Європейського Зеленого Курсу та регламентів Фонду відновлення ЄС, ключовим методологічним фільтром стає принцип DNSH. Експертиза зобов'язана підтвердити не тільки відповідність формальним екологічним нормативам, а втім і кліматичну нейтральність, ресурсоефективність та екологічну стійкість інвестиційних проектів, закладених у стратегію. Це вимагає від експертів застосування методів моделювання кумулятивних ефектів впливу на біорізноманіття та водні ресурси, що унеможливує затвердження екологічно небезпечних рішень під прикриттям економічної доцільності [221; 426, с. 112].

Паралельно з економічним та екологічним аналізом, методологічний блок передбачає обов'язкову імплементацію соціально-гуманітарної експертизи, ядром якої є гендерно-орієнтований аналіз. Відповідно до концепції гендерного мейнстрімінгу, експертиза має виявити диференційований вплив стратегічних інтервенцій на різні демографічні групи жінок і чоловіків, забезпечуючи перехід від формальної рівності до реальної інклюзивності розвитку. Методологія GIA дозволяє оцінити, чи враховує стратегія специфічні потреби вразливих категорій, одиноких матерів, жінок-підприємниць, чоловіків-ветеранів, та чи сприяє вона скороченню гендерного розриву в доступі до ресурсів та прийнятті рішень. Це перетворює стратегію з технократичного документу на інструмент соціальної справедливості [279].

Четвертим елементом методологічної матриці є превентивна антикорупційна експертиза. Вона спрямована на виявлення та елімінацію корупціогенних факторів у тексті стратегії та програмних документах ще на етапі їх розробки. До таких факторів, згідно з методологією НАЗК, належать: надмірна дискреція повноважень посадових осіб, непрозорі процедури розподілу земельних та бюджетних ресурсів, відсутність чітких індикаторів результативності. Експертний висновок має містити імперативні рекомендації щодо мінімізації корупційних ризиків шляхом деталізації адміністративних процедур та запровадження цифрових інструментів контролю [337].

Інтеграція цих чотирьох видів аналізу (економічного, екологічного, гендерного та антикорупційного) в єдиний протокол дозволяє створити багатовимірну, стереоскопічну картину наслідків реалізації стратегії, уникаючи «тунельного бачення» окремих галузевих фахівців. Для забезпечення практичної імплементації цього підходу пропонується розробка та затвердження на національному рівні уніфікованих чек-лістів, індикаторів та типових форм експертних висновків, гармонізованих із стандартами ISO. Кінцевою метою методологічного блоку є переведення процесу експертизи з площини суб'єктивних оціночних суджень у площину об'єктивної, верифікованої наукової оцінки, що стане запорукою якості та резильєнтності стратегічного планування в українських громадах.

Ефективність та життєздатність будь-якої інституційної моделі у сфері публічного управління у довгостроковій перспективі детермінується архітектурою економічних стимулів, які спонукають акторів дотримуватися встановлених правил гри. Емпіричний аналіз, проведений у другому розділі дисертації, переконливо засвідчив, що в умовах хронічного дефіциту ресурсів органи місцевого самоврядування схильні ігнорувати складні процедури експертизи, якщо вони сприймаються виключно як додаткове адміністративне навантаження без очевидних фінансових дивідендів. Для подолання цієї мотиваційної кризи та забезпечення реальної, а не декларативної інституціоналізації експертизи, у фінансово-економічний блок авторської моделі закладено принцип кондиціональності. Суть цього механізму полягає у встановленні жорсткої, алгоритмізованої причинно-наслідкової залежності між якістю стратегічного планування, підтверженою позитивним висновком незалежної комплексної експертизи, та доступом територіальної громади до зовнішніх фінансових ресурсів, передусім – коштів фондів повоєнного відновлення, державних субвенцій на соціально-економічний розвиток та програм міжнародної технічної допомоги.

Теоретичним фундаментом запропонованого підходу є концепція подолання «м'яких бюджетних обмежень», розроблена видатним економістом Я. Корнаї. В українських реаліях бюджетних відносин тривалий час домінувала патерналістська

модель, за якої громади розраховували на те, що держава в будь-якому випадку покриє їхні фінансові розриви або профінансує інфраструктурні об'єкти в «ручному режимі» політичного лобіювання. Це системно дестимулювало фіскальну відповідальність та нівелювало потребу в якісному плануванні. Впровадження механізму кондиціональності трансформує цю систему в режим «жорстких бюджетних обмежень»: громада отримує ресурс не за фактом свого існування чи наближеності до політичного центру, а виключно за умови доведення своєї інституційної спроможності ефективно, прозоро та цільовим способом використати ці кошти. У цій конструкції верифікована Стратегія розвитку виступає своєрідним «інвестиційним проспектом» та безальтернативним «вхідним квитком» до національної системи розподілу публічних фінансів [316].

Практична імплементація механізму передбачає повну синхронізацію національної бюджетної політики з регламентами Європейського Союзу з інструментом Ukraine Facility (Регламент ЄС 2024/792), який визначає логіку фінансування відновлення України на найближчі роки. Цей інструмент базується на принципі фінансування, засноване на результатах та вимагає чіткої відповідності національному Плану України. Пропонована модель екстраполює цей принцип на рівень міжбюджетних відносин «Держава – Громада». Доступ до коштів Фонду ліквідації наслідків збройної агресії, Державного фонду регіонального розвитку та інших інструментів публічних інвестицій має бути відкритим лише для тих громад, чії стратегії та плани відновлення успішно пройшли комплексну експертизу в Регіональних офісах та отримали цифровий «Знак якості». Цей сертифікат відповідності юридично підтверджує, що заплановані інвестиційні проекти є технічно реалістичними, соціально ефективними, екологічно безпечними та інклюзивними.

Такий підхід виконує подвійну макроекономічну функцію. По-перше, це функція фільтрації, що відсіює популістські, корупціогенні або завідомо «мертві» проекти ще на етапі подання заявки, запобігаючи неефективному розпорощенню обмежених ресурсів відновлення та знижуючи ризики нецільового використання коштів. По-друге, це функція сигналізування для приватних інвесторів та

міжнародних фінансових організацій. Наявність у громади верифікованої стратегії зі «Знаком якості» стає потужним ринковим сигналом про те, що на цій території діють зрозумілі та стабільні правила гри, мінімізовані регуляторні ризики, а місцева влада здатна дотримуватися довгострокових зобов'язань. Це підвищує кредитний рейтинг громади, знижує вартість залучення капіталу та сприяє зростанню інвестиційної абсорбції території [405].

Важливим елементом фінансово-економічного блоку є створення фіскальних стимулів для співпраці територіальних громад. Механізм кондиціональності має передбачати систему преференцій (зниження вимог до обов'язкового співфінансування з місцевого бюджету або пріоритетність при відборі) для комплексних інфраструктурних проєктів, які реалізуються спільно кількома громадами на основі кластерних стратегій або угод про співробітництво. Експертиза таких проєктів має підтвердити наявність синергетичного ефекту, економії на масштабі та відсутність дублювання інфраструктури. Це спонукатиме громади переходити від деструктивної конкуренції за обмежені ресурси до кооперації заради спільного розвитку, долаючи адміністративну фрагментацію та формуючи спроможні субрегіональні полюси росту.

Для технічної реалізації цього механізму необхідно інтегрувати модуль експертної верифікації у державну цифрову екосистему управління відновленням DREAM. Алгоритми системи повинні автоматично блокувати технічну можливість подання заявки на державне фінансування капітальних видатків, якщо в цифровому профілі громади відсутня актуальна Стратегія розвитку із завантаженим позитивним висновком комплексної експертизи. Це унеможливить практику «ручного» управління розподілом субвенцій, мінімізує політичну корупцію та лобізм, перевівши процес розподілу коштів у площину об'єктивних, вимірюваних критеріїв. Фінансова кондиціональність стає головним ендегенним драйвером попиту на якісну експертизу з боку самих громад, перетворюючи її з нав'язаного згори адміністративного обов'язку на економічну необхідність для виживання та розвитку в конкурентному середовищі.

Технологічним фундаментом, що забезпечує операційну дієвість, транзакційну прозорість та антикорупційну стійкість запропонованої моделі, є інформаційно-комунікаційний блок. В умовах глобальної цифрової трансформації публічного управління, яка в Україні реалізується через концепцію «держави у смартфоні» та архітектуру *Digital Era Governance*, інституціоналізація експертизи не може відбуватися у застарілому паперовому форматі або через архаїчний обмін сканованими документами. Ключовим інструментальним рішенням є повна, безшовна інтеграція процедур *ex-ante* оцінювання стратегічних документів у національну Екосистему управління відновленням DREAM. Ця платформа, яка вже функціонує як «єдине цифрове вікно» для всіх інвестиційних проектів відновлення, має бути доповнена спеціалізованим функціональним модулем «Електронна експертиза». Це забезпечить наскрізну цифровізацію всього циклу верифікації управлінських рішень – від ініціації розробки стратегії до отримання нею «знаку якості» та подальшого фінансування.

Методологія цифровізації експертного процесу базується на принциповому переході від неструктурованих даних (текстових файлів, PDF-сканів) до машиночитаних даних. У пропонованій моделі експертний висновок трансформується з суб'єктивного тексту у структурований набір даних. Це досягається шляхом заповнення експертами уніфікованих електронних форм (чек-лістів) з фіксованими полями та критеріями, які підписуються кваліфікованим електронним підписом. Такий підхід дозволяє реалізувати дворівневу систему перевірки.

Перший рівень – автоматизований скринінг. Це реалізація концепції «алгоритмічної бюрократії», коли первинну перевірку документу здійснює програмний код, а не чиновник. Алгоритми системи автоматично сканують проект стратегії на предмет наявності обов'язкових структурних елементів (паспорт програми, дерево цілей, фінансовий план), відповідність державним класифікаторам та кодифікаторам, а також перевіряють арифметичну та логічну узгодженість індикаторів. Якщо документ не відповідає формальним вимогам, система автоматично повертає його на доопрацювання, не витрачаючи дорогий час

живих експертів. Це мінімізує вплив людського фактора на етапі технічного контролю [243, с. 88].

Другий рівень – це фахова аналітична верифікація, що здійснюється сертифікованими експертами Регіональних хабів через захищені особисті електронні кабінети в системі DREAM. Для забезпечення об'єктивності система використовує механізм рандомізованого розподілу проектів між експертами відповідної спеціалізації (за аналогією з автоматизованим розподілом судових справ). Це унеможливорює попередню корупційну змову між замовником та оцінювачем. Результати експертизи фіксуються в системі та автоматично впливають на скоринг проекту. Згідно з алгоритмом, якщо стратегія отримує низькі бали за критеріями SMART або DNSH, система автоматично блокує технічну можливість подання заявок на фінансування з Фонду ліквідації наслідків збройної агресії. Реалізується принцип «code is law», де програмне забезпечення виступає гарантом дотримання правил [218].

Вагомою характеристикою інформаційного блоку є інтероперабельність – здатність модуля експертизи обмінюватися даними з іншими державними реєстрами та кадастрами через систему електронної взаємодії «Трембіта». Пряма інтеграція з Єдиною державною електронною системою у сфері будівництва дозволяє автоматично перевіряти містобудівні аспекти стратегії, а зв'язок з Державним земельним кадастром – верифікувати наявність та статус земельних ресурсів для заявлених інвестиційних проектів. Це створює єдиний довірений інформаційний простір, де маніпуляція вихідними даними стає технічно неможливою, оскільки будь-яка невідповідність планування промислового об'єкта на землях природно-заповідного фонду буде автоматично підсвічена системою як «червоний прапорець» ризику [129].

Аксіологічний принцип прозорості реалізується через функціонал публічного моніторингу. Всі експертні висновки, зауваження, оцінки та, що особливо важливо, відповіді органів місцевого самоврядування мають бути доступними на публічному порталі DREAM у режимі реального часу. Це формує незмінний «цифровий слід» процесу прийняття рішення. Будь-який стейкхолдер –

від журналіста-розслідувача до міжнародного донора – отримує можливість відстежити всю історію проходження документу, побачити, хто саме з експертів погодив сумнівне рішення, та ідентифікувати персональну відповідальність. Впровадження інструментів *Open Data* дозволяє зовнішнім аналітичним центрам використовувати масиви знеособлених даних з DREAM для проведення незалежного мета-аналізу якості стратегування в масштабах країни, виявляючи системні помилки та регіональні тренди [131].

У стратегічній перспективі інформаційно-комунікаційний блок моделі передбачає використання технологій штучного інтелекту та обробки великих даних для предиктивної аналітики. ШІ-моделі, навчені на історичних даних про реалізацію тисяч проектів, зможуть надавати експертам та громадам сервіс «розумного радника». Система зможе прогнозувати ймовірність успішного виконання запланованих показників на основі бенчмаркінгу та оцінювати ризики «бюджетного недобуду». Це трансформує експертизу з суб'єктивної оцінки тексту в об'єктивне моделювання майбутнього на основі даних. Цифровізація виступає не просто технічним інструментом оптимізації процесів, а гарантом незворотності реформи, цементуючи нові правила гри та стандарти якості в кодї державного програмного забезпечення [441].

Архітектоніка запропонованої моделі інституціоналізації комплексної експертизи була б онтологічно неповною без урахування «людського виміру» – соціально-психологічних детермінант сприйняття та легітимації управлінських рішень. Як переконливо засвідчив емпіричний аналіз, проведений у другому розділі дисертаційного дослідження, ключовим бар'єром для імплементації навіть найбільш досконалих з технічної та економічної точки зору стратегій є глибока криза інституційної довіри та прогресуюче відчуження громади від процесів прийняття рішень. Традиційна технократична експертиза, яка оперує виключно кількісними показниками, нормативами та макроекономічними прогнозами, часто нашоувхується на когнітивний та емоційний спротив населення, що сприймає її як інструмент маніпуляції еліт або прояв «технократичного редукціонізму». Тому невід'ємним, інтегральним елементом моделі визначено соціально-психологічний

блок, який базується на парадигмі деліберативної демократії та передбачає інституціоналізацію механізмів партисипативної експертизи. Йдеться про фундаментальний перехід від формальних громадських слухань, де часто домінують афекти та популізм, до науково організованих процедур дискурсивної взаємодії – деліберативних панелей, які виконують функцію соціальної верифікації та ціннісного обґрунтування стратегічного курсу.

Теоретико-методологічним фундаментом цього блоку є концепція процедурної справедливості, розроблена соціальним психологом Томом Тайлером. Згідно з цією теорією, громадяни схильні визнавати легітимність влади та добровільно виконувати її рішення не тоді, коли ці рішення приносять їм безпосередню утилітарну вигоду, а тоді, коли вони переконані, що процедура прийняття рішення була чесною, прозорою, неупередженою та інклюзивною [470, с. 145]. Інституціоналізація партисипативної експертизи спрямована на подолання феномену «епістемічної несправедливості», концептуалізованого М. Фрікер. Цей феномен проявляється у двох формах: «свідченнева несправедливість» коли слова пересічних громадян мають меншу вагу, ніж слова експертів та «герменевтична несправедливість», коли громадяни не мають понятійного апарату для вираження свого досвіду. У запропонованій моделі створюється інституційний простір для синтезу кодифікованого знання професіоналів та практичної мудрості громади, що забезпечує «соціальну вкоріненість» стратегії [250, с. 220].

Основним інструментом реалізації цього підходу пропонується зробити так звані «міні-публіки» у форматі Громадянських асамблей або Громадянських журі, що формуються за принципом сортиції. На відміну від традиційних виборних органів чи відкритих зборів, які страждають від ефекту самоселекції – коли участь беруть лише найбільш активні, радикальні або заангажовані громадяни, – деліберативна панель формується шляхом репрезентативної стратифікованої випадкової вибірки. Це дозволяє сконструювати «мікрокосм» громади, який статистично достовірно відображає її демографічну, гендерну та соціальну структуру. Учасники панелі протягом кількох етапів (вікендів) проходять процес «навчання через участь»: вони занурюються у проблематику стратегії,

заслуховують незалежних експертів з альтернативними поглядами, дебатують у малих групах під керівництвом професійних фасилітаторів та виробляють зважені колективні рекомендації. Цей процес трансформує «сиру», поверхневу громадську думку у поінформоване, рефлексивне громадське судження, яке має високу експертну та моральну вагу [233, с. 58].

У специфічному контексті повоєнного відновлення України соціально-психологічний блок моделі набуває функції соціальної терапії та реінтеграції. Територіальні громади стикаються з викликами соціальної атомізації, фрагментації та потенційних латентних конфліктів між різними групами: «старими» мешканцями та внутрішньо переміщеними особами, цивільним населенням та ветеранами, бізнесом та вразливими верствами. Інституціоналізація деліберативних панелей створює безпечний комунікативний простір для взаємодії травмованих груп, дозволяючи каналізувати соціальну напругу у конструктивне русло спільного проектування майбутнього. Застосування методик ненасильницької комунікації та медіації конфліктів дозволяє знаходити консенсусні рішення щодо високочутливих питань, політики пам'яті, меморіалізації загиблих, пріоритетності відбудови соціальних об'єктів, які неможливо вирішити суто інженерно-технічними методами без досягнення суспільної згоди [215, с. 92].

Для забезпечення реальної дієвості цього механізму пропонується нормативно закріпити статус рекомендацій деліберативних панелей у регламентах місцевих рад. Хоча юридично ці рішення можуть залишатися консультативними, у політичному вимірі вони мають набувати характеру імперативного мандату довіри. Орган місцевого самоврядування зобов'язується розглянути рекомендації панелі на пленарному засіданні та, у разі їх відхилення, надати детальне публічне обґрунтування мотивів такого рішення. Це суттєво підвищує «політичну ціну» ігнорування думки громади. Крім того, соціально-психологічний блок передбачає системне впровадження програм навчання «громадянській компетентності». Щоб бути ефективним учасником експертизи, громадянин повинен володіти базовим розумінням бюджетного процесу, повноважень місцевого самоврядування та

принципів сталого розвитку. Створення при Регіональних експертних хабах «Шкіл активного громадянина» дозволить сформувати пул кваліфікованих активістів, здатних вести фаховий діалог з владою. Партисипативна експертиза стає інструментом не лише покращення якості управлінських рішень, а до того ж когнітивної мобілізації суспільства, перетворюючи пасивне населення на відповідальну політичну спільноту – територіальну громаду [322, с. 112].

Успішна інституційна імплементація запропонованої моделі комплексної експертизи вимагає не лише теоретичного обґрунтування її архітекtonіки, а також розробки чіткого, логічно структурованого алгоритму впровадження, який би враховував резистентність бюрократичного середовища та обмеженість ресурсів в умовах воєнного стану. Враховуючи складність трансформації управлінської культури, перехід до нової якості стратегування не може відбутися у форматі одномоментної «шокової терапії». Він потребує еволюційного підходу, що базується на методології управління змінами Джона Коттера та теорії дифузії інновацій Еверетта Роджерса [237]. Розроблена нами «Дорожня карта» імплементації розрахована на середньострокову перспективу (3–5 років) і передбачає послідовну реалізацію трьох взаємопов'язаних етапів: нормативно-підготовчого (створення інституційного каркасу), експериментально-пілотного (апробація в «регуляторних пісочницях») та етапу національного масштабування (системна інституалізація).

Початкова фаза алгоритму – нормативно-підготовчий етап – спрямована на створення легітимного правового поля та методичного інструментарію для запуску моделі. Ключовим завданням цього періоду є внесення змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики» та Бюджетного кодексу України в частині закріплення обов'язковості проведення *ex-ante* експертизи стратегій розвитку територіальних громад як передумови фінансування капітальних видатків. Паралельно профільне міністерство у співпраці з національними асоціаціями органів місцевого самоврядування має розробити та затвердити Національний стандарт експертизи, що базується на методології Інтегрального протоколу, а також Типове положення про Регіональні офіси експертної підтримки.

Вагомим елементом цього етапу є «формування кадрового ядра реформи – пулу сертифікованих експертів» (J. Kotter), які пройдуть спеціалізоване навчання та акредитацію для роботи зі стратегіями територіальних громад [323, с. 45].

Наступним кроком є реалізація експериментально-пілотного етапу, що базується на використанні інструменту «регуляторних пісочниць» [211]. Згідно з рекомендаціями Європейського банківського управління та практикою OECD, масштабні інституційні інновації в публічному секторі потребують попередньої валідації в контрольованому середовищі. Пропонується відібрати на конкурсній основі 20–30 пілотних громад різних типів (урбанізовані, сільські, прифронтові) з різних макрорегіонів, які стануть полігоном для тестування нової моделі взаємодії. Для цих громад запроваджується спеціальний правовий режим «експертного сприяння»: вони отримують пріоритетну грантову підтримку від міжнародних донорів на оплату послуг експертів, методичний супровід від новостворених Регіональних офісів та преференції при розгляді їхніх проектів Фондом відновлення. У ході пілотування відбувається відпрацювання алгоритмів взаємодії в межах «чотирикутника партнерства», тестування функціоналу цифрових модулів системи DREAM та виявлення процедурних «вузьких місць». Результатом цього етапу має стати створення бібліотеки верифікованих «історій успіху» а корегування нормативної бази на основі отриманого зворотного зв'язку [407; 450; 451].

Фінальна фаза – етап національного масштабування – передбачає поширення відпрацьованої моделі на всю систему місцевого самоврядування України. Експертиза трансформується з пілотної опції в імперативну умову легітимності будь-якої стратегії розвитку. На цьому етапі повноцінно активується механізм фінансової кондиціональності: Державна казначейська служба автоматично блокує фінансування проектів розвитку для громад, які не мають верифікованої стратегії у системі DREAM. Регіональні офіси експертної підтримки переходять на модель самофінансування за рахунок членських внесків громад або плати за послуги, що забезпечує їхню інституційну сталість. Відбувається інтеграція національної системи експертизи в європейський дослідницький простір, що відкриває

можливості для залучення міжнародних експертів до оцінки складних інфраструктурних проектів відновлення [237, с. 250].

Успіх імплементації запропонованої дорожньої карти залежить від синхронізації з іншими векторами реформ з реформою служби в органах місцевого самоврядування та бюджетною децентралізацією. Важливим фактором ризику є політична циклічність: зміна уряду або проведення місцевих виборів можуть призвести до втрати темпу реформи. Для мінімізації цього ризику пропонується закріпити ключові етапи інституціоналізації експертизи в міжнародних зобов'язаннях України, та в рамках Плану України для інструменту *Ukraine Facility* та Меморандуму з МВФ. Це створить зовнішній «якір», що зробить курс на професіоналізацію стратегування незворотним. Реалізація запропонованого алгоритму дозволить трансформувати експертизу з екзотичної практики окремих інноваторів у рутинний, стандартизований елемент управлінської культури українського самоврядування, забезпечивши перехід від «кількості» стратегій до їхньої «якості» [413, 147].

Імперативною умовою життєздатності, адаптивності та сталості запропонованої моделі інституціоналізації комплексної експертизи є наявність чіткої, емпірично верифікованої системи оцінювання її результативності. У сучасній теорії публічного адміністрування, що базується на парадигмі *New Public Management* та принципах доказової політики, будь-яка інституційна інновація повинна мати вимірювані параметри успіху – ключові індикатори ефективності. Відсутність такої системи перетворює реформу на декларацію намірів, унеможливаючи об'єктивний контроль за досягненням цілей та корекцію управлінських впливів. Тому фінальним, інтегруючим елементом архітекtonіки моделі є розробка комплексної Матриці оцінювання, яка синтезує кількісні та якісні показники, дозволяючи в режимі реального часу діагностувати стан функціонування механізму експертизи на рівні конкретної територіальної громади та держави в цілому [374, с. 216].

Методологічним фундаментом запропонованої системи оцінювання обрано адаптовану модель збалансованої системи показників, розроблену Р. Капланом та

Д. Нортон, яка розглядає ефективність у чотирьох взаємопов'язаних проєкціях: процедурній – дотримання правил), фінансовій - ефективність ресурсів, соціальній – задоволеність стейкхолдерів та інституційній – зростання спроможності. У процедурній площині базовим індикатором, що характеризує масштаб імплементації моделі, є коефіцієнт охоплення експертизою. Він розраховується як відношення кількості стратегічних документів (стратегій, планів відновлення, інвестиційних паспортів), що пройшли повну процедуру комплексної *ex-ante* верифікації, до загальної кількості затверджених радою стратегічних актів. Цільове значення цього показника в моделі – 100%, що свідчить про повну інституціоналізацію процедури. Другим процедурним індикатором є Коефіцієнт імплементації рекомендацій, який демонструє глибину впливу експертизи: яка частка суттєвих зауважень експертів була врахована в остаточній редакції документу. Низьке значення цього показника (менше 50%) сигналізуватиме про формалізм процедури та ігнорування владою експертної думки, що має автоматично активувати механізм публічної відповідальності «comply or explain» [432, с. 14].

У фінансово-економічній площині ключовим критерієм ефективності є показник відвернених втрат або «економічна рентабельність експертизи». У цій парадигмі експертиза розглядається не як витратна стаття бюджету, а як інвестиція, що окупається шляхом запобігання реалізації помилкових, економічно недоцільних або корупціогенних проєктів. Цей показник розраховується шляхом сумування кошторисів інвестиційних проєктів, які отримали негативний експертний висновок і були відхилені або відправлені на суттєве доопрацювання. Додатковим фінансовим індикатором є обсяг залучених зовнішніх інвестицій та грантових коштів на реалізацію стратегії (інвестиційна абсорбція). Гіпотеза моделі полягає в наявності прямої позитивної кореляції між наявністю верифікованої стратегії (зі «Знаком якості») та зростанням інвестиційної привабливості громади для донорів та бізнесу.

У соціальній площині головним інтегральним критерієм успішності моделі є рівень інституційної довіри. Цей показник вимірюється шляхом регулярних

репрезентативних соціологічних опитувань мешканців та локального бізнесу. Зростання довіри до рішень місцевої влади, які пройшли публічну експертну валідацію, свідчить про ефективність комунікаційної складової моделі та легітимність експертного середовища. Важливим якісним індикатором є також зниження рівня соціальної конфліктності (кількості протестних акцій, петицій проти рішень ради) завдяки впровадженню процедур партисипативної експертизи та попереднього узгодження інтересів на етапі деліберативних панелей [286]. У інституційній площині оцінюється динаміка розвитку власне експертного потенціалу. Індикатором тут виступає Індекс експертної спроможності, який агрегує дані про кількість сертифікованих експертів у регіоні, щільність мережі функціонуючих аналітичних центрів та рівень їхньої залученості до роботи Регіональних хабів. Позитивна динаміка цього індексу свідчатиме про подолання кадрового дефіциту та формування сталого національного ринку експертних послуг.

Головним інструментом моніторингу та верифікації цих КРІ виступає національна цифрова екосистема DREAM [66]. Вбудований модуль бізнес-аналітики дозволяє автоматично збирати, агрегувати та візуалізувати дані (про середній час проходження експертизи, кількість зауважень, відсоток відхилених проєктів) без втручання людського фактора, що мінімізує ризики маніпуляцій зі звітністю. Це забезпечує об'єктивність оцінювання та дозволяє формувати публічні рейтинги прозорості та якості стратегування громад. Громади з високими показниками КРІ отримують автоматичні преференції при розподілі державних субвенцій, що створює постійну інституційну мотивацію до вдосконалення управлінських практик. Запропонована система оцінювання трансформує експертизу з абстрактної наукової категорії в чітко вимірюваний управлінський процес, дозволяючи перейти від інтуїтивного управління до управління, заснованого на даних, що відповідає міжнародним стандартам якості ISO 37120 [306].

3.2. Механізм взаємодії влади та експертних спільнот: технології партисипації та деліберації

Імплементація розробленої моделі інституціоналізації комплексної експертизи вимагає переходу від загальних архітектонічних схем до проектування конкретних комунікативних інтерфейсів, які забезпечують реальну, а не декларативну інклюзію експертних середовищ у процесі прийняття владних рішень. У сучасній науці про публічне управління категорія «взаємодія» розглядається не як статичний стан, а як динамічний континуум соціальних практик, що варіюються за ступенем інтенсивності, вектором спрямованості інформаційних потоків, розподілом влади та глибиною когнітивного обміну. Для побудови ефективного механізму взаємодії органів місцевого самоврядування з експертними спільнотами є застосування чіткої таксономії технологій партисипації, яка дозволяє верифікувати реальний рівень залучення та уникнути небезпечної підміни понять, коли одностороння трансляція адміністративних рішень видається за досягнення суспільного консенсусу. Методологічним фундаментом такої класифікації виступають стандарти ОЕСР, Кодекс кращих практик громадської участі Ради Європи та класична теорія «сходин участі» Шеррі Арнштайн, які диференціюють взаємодію на чотири ієрархічні рівні: інформування, консультування, діалог та партнерство. Кожен з цих рівнів має свою унікальну онтологічну природу, специфічний інструментарій та межі застосування, і лише перехід до вищих рівнів здатний забезпечити належну якість та легітимність комплексної експертизи стратегій розвитку.

Базовим, нульовим рівнем взаємодії, що становить фундамент прозорості, але не є партисипацією у повному розумінні цього слова, є інформування. Це односпрямований, монологічний комунікативний потік від суб'єкта владних повноважень до об'єкта управління (експертного середовища та громадськості). Технології цього рівня, такі як публікація проектів рішень на офіційних веб-порталах, розповсюдження прес-релізів, проведення звітних презентацій та оприлюднення відкритих даних, спрямовані на подолання інформаційної асиметрії.

У контексті експертизи інформування є необхідною передумовою («гігієнічним фактором»), оскільки експерт не може здійснити валідну оцінку стратегії, якщо не має безперешкодного доступу до її тексту та вихідних даних. Проте системною помилкою багатьох українських громад є ототожнення факту пасивного оприлюднення інформації з процесом активного залучення. На цьому рівні експерт залишається у ролі спостерігача, який споживає контент, але не має інституціоналізованої можливості впливати на його зміст, що консервує суб'єкт-об'єктну парадигму відносин [235, с. 24].

Якісно вищим шаблоном, що передбачає встановлення зворотного зв'язку, є консультування. Це двосторонній процес, у якому ініціатива, контроль над порядком денним та право остаточного рішення залишаються виключно за органом влади, але експертним спільнотам надається можливість висловити свою думку щодо заздалегідь визначених питань. Технології консультування, такі як збір пропозицій через електронні форми, громадські слухання у форматі «запитання-відповідь», фокус-групи та експертні опитування, дозволяють владі валідувати свої гіпотези, отримати альтернативні погляди та ідентифікувати «вузькі місця» проекту стратегії ще до її затвердження. Проте ключовою характеристикою цього рівня є відсутність зобов'язань влади враховувати отримані рекомендації. Консультування часто використовується для тестування суспільної реакції або виконання формальних вимог законодавства, що створює ризик токенизму – імітації участі, коли думка експертів заслуховується, але ігнорується при прийнятті фінального рішення, що призводить до «дефіциту легітимації» [186, с. 217].

Принципово іншу якість взаємодії забезпечує рівень діалогу або деліберації. Це горизонтальний, ітеративний процес обміну аргументами, спрямований на пошук консенсусу або, принаймні, взаєморозуміння між різними групами інтересів. На цьому рівні експерти та представники влади виступають як рівноправні партнери у комунікації, об'єднані спільною метою. Технології діалогу, до яких належать постійно діючі робочі групи, круглі столи, деліберативні панелі та формат «світового кафе», передбачають не просто висловлення фіксованих позицій, а їх дискурсивне обґрунтування та трансформацію під впливом

раціональних аргументів іншої сторони. Саме тут реалізується концепція комунікативної влади Ю. Габермаса: рішення легітимізується силою кращого аргументу, а не адміністративним статусом. Для комплексної експертизи стратегій рівень діалогу є мінімально необхідним стандартом, оскільки він дозволяє інтегрувати розрізнені галузеві знання – економічні, екологічні, соціальні, у цілісну, несуперечливу картину майбутнього розвитку громади [291].

Найвищим рівнем в ієрархії взаємодії є партнерство або, у термінології нової публічної служби, ко-продукція. Це модель спільного управління, яка передбачає делегування частини повноважень, ресурсів та відповідальності від органів влади до експертних спільнот та інститутів громадянського суспільства. Технології партнерства, такі як спільні проектні офіси, делеговані повноваження з моніторингу, спільне бюджетування та управління кластерами, трансформують роль експерта із зовнішнього контролера або консультанта на повноправного співавтора та співреалізатора стратегії. На цьому рівні відбувається інституціоналізація спільної відповідальності за результат: експерт не просто надає поради, а бере безпосередню участь у впровадженні змін та розділяє ризики. Саме партнерство дозволяє подолати відчуження між владою та громадою, формуючи стійкі коаліції розвитку, здатні до самоорганізації. У запропонованій нами моделі механізм комплексної експертизи має функціонувати саме на перетині рівнів діалогу та партнерства, оскільки будь-яке зниження планки до рівня простого інформування чи формального консультування неминуче призведе до деградації інституту експертизи та втрати довіри стейкхолдерів. Запропонована класифікація технологій взаємодії є не просто теоретичною вправою, а прикладним інструментом діагностики та налаштування управлінських процесів: вектор еволюції системи місцевого самоврядування має бути спрямований від пасивного споживання інформації до активної ко-продукції рішень [210; 204].

У сучасній архітектоніці механізмів взаємодії влади та експертних спільнот центральне місце посідає технологія «деліберативних панелей», яка являє собою інституалізовану форму поглибленого дискурсивного обговорення стратегічних проблем. На відміну від традиційних громадських слухань, які часто

характеризуються емоційною поляризацією, низькою компетентністю учасників та домінуванням організованих груп інтересів, деліберативна панель базується на принципах «зваженого судження» та комунікативної раціональності. Методологічна сутність цієї технології полягає у створенні штучного, захищеного комунікативного простору, де репрезентативна група учасників отримує доступ до збалансованої, верифікованої експертної інформації, має достатній часовий ресурс для її осмислення та виробляє колективне рішення в умовах, вільних від політичного тиску та популізму. Інституалізація цього інструменту в практику українського місцевого самоврядування вимагає чіткої регламентації процедури, яка має складатися з трьох обов'язкових, послідовних фаз: підготовчої (селекція), інформаційно-навчальної (експертиза) та деліберативної (вироблення рішень).

Першим, фундаментальним етапом методики є формування складу панелі, що базується на принципі сортиції – випадкового ймовірнісного відбору учасників з використанням демографічних квот (стать, вік, освіта, місце проживання, соціальний статус). Це дозволяє сформувати так звану «міні-публіку», яка є соціологічно достовірною мікромоделлю всієї територіальної громади. Такий підхід ефективно нівелює ефект самоселекції, характерний для відкритих зібрань, куди приходять переважно радикально налаштовані активісти або ангажовані особи, що викривлює реальну картину суспільних настроїв. У контексті стратегування до складу панелі доцільно включати два функціональні кластери учасників: пересічних мешканців – для оцінки цілей з точки зору споживача послуг та носія цінностей та фахових експертів – для верифікації реалістичності сценаріїв та оцінки ризиків. Саме на цьому етапі відбувається первинна легітимація процесу: громада має бути впевнена, що учасники панелі не є «підставними особами» влади, а репрезентують інтереси всього соціуму [230].

Друга фаза – інформаційно-навчальна – забезпечення епістемічної якості дискусії та подолання «когнітивного розриву». Учасники панелі, які зазвичай не є фахівцями у сфері стратегічного планування, проходять інтенсивний курс занурення у проблематику. Організатори зобов'язані надати їм комплексні інформаційні матеріали підготовлені незалежними аналітичними центрами, які

містять об'єктивні дані про стан громади, бюджетні обмеження, альтернативні варіанти розвитку та міжнародний досвід. Ключову роль тут відіграють запрошені спікери-експерти, які презентують різні, часто діаметрально протилежні точки зору (економіст обґрунтовує інвестиційну необхідність будівництва промислового підприємства, а еколог – ризики для довкілля). Методика вимагає, щоб час виступу та статус експертів були суворо збалансованими, що запобігає маніпуляції свідомістю учасників та забезпечує «епістемічну симетрію». Ця фаза трансформує «сиру», поверхову думку учасників у поінформовану, аргументовану позицію [435, с. 112].

Третя фаза – безпосередня деліберация – відбувається у форматі модерованих дискусій у малих групах (5–7 осіб), що дозволяє кожному учаснику висловитися. Завданням професійних фасилітаторів на цьому етапі є забезпечення рівності участі, фокусування на раціональних аргументах, а не на особистостях, та пошук точок дотику. Учасники аналізують отриману від експертів інформацію, зважують переваги та ризики різних стратегічних сценаріїв, обговорюють компроміси і формулюють фінальні рекомендації. Важливою методологічною вимогою є фіксація не лише консенсусних рішень, та і окремих думок меншості, що дозволяє зберегти палітру поглядів громади та уникнути «тиранії більшості». Результатом роботи панелі є підсумковий Звіт, який передається на розгляд місцевої ради та підлягає обов'язковому оприлюдненню.

Для успішної імплементації цієї методики в Україні необхідно внести зміни до регламентів місцевих рад, закріпивши статус деліберативної панелі як дорадчого органу *ad hoc*, рішення якого підлягають обов'язковому розгляду за процедурою, аналогічною до розгляду електронних петицій. Також доцільно розробити та затвердити на рівні асоціацій органів місцевого самоврядування уніфікований «Протокол організації деліберативних панелей», який би стандартизував вимоги до відбору учасників, кваліфікації фасилітаторів та прозорості процесу, унеможливлючи перетворення цього інструменту на технологію політичного піару. Використання деліберативних панелей дозволяє подолати кризу довіри до експертного знання, оскільки експертиза тут не нав'язується зверху як догма, а

проходить через фільтр суспільного осмислення, набуваючи ознак високої соціальної легітимності [400].

У спектрі інноваційних технологій партисипативної демократії особливе місце посідає інструмент «Громадянського журі», який дозволяє подолати одну з ключових проблем сучасного врядування – розрив між складністю експертних рішень та їх сприйняттям широкою громадськістю. Якщо деліберативні панелі орієнтовані на креативну генерацію нових ідей, то Громадянське журі виконує функцію фінальної верифікації та своєрідного «суду громадської думки» над вже розробленими проектами стратегій. Методологія цього інструменту, концептуально адаптована з англосаксонської судової практики, передбачає створення тимчасового колегіального органу з 12–24 громадян, які не є фахівцями у предметній сфері, але наділяються повноваженнями оцінити альтернативні сценарії розвитку, запропоновані експертами, та винести свій вердикт щодо їх прийнятності для громади. Це дозволяє забезпечити «епістемічну верифікацію» технократичних рішень через призму суспільних цінностей, моралі та здорового глузду, що є запобіжником від ухвалення рішень, які є технічно бездоганними, але соціально неприйнятними.

Процедурна архітектоніка Громадянського журі базується на принципах неупередженості та поінформованості. Відбір присяжних здійснюється методом стратифікованої випадкової вибірки, що гарантує репрезентативність мікромоделі громади за віком, статтю, освітою та місцем проживання. Такий підхід радикально нівелює вплив організованих груп інтересів, політичних партій та «професійних активістів», дозволяючи почути голос «мовчазної більшості» та уникнути ефекту «популістської аберації». Робота журі триває кілька днів (зазвичай 3–5) і структурується за моделлю судового засідання: експерти-розробники стратегії виступають у ролі «свідків», презентуючи свої аргументи, а незалежні фасилітатори забезпечують дотримання регламенту. Присяжні мають право ставити прямі, гострі запитання розробникам, вимагати додаткових роз'яснень та ініціювати залучення альтернативних експертів для опонування офіційній позиції. Ця фаза «перехресного допиту» дозволяє виявити слабкі місця стратегії, приховані

ризика та маніпуляції даними, які могли залишитися непоміченими у кабінетній тиші бюрократичних кабінетів [296, с. 58].

Наступним етапом процесу є стадія деліберації, яка відбувається у закритому режимі без присутності чиновників та преси. Присяжні обговорюють почуте, зважують аргументи «за» і «проти», шукають компроміс між конфліктуючими цінностями та формують колективне рішення – вердикт. Цей документ містить не лише бінарну оцінку запропонованої стратегії, а разом і перелік конкретних рекомендацій щодо її вдосконалення. Важливою відмінністю від класичного соціологічного опитування є те, що вердикт є результатом глибокого занурення в проблему та колективного осмислення, що дослідники називають ефектом «деліберативної матурації», а не фіксацією поверхневих, миттєвих емоційних реакцій, сформованих медіа-впливом [195].

Для українських територіальних громад інституціоналізація громадянських журі може стати дієвим запобіжником від популізму та інструментом деескалації соціальних конфліктів при прийнятті непопулярних, але стратегічно необхідних рішень (оптимізація мережі освітніх закладів, зміна тарифної політики, розміщення об'єктів поводження з відходами). Легітимність рішення, підтриманого незалежним журі звичайних громадян після ретельного вивчення фактів, є значно вищою, ніж легітимність рішення, ухваленого депутатами, яких суспільство часто апріорі підозрює у корупційній мотивації. Для практичного впровадження цієї технології пропонується закріпити в Статутах територіальних громад норму, згідно з якою стратегічні проекти вартістю понад визначений поріг або такі, що викликають значний суспільний резонанс, підлягають обов'язковій оцінці Громадянським журі перед фінальним голосуванням у раді. Органи влади мають взяти на себе публічне зобов'язання розглянути вердикт журі та надати мотивовану відповідь у форматі «виконуй або пояснюй», що забезпечить реальний вплив громади на політику та трансформує партисипацію з ритуалу в дієвий механізм управління [461; 301].

У процесі пошуку та імплементації інноваційних інструментів залучення широких верств громадськості та експертних середовищ до стратегічного

планування, особливої актуальності набуває методика «Світове кафе», концептуалізована Х. Браун та Д. Айзексом. У сучасній науці про публічне управління та організаційний розвиток ця технологія розглядається не просто як інтерактивний формат проведення нарад, а як потужна соціальна технологія мобілізації «колективного інтелекту» та інструмент «діалогічних змін». На відміну від Громадянських журі, які фокусуються на оцінці та верифікації вже розроблених рішень, «Світове кафе» є ідеальним інструментом для етапу генерації ідей та формування спільного візонерського бачення майбутнього. Методологічна цінність цього підходу полягає у його здатності долати ієрархічні та комунікативні бар'єри, створюючи атмосферу психологічної безпеки та креативної синергії, яка є недосяжною у формалізованому, регламентованому просторі адміністративних будівель [462, с. 34].

Онтологічно методика базується на теорії живих систем, яка постулює, що знання та інновації народжуються у процесі неформальних, нелінійних взаємодій між агентами мережі. Сутність процедури полягає в організації серії ітеративних діалогів у великій групі (від 20 до кількох сотень учасників), яка структурується на малі підгрупи («столики» по 4–5 осіб). Процес моделюється за принципом «перехресного запилення ідей»: учасники обговорюють стратегічне питання протягом фіксованого часового лагу (раунду), після чого відбувається ротація – учасники переходять за інші столики, змішуючись з представниками інших груп та переносючи ключові інсайти попередньої дискусії у новий контекст. За кожним столом залишається лише «господар столу», який виконує функцію утримувача контексту, фіксуючи та інтегруючи ідеї новоприбулих. Така динамічна мережева взаємодія дозволяє за короткий проміжок часу зв'язати розрізнені індивідуальні думки в єдину мережу колективних смислів, забезпечуючи ефект «колективного осмислення». У контексті стратегування це дозволяє подолати «тунельне мислення» та побачити проблему з мультидисциплінарної перспективи, синтезуючи економічні, екологічні та соціальні аспекти у комплексне рішення [304, с. 88].

Архітектоніка процесу «Світового кафе» базується на семи принципах інтегрованого дизайну, серед яких мистецтво формулювання «сильного питання». Від епістемічної якості поставленого перед учасниками завдання залежить глибина отриманих результатів. Питання має бути відкритим, евристичним та таким, що провокує на пошук можливостей, а не лише на констатацію проблем. Роль організаторів та експертів-фасилітаторів полягає у конструюванні архітектури розмови, яка б спрямовувала когнітивну енергію учасників від дивергенції (розширення поля ідей) до конвергенції (фокусування на пріоритетах). Невід'ємним елементом методики є графічна фасилітація: учасникам пропонується візуалізувати свої думки (малювати, писати, клеїти стікери) безпосередньо на паперових скатертинах, що дозволяє активувати правопівкульне, образне мислення та виявити приховані патерни, які часто ігноруються в лінійних текстових документах [360, с. 141].

Фінальним та найбільш відповідальним етапом методики є фаза «збору врожаю». Це складний аналітичний процес синтезу, кластеризації та структурування тисяч розрізнених ідей, згенерованих під час раундів, у чіткі стратегічні пріоритети. Саме на цьому етапі відбувається конвергенція «народної творчості» та професійної експертизи. Аналітики систематизують пропозиції, відсіюють нереалістичні фантазії та формують на їх основі дерево цілей стратегії. Важливо, щоб результати «гарвестингу» були публічно презентовані учасникам (у форматі «галереї ідей» або візуальної карти), що забезпечує психологічне відчуття причетності до створеного продукту. Громадяни, які ідентифікують свій внесок у тексті стратегії, стають її найактивнішими адвокатами та співреалізаторами, що гарантує сталість впровадження [371].

В умовах повоєнного відновлення України та високого рівня соціальної травматизації, методика «Світового кафе» набуває додаткового функціонального навантаження як інструмент соціальної згуртованості та колективної терапії. Вона дозволяє створити інклюзивний простір діалогу, де за одним столом зустрічаються «старі» мешканці, внутрішньо переміщені особи, ветерани, представники бізнесу та влади. Неформальна атмосфера «гостинності», закладена в дизайн методу,

сприяє зниженню рівня агресії, подоланню стереотипів та пошуку спільних цінностей, що є необхідним фундаментом для будь-якої успішної стратегії розвитку. Інституціоналізація цієї методики вимагає включення її до національних Методичних рекомендацій з розробки стратегій як рекомендованого формату проведення першого (візіонерського) етапу громадських обговорень, а також системного навчання пулу професійних фасилітаторів з числа посадових осіб місцевого самоврядування та громадських активістів [433, с. 29; 434].

В умовах стрімкої цифрової трансформації публічного управління та становлення глобального мережевого суспільства архітектура взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю та експертними середовищами зазнає фундаментальних, тектонічних змін, переміщуючись із фізичного простору у віртуальний. Традиційні офлайн-форми участі, такі як загальні збори, громадські слухання чи засідання рад, хоча і зберігають своє значення як інструменти прямої демократії, дедалі частіше доповнюються, а подекуди й заміщуються інструментами електронної партисипації. У контексті нашого дослідження цифрові платформи розглядаються не просто як технічний канал комунікації або сервісна надбудова, а як інноваційний, високотехнологічний механізм експертного краудсорсингу. Цей механізм дозволяє акумулювати та систематизувати колосальний обсяг «розподіленого знання» та «когнітивного надлишку» тисяч мешканців, трансформуючи розрізнені індивідуальні ідеї у валідні дані для стратегічного планування. Використання онлайн-інструментів дозволяє подолати просторові, часові та соціальні обмеження участі, залучаючи до експертизи стратегій ті категорії населення (молодь, працюючі професіонали, внутрішньо переміщені особи), які зазвичай ігнорують традиційні бюрократичні процедури через їхню ригідність та часовитратність [351; 439].

Теоретико-методологічним фундаментом впровадження е-партисипації у процеси стратегування виступає концепція «Wiki-уряду», розроблена дослідницею Б. Новек. Ця парадигма постулює, що в епоху інформаційного суспільства органи влади апріорі не можуть володіти монополією на експертне знання, оскільки воно розпорошене в соціумі. Найбільш ефективні, стійкі та інноваційні управлінські

рішення народжуються не в закритих кабінетах, а в результаті широкої колаборації великої кількості розподілених агентів, об'єднаних у мережі. У практиці українського місцевого самоврядування ключовими інструментами, що мають значний, але часто недооцінений експертний потенціал, є електронні петиції, громадські бюджети та спеціалізовані платформи електронних консультацій. Електронні петиції в цій системі координат виконують функцію не лише інструменту прямої демократії, а втім і механізму діагностичної експертизи та «формування порядку денного». Системний аналіз тематики петицій, динаміки їх підтримки та географії підписантів за допомогою методів *Big Data* дозволяє стратегам ідентифікувати латентні «больові точки» громади та верифікувати актуальність стратегічних цілей. Якщо офіційна Стратегія декларує пріоритетом розвиток туристичного бренду, а масив петицій стосується незадовільного стану інженерних мереж чи безпеки на дорогах, це є чітким сигналом про глибокий розрив між візіонерськими амбіціями влади та реальними потребами мешканців, що вимагає негайного корегування стратегічного документу [472, с. 45].

Особливе місце в екосистемі цифрової участі посідає Громадський бюджет. Хоча первинно цей інструмент розроблявся для прямого розподілу частини бюджетних коштів, у стратегічному вимірі він виступає потужним механізмом масової проектної експертизи та школою громадянської компетентності. Процес подання, технічного аналізу, який здійснюють профільні департаменти, та громадського голосування за проекти є своєрідним «тренувальним полігоном», де мешканці навчаються мислити категоріями проектного менеджменту (мета, бюджет, терміни, KPI), а влада отримує верифікований зворотний зв'язок щодо реальних пріоритетів розвитку. Аналіз портфеля проектів-переможців дозволяє імплементувати в довгострокову Стратегію розвитку саме ті напрями, які мають реальну суспільну підтримку (D. Linders) [328], підтверджену «голосуванням гривнею» (аллокацією ресурсів). Цифровізація цього процесу через захищені платформи (типу «Громадський проект») із використанням надійної ідентифікації (BankID, Дія.Підпис) забезпечує високу транспарентність та довіру до результатів,

мінімізуючи ризики адміністративного втручання та фальсифікацій, що є характерними для паперових процедур [2; 3].

Перспективним напрямом розвитку цифрової експертизи є використання спеціалізованих платформ для електронних консультацій щодо текстів нормативних актів та стратегій. Сучасні інструменти, платформа *Consul*, що успішно використовується в Мадриді та адаптується в українських містах, дозволяють реалізувати модель «колективного редагування». Користувачі отримують можливість залишати загальні коментарі до документу та голосувати за конкретні абзаци, пропонувати альтернативні формулювання статей та вести структуровані дискусії в гілках обговорення. Це трансформує Стратегію зі статичного, «замороженого» PDF-файлу на динамічний «живий документ», що постійно вдосконалюється колективним розумом громади. Елементом цієї технології є використання алгоритмів обробки природної мови штучного інтелекту для автоматизованого семантичного аналізу тисяч коментарів. Це дозволяє виокремити конструктивні пропозиції, кластеризувати схожі ідеї та відсіяти інформаційний шум (тролінг, спам), значно підвищуючи ККД експертної роботи [329, с. 8].

Однак впровадження E-Participation як системного елементу експертизи пов'язане із суттєвими ризиками та викликами, які необхідно враховувати в моделі інституціоналізації. Головною загрозою є «цифровий розрив»: нерівний доступ до швидкісного інтернету та різна цифрова грамотність населення можуть призвести до маргіналізації думки літніх людей, мешканців віддалених периферійних сіл та соціально вразливих груп. Це створює ризик викривлення репрезентативності результатів «цифрової експертизи» на користь більш активної, молодшої та освіченої меншості, що суперечить принципам інклюзивності. Також існують серйозні загрози технологічної маніпуляції громадською думкою через використання ботоферм, автоматизовану накрутку голосів та явище «кліктивізму» – імітації громадської активності через прості дії (лайки, репости), які не вимагають реального заглиблення в суть складної стратегічної проблеми. Для нівелювання цих ризиків цифрові інструменти мають не замінювати, а гармонійно доповнювати

офлайн-формати (деліберативні панелі, фокус-групи), створюючи гібридну «фіджитал-екосистему» участі, де технології слугують посиленню людської взаємодії. Інституціоналізація е-партисипації вимагає обов'язкового закріплення в регламентах місцевих рад норми про юридичний статус результатів електронних консультацій як офіційних пропозицій, що підлягають обов'язковому розгляду за процедурою «comply or explain», перетворюючи їх з інформаційного шуму на управлінський сигнал [403; 369, с. 12].

Серед усього спектру технологій партисипації механізм публічних консультацій є найбільш інституціоналізованим, нормативно врегульованим та розповсюдженим інструментом залучення експертного середовища до процесу прийняття рішень. У європейській адміністративній традиції в рамках принципів належного врядування SIGMA/OECD, публічні консультації розглядаються не як факультативна опція доброї волі влади, а як імперативний, жорстко регламентований етап управлінського циклу, метою якого є верифікація, валідація та легітимація вже підготовленого проекту документу [82]. Однак в українських реаліях місцевого самоврядування цей інструмент часто страждає від формалізму, процедурної невизначеності та імітації, що призводить до девальвації самої ідеї діалогу. Емпіричний аналіз показує, що консультації часто проводяться в стислі терміни, без належного інформаційного супроводу та, що найважливіше, без дієвого механізму зворотного зв'язку щодо врахування пропозицій. Для трансформації публічних консультацій з піар-акції на дієвий елемент комплексної експертизи необхідна їх суворая стандартизація за трьома параметрами: часова архітектоніка, формат подання матеріалів та процедура звітування.

Першим стандартом якості консультацій є їхня темпоральна архітектоніка. Для глибокого фахового аналізу Стратегії розвитку громади (комплексного документу обсягом понад 100 сторінок зі складними фінансовими додатками) стандартний термін у 15 днів, який часто встановлюють органи місцевого самоврядування, керуючись мінімальними вимогами законодавства, є недостатнім. Це створює «часовий бар'єр», який штучно обмежує коло учасників лише тими, хто вже знайомий з темою, або змушує експертів надавати поверхневі,

неаргументовані коментарі. Пропонується закріпити в регламентах рад мінімальний стандарт тривалості публічних консультацій щодо стратегічних документів – не менше 30 календарних днів, з можливістю автоматичної пролонгації до 60 днів у разі значного суспільного резонансу. Крім того, доцільно впровадити методологію «двотактного циклу» консультацій, запозичену з практики Європейської Комісії. Перший такт – етап «Зеленої книги», коли на обговорення виноситься лише концепція, дерево цілей та альтернативні сценарії розвитку (консультації щодо ідей). Другий такт – етап «Білої книги», коли експертизі піддається вже повністю сформульований проект нормативного акта з конкретними заходами та бюджетами (консультації щодо тексту). Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли громада критикує стратегічні цілі на етапі, коли документ вже фіналізовано [288].

Другим стандартом є інформаційна доступність та формат подання матеріалів. Ефективна консультація є неможливою в умовах інформаційної асиметрії, коли об'єкт обговорення є незрозумілим для реципієнта. Тому орган влади зобов'язаний оприлюднювати повний «консультаційний пакет», який, окрім проекту Стратегії, має включати «Аналітичну записку до консультацій» та «Нетехнічне резюме». Ці документи мають бути написані простою, зрозумілою мовою, містити візуалізацію ключових проблем, цілей та очікуваних наслідків. Умовою для фахової експертизи є забезпечення доступу до «сирих», машиночитаних даних, статистики, демографічних прогнозів, бюджетних розрахунків, на яких базується стратегія. Це дозволяє незалежним аналітикам перевірити коректність висновків розробників та запропонувати альтернативні розрахунки. Відсутність такого пакету документів або їх оприлюднення у форматі, що ускладнює обробку, має кваліфікуватися як порушення процедури та бути підставою для визнання консультацій такими, що не відбулися [358, с. 94].

Третім і найважливішим елементом стандартизації є механізм підзвітності та зворотного зв'язку. Головною причиною «консультаційної втоми» та зневіри експертів є відчуття, що їхні пропозиції зникають у «чорній дірі» бюрократії без жодної реакції. Для подолання цієї проблеми пропонується впровадити

обов'язкову уніфіковану форму звітності – «Таблицю врахування пропозицій». Цей документ, який має оприлюднюватися на офіційному веб-порталі не пізніше ніж через 10 робочих днів після завершення консультацій, повинен містити вичерпний реєстр усіх надійшовших пропозицій (із зазначенням автора), статус їх розгляду (враховано повністю / враховано частково / відхилено) та, у разі відхилення, детальне, фактологічно обґрунтоване пояснення причин (невідповідність законодавству або бюджетним обмеженням). Саме наявність мотивованої відмови відрізняє справжню деліберативну консультацію від імітації. Принцип «виконуй або поясни» у даному контексті стає інституційним запобіжником: влада не зобов'язана погоджуватися з кожним експертом, але зобов'язана пояснити свою позицію мовою аргументів, а не адміністративних відписок [187].

Важливим аспектом є забезпечення просторової інклюзивності консультацій. У територіальних громадах, що утворилися шляхом об'єднання багатьох населених пунктів, проведення обговорень виключно в адміністративному центрі дискримінує мешканців периферійних старостинських округів. Стандарт процедури має передбачати обов'язковість проведення виїзних консультаційних сесій або використання гібридних форматів (офлайн-зустріч та онлайн-трансляція з можливістю коментування), що дозволяє охопити ширше коло стейкхолдерів. Також необхідно застосовувати таргетовані методи залучення для «мовчазних» груп (молоді, ВПО, людей з інвалідністю), які зазвичай випадають з традиційних каналів комунікації.

Інституціоналізація механізму публічних консультацій вимагає переходу від вільної творчості територіальних громад до суворого дотримання процедурних стандартів. Дотримання регламенту консультацій стає критерієм легітимності самого рішення: стратегія, прийнята з порушенням процедури обговорення, має вважатися такою, що має «процедурний дефект», і може бути оскаржена в судовому порядку. Запровадження єдиного стандарту публічних консультацій, гармонізованого з рекомендаціями Ради Європи, є необхідним кроком для інтеграції українського місцевого самоврядування в європейський адміністративний простір та побудови довіри між владою та громадою [37; 420].

Ефективність функціонування механізму взаємодії влади та експертних спільнот у процесі стратегування залежить не лише від інституційного дизайну процедур, а втім і від якості управління самим комунікативним процесом, що актуалізує необхідність впровадження інституту професійного посередництва. Емпіричний досвід свідчить, що прямий діалог між носіями владних повноважень та носіями спеціалізованого епістемічного знання часто блокується через суттєві когнітивні розбіжності («семантичні бар'єри») та аксіологічні конфлікти. Влада оперує логікою політичної доцільності, електоральних циклів та бюджетних обмежень, тоді як експерти керуються логікою наукової істини, нормативної ідеальності та довгострокових прогнозів. Ця дихотомія створює ситуацію «комунікативного глухого кута», вихід із якого можливий лише через інституціоналізацію функцій фасилітації та медіації. У парадигмі колаборативного врядування ці рольові моделі розглядаються як необхідні елементи інфраструктури прийняття рішень, що забезпечують перехід від антагоністичного протистояння до конструктивної співпраці.

Насамперед необхідно здійснити чітку наукову демаркацію цих понять. Фасилітація визначається як технологія управління груповою динамікою, спрямована на структурування процесу мислення та обміну думками у гетерогенних групах, що мають спільну мету, але різні бачення шляхів її досягнення. Фасилітатор у процесі стратегування виступає як нейтральний «архітектор зустрічі» або «процесуальний експерт»: він не генерує зміст рішень (це прерогатива учасників), але відповідає за дотримання регламенту, забезпечення рівності участі та візуалізацію ідей. Ключовим завданням фасилітації є управління фазами дивергенції (розширення поля ідей) та конвергенції (звуження та фокусування на пріоритетах). Інституціоналізація фасилітації є імперативною умовою для проведення засідань робочих груп, стратегічних сесій та «Світових кафе», оскільки без професійного модератора такі заходи неминуче деградують у безплідні дискусії або монолог домінуючого лідера [446, с. 54; 350].

Натомість медіація застосовується у ситуаціях наявності інституалізованого конфлікту інтересів або цінностей, коли сторони займають антагоністичні позиції

(конфлікт між девелоперами та екологічними активістами щодо зонування території). Медіатор – це незалежний посередник, який допомагає сторонам вийти зі стану конфронтації, ідентифікувати справжні інтереси (а не декларовані позиції) та знайти взаємоприйнятне рішення. У контексті стратегування медіація є незамінним інструментом при вирішенні так званих «підступних проблем» (за Х. Ріттелем), які не мають однозначного технічного рішення і зачіпають глибинні цінності громади (розміщення об'єктів поводження з відходами, оптимізація соціальної інфраструктури, зміна цільового призначення земель). Прийняття Закону України «Про медіацію» створило нормативне підґрунтя для інтеграції процедур альтернативного вирішення спорів у публічне управління, проте на рівні локальної нормотворчості цей потенціал залишається нереалізованим [122; 360; 438, с. 45].

Запропонована модель інституціоналізації експертизи передбачає обов'язкове залучення зовнішніх, сертифікованих професійних посередників для супроводу ключових етапів розробки стратегії. Це дозволяє нівелювати «ефект адміністративної ієрархії», коли присутність міського голови або статусних чиновників змушує залежних експертів (особливо представників бюджетної сфери) вдаватися до самоцензури або конформізму. Нейтральний фасилітатор, який володіє «аксіологічною нейтральністю» та рівновіддаленістю від сторін, створює безпечний психологічний простір для висловлення зауважень та альтернативних думок, що значно підвищує епістемічну якість експертизи та запобігає ефекту групового мислення.

В умовах повоєнного відновлення та реінтеграції роль інституту посередників набуває додаткового, терапевтичного значення. Територіальні громади стикаються з безпрецедентним рівнем соціальної напруги, травматизації населення та фрагментації соціальної тканини. Обговорення питань меморіалізації, пріоритетів відбудови та інтеграції ветеранів часто супроводжується емоційними сплесками та конфліктами ідентичностей. У таких умовах фасилітатор має володіти компетенціями ненасильницької комунікації та травма-інформованого підходу, щоб каналізувати деструктивні емоції учасників у конструктивне русло

спільного проектування. Досвід міжнародних програм діалогу доводить, що залучення професійних медіаторів здатне розблокувати застарілі конфлікти та сформувати стійкий суспільний консенсус, який є фундаментом легітимності стратегії [83].

Для практичної імплементації цього підходу пропонується створити при Регіональних офісах експертної підтримки Пули сертифікованих фасилітаторів та медіаторів, послуги яких можуть замовлятися громадами на договірній основі або за рахунок ваучерної підтримки донорів. Також необхідно внести зміни до Регламентів місцевих рад та Положень про громадські слухання, передбачивши імперативну норму, згідно з якою консультації з питань, що мають високий індекс соціального резонансу або конфліктогенності, можуть проводитися виключно за участі незалежного професійного модератора. Це унеможливить маніпуляцію процедурою з боку організаторів та забезпечить процедурну справедливість процесу прийняття рішень.

В умовах експоненційного зростання складності, нелінійності та динаміки соціально-економічних процесів, традиційна закрита модель експертного забезпечення, що спирається на обмежене коло штатних аналітиків або вузький пул залучених консультантів, демонструє вичерпаність своєї евристичної спроможності. Відповіддю на цей виклик в системі стратегічного врядування стає імплементація технологій краудсорсингу знань, який концептуалізується не як простий збір пропозицій, а як інституціоналізований механізм мобілізації «розподіленого інтелекту» та продуктивного використання «когнітивного надлишку» суспільства для вирішення нетривіальних управлінських завдань. Теоретико-методологічним фундаментом цього підходу є концепція «мудрості натовпу», сформульована Джеймсом Шуров'єскі, згідно з якою агреговане, незалежне судження великої групи децентралізованих агентів за певних умов є точнішим, прогностично надійнішим та більш креативним, ніж судження найкомпетентнішого експерта-одинака. На відміну від інструментів електронної демократії (петицій, скарг), які фіксують суспільний запит або невдоволення («що болить»), краудсорсинг спрямований на генерацію технологічних рішень («як

вилікувати»), трансформуючи громаду з пасивного реципієнта послуг у колективного суб'єкта інновацій та співавтора стратегії [447, с. 24].

Методологія краудсорсингу в публічному управлінні базується на парадигмі «відкритих інновацій», адаптованій для державного сектору Генрі Чесбро. Вона передбачає відмову від адміністративної автаркії та перехід до системи «відкритих викликів». Алгоритм дії полягає в тому, що орган місцевого самоврядування формулює конкретну, чітко окреслену стратегічну проблему, декомпозує її на задачі та оголошує публічний конкурс ідей на спеціалізованій цифровій платформі. До участі в розробці рішень запрошуються сертифіковані експерти з науковими ступенями та студенти, підприємці-практики, IT-фахівці, урбаністи-аматори та носії унікального локального знання. Ключовим елементом технології є не просто лінійний збір пропозицій, а їхня колективна фільтрація, верифікація та доопрацювання спільнотою учасників. Платформа забезпечує горизонтальну комунікацію, де користувачі оцінюють ідеї одне одного, вказують на слабкі місця та пропонують покращення, що створює ефект «когнітивної синергії» та дозволяє відібрати найбільш життєздатні рішення на основі меритократичних критеріїв якості аргументації, а не адміністративних статусів авторів [364, с. 45; 407].

Особливої стратегічної ваги краудсорсинг набуває в специфічних умовах повоєнного відновлення України, що характеризуються масштабними демографічними трансформаціями та «витоком мізків». Багато громад зіткнулися з проблемою фізичної відсутності кваліфікованих кадрів на місцях. У цьому контексті краудсорсинг стає безальтернативним інструментом залучення ресурсу «інтелектуальної діаспори» – висококласних фахівців, які вимушено виїхали за кордон або в інші регіони, але зберігають ідентичнісний та емоційний зв'язок зі своєю громадою і готові дистанційно долучитися до її відновлення. Краудсорсингові платформи стають інфраструктурою для «цифрового номадизму» в експертизі, дозволяючи залучати найкращі світові практики та компетенції без необхідності фізичної присутності експерта на засіданнях робочих груп. Це формує нову якість експертного забезпечення – мережеву експертизу, яка є гнучкою, масштабованою, резильєнтною до безпекових загроз та вільною від місцевого

політичного тиску. Успішні кейси використання подібних платформ у світовій практиці доводять, що правильно сформульований та комунікований виклик здатен мобілізувати інтелектуальний ресурс, ринкова вартість якого у форматі класичного консалтингу була б абсолютно непідйомною для місцевого бюджету [225, с. 112; 226].

Однак ефективність краудсорсингу як методу експертизи залежить від якості модерації процесу та управління знаннями. Існує суттєвий ризик виникнення «інформаційного шуму» та ентропії, коли потік некомпетентних, фантастичних або відверто популістських пропозицій блокує роботу аналітиків та дискредитує ідею. Тому архітектоніка процесу має передбачати чіткі вхідні критерії, систему тегів та дворівневу систему відбору: спочатку – автоматизований скринінг або рейтингове голосування кваліфікованої спільноти («мудрість натовпу»), а на фінальному етапі – фахова верифікація профільними спеціалістами («фільтр компетентності»). Інституціоналізація краудсорсингу вимагає створення на базі веб-порталів громад або в системі DREAM спеціалізованих модулів «Банк ідей» або «Лабораторія рішень територіальних громад», де процес подання, обговорення та відбору пропозицій є структурованим, прозорим та гейміфікованим для стимулювання участі. Впровадження цієї технології дозволяє здійснити перехід від елітарно-закритої моделі стратегування до інклюзивної моделі «вікідноміки», підвищуючи не лише якість управлінських рішень за рахунок розширення пошукового поля, але й рівень співвідповідальності мешканців за майбутнє своєї території [219, с. 88; 224].

Інституціоналізація механізмів партисипації та деліберації в системі публічного управління не є самодостатньою телеологічною метою, а виступає інструментальним засобом підвищення епістемічної якості та соціальної легітимності стратегічних рішень. Однак в умовах низької політичної культури та бюрократичної інерції існує високий ризик профанації цих процедур, коли формальне дотримання ритуалів участі (проведення слухань, збір підписів, створення робочих груп) не призводить до реального врахування думки громадськості та експертних середовищ. Для запобігання цьому явищу, яке в теорії

громадянського суспільства концептуалізується як «токенізм» (*tokenism* – символічна, удавана участь) або «перформативна партисипація», запропонована модель повинна включати інтегровану, науково обґрунтовану систему моніторингу та оцінювання (евалюації) якості взаємодії. Методологія такого оцінювання має базуватися не на кількісних показниках «валу» (кількість проведених заходів чи фізична присутність осіб), а на складних якісних критеріях, що дозволяють верифікувати глибину впливу стейкхолдерів на фінальну архітектуру та зміст стратегічного документу. Впровадження системи моніторингу є механізмом «інституційної рефлексії», що дозволяє системі управління навчатися на власних помилках і коригувати комунікаційні стратегії.

Теоретико-методологічним фундаментом для розробки системи моніторингу є визнана у світовій науці рамкова модель оцінювання Д. Роу і Л. Фрюера, яка диференціює критерії успішності партисипації на дві взаємопов'язані групи: критерії прийнятності процесу (процесуальна якість) та критерії ефективності результату (імпаکت-фактор). До групи критеріїв прийнятності належать: рання залученість (чи були експерти запрошені на етапі дефініції проблеми, чи вже на етапі візування готового рішення), репрезентативність учасників (чи була забезпечена інклюзія всіх груп інтересів, чи мало місце домінування лояльних до влади акторів), незалежність модерації та прозорість інформаційного забезпечення (усунення інформаційної асиметрії). Емпіричним маркером імітації є ситуація, коли учасники отримують проект стратегії за добу до обговорення або не мають доступу до вихідних масивів даних, що унеможлиблює конструктивну критику. У такому випадку процес кваліфікується як маніпулятивний, незалежно від кількості поданих правок та емоційного накалу дискусії. До групи критеріїв процесу відносяться: структурованість дискусії, ресурсна ефективність (співвідношення витрат на організацію та отриманого результату) та вплив на учасників (навчальний ефект) [391].

Критерії результативності фокусуються на вимірюванні реального політичного впливу взаємодії. Ключовим індикатором тут виступає «коефіцієнт імплементації пропозицій» (R. Putnam [392; 393]), який розраховується як

співвідношення прийнятих суттєвих правок до загальної кількості поданих рекомендацій. При цьому методологічно важливо розрізняти технічні правки (редакційні уточнення) та концептуальні зміни (корегування стратегічних пріоритетів, скасування інвестиційних проектів, перерозподіл ресурсів). Високий відсоток відхилення концептуальних пропозицій без належного раціонального обґрунтування є маркером того, що діалог деградував до монологу влади. Інструментом документальної фіксації цього показника є публічний Звіт про консультації, який має підлягати зовнішньому аудиту з боку незалежних аналітичних центрів на предмет відповідності принципам *Good Governance* [355].

Інноваційним соціологічним інструментом моніторингу, який пропонується імплементувати в українську практику, є методика «Карток громадської оцінки» [259; 260]. Це технологія пост-подієвого опитування учасників консультацій (експертів, активістів), метою якого є визначення рівня їхньої суб'єктивної задоволеності процедурою через призму концепції «процедурної справедливості», розробленої Томом Тайлером. Респонденти оцінюють результат та атмосферу взаємодії: чи відчували вони, що їхню думку почули, чи була дискусія аргументованою, чи була модерація неупередженою. Якщо індекс задоволеності демонструє негативну динаміку навіть за умови врахування частини пропозицій, це є сигналом для органу місцевого самоврядування про кризу довіри та відчуження. Такий підхід переводить оцінку якості взаємодії з площини суб'єктивних бюрократичних звітів у площину об'єктивного соціологічного виміру соціального капіталу [470, с. 14].

В умовах тотальної цифровізації публічного простору ефективним механізмом моніторингу стає аналіз «цифрових слідів» на платформах е-партисипації (E-DEM, DREAM, соціальні мережі). Застосування інструментів Sentiment Analysis (автоматизований аналіз тональності тексту на основі NLP-алгоритмів) дозволяє в режимі реального часу оцінювати характер коментарів мешканців до проектів рішень: чи переважає конструктивна критика та раціональні пропозиції, чи емоційне несприйняття, агресія та відчуження. Також важливим є моніторинг динаміки залучення: якщо з кожним наступним етапом стратегування

кількість активних учасників зменшується, це свідчить про розчарування громади, «втому від участі» та втрату легітимності процесу. Автоматизований аналіз логів системи дозволяє також виявляти аномальну активність, що може свідчити про спроби маніпуляції громадською думкою через ботоферми.

Інституціоналізація системи моніторингу та оцінювання якості взаємодії є необхідним системним запобіжником проти виродження партисипації в маніпулятивну технологію легітимації заздалегідь прийнятих рішень. Впровадження нормативного стандарту, згідно з яким стратегія розвитку не може бути затверджена радою без позитивного висновку аудиту процедур залучення, змусить органи влади ставитися до діалогу з експертами та громадою не як до формального обтяження, а як до суттєвого ресурсу покращення якості своїх рішень. Це забезпечить еволюційний перехід від моделі одностороннього «інформування» до моделі реального «партнерства» та ко-продукції політики, де відповідальність за сталий розвиток території розподіляється між усіма учасниками процесу стратегування [453; 174].

Логічним завершенням розробки механізму взаємодії влади та експертних спільнот є формування прикладного алгоритму його імплементації на рівні територіальної громади. Аналіз бар'єрів, здійснений у другому розділі, засвідчив, що головною перешкодою для партисипації є не відсутність бажання, а відсутність у посадових осіб органів місцевого самоврядування чіткого розуміння технологічної послідовності дій. Хаотичне, ситуативне застосування окремих інструментів (проведення поодинокого «світового кафе» без подальшої роботи з результатами) часто призводить до розчарування учасників та дискредитації ідеї. Тому пропонується уніфікований п'ятиетапний алгоритм інституціоналізації партисипативної експертизи, який трансформує епізодичну взаємодію у сталу управлінську практику.

Першим етапом є нормативно-діагностична підготовка. Цей етап є фундаментом для всього процесу, оскільки без належного правового підґрунтя будь-які ініціативи можуть бути легко згорнуті при зміні політичного керівництва:

- аудит нормативної бази. Керівництво громади має провести детальний

аудит існуючих локальних актів (Статуту, Регламенту ради, положень про консультативні органи). Типовою проблемою є наявність застарілих норм, що вимагають збору паперових підписів для ініціювання слухань, що в цифрову епоху є анахронізмом і бар'єром для участі молоді;

– розробка рамкового документу. ОМС має розробити та затвердити комплексне «Положення про громадську участь та експертне забезпечення». Цей документ повинен не просто декларувати права, а легалізувати використання новітніх інструментів (деліберативних панелей, електронних консультацій, бюджету участі) та, що найважливіше, закріпити процедуру «comply or explain» (обов'язок мотивованої відповіді) як імперативну норму для всіх посадових осіб;

– інституціоналізація відповідальності. Необхідно визначити структурний підрозділ або конкретну посадову особу, спеціаліста з питань комунікацій та участі або Community Engagement Officer, яка нести персональну відповідальність за організацію процесу. Це дозволить уникнути розмивання відповідальності, коли «всі за, але ніхто не робить» [214].

Другим етапом є розбудова інфраструктури та спроможності. Якісна партисипація неможлива без ресурсів – фінансових, людських та технічних;

– бюджетування участі. Алгоритм передбачає інтеграцію витрат на проведення експертизи та консультацій безпосередньо у місцевий бюджет. Це може бути реалізовано в рамках Програми соціально-економічного розвитку або через прийняття окремої цільової програми «Сприяння розвитку громадянського суспільства». Рекомендований стандарт – виділення не менше 0,5–1% від бюджету розвитку на «м'яку» інфраструктуру прийняття рішень (оплата професійних модераторів, оренда залів, проведення інформаційних кампаній, друк аналітичних матеріалів);

– навчання персоналу. Паралельно має відбуватися систематичне навчання посадових осіб методам фасилітації, медіації та ненасильницької комунікації. Чиновники часто бояться виходити до людей не через злий умисел, а через відсутність навичок управління дискусією в конфліктному середовищі. Інвестиція в навчання персоналу є інвестицією в стабільність громади [390].

Третім етапом є пілотне впровадження та калібрування. Спроба одразу охопити партисипативними процедурами всі сфери життя громади може призвести до колапсу системи через перевантаження:

- вибір пілоту. Алгоритм передбачає вибір одного конкретного, значущого, але керованого стратегічного питання (розробка концепції громадського простору, стратегії поведження з відходами або плану сталої мобільності) для відпрацювання повного циклу взаємодії: від спільного визначення проблеми до моніторингу результатів;

- мікс інструментів. На цьому етапі важливо застосувати комбінацію інструментів (онлайн-опитування для широкого охоплення + офлайн-воркшопи для глибокого обговорення) для забезпечення максимальної інклюзивності;

- історія успіху. Ключовим завданням пілоту є не стільки знаходження ідеального технічного рішення, скільки формування переконливої історії успіху, яка продемонструє скептикам (як у владних кабінетах, так і серед мешканців), що конструктивний діалог є можливим, безпечним і продуктивним [238, с. 68].

Четвертим етапом є синхронізація з управлінським циклом. Партисипація не повинна існувати як паралельний процес, відірваний від реального життя ради та бюджетного календаря:

- прив'язка до бюджету. Алгоритм вимагає жорсткої часової прив'язки етапів громадських та експертних консультацій до бюджетного процесу. Збір пропозицій до плану соціально-економічного розвитку має завершуватися до початку формування проекту бюджету, щоб ідеї мешканців мали шанс бути профінансованими у наступному році;

- річний план. Впровадження інструменту «Річного плану консультацій», який оприлюднюється на початку року, дозволяє експертам, ГО та активістам заздалегідь підготуватися до обговорення важливих тем, зібрати дані та сформулювати позицію, що значно підвищує якість дискусії та зменшує рівень емоційності.

П'ятим етапом є інституціоналізація зворотного зв'язку та оцінювання. Система не буде стійкою та самовідтворюваною без постійного моніторингу її ефективності та корекції помилок:

- публічне звітування. ОМС має впровадити практику щорічного публічного звітування про стан громадської участі. У такому звіті має аналізуватися не лише кількість проведених заходів а разом і конкретний вплив експертних пропозицій на прийняті рішення;

- незалежний аудит. Важливим елементом є проведення періодичного незалежного аудиту процедур участі (за допомогою методології CLEAR або індексу участі Ради Європи) для виявлення ознак формалізму та їх своєчасного усунення. Тільки такий циклічний підхід забезпечує перехід від режиму «гасіння пожеж» до системної культури діалогу.

Практичні рекомендації для органів місцевого самоврядування, що впливають із запропонованого алгоритму, можна звести до трьох принципів: раннє залучення (починати діалог на етапі ідеї, а не готового проекту), радикальна прозорість (публікувати всі дані у відкритих форматах) та диверсифікація каналів (поєднувати цифрові та фізичні інструменти для охоплення різних груп). Реалізація цього алгоритму дозволить громадам подолати відчуження мешканців, мобілізувати внутрішній інтелектуальний ресурс та перетворити стратегування з бюрократичної рутини на процес спільнотворення майбутнього [222].

3.3. Впровадження цифрових інструментів експертизи та моніторингу реалізації стратегій

Імперативом модернізації механізму комплексної експертизи в умовах становлення інформаційного суспільства та реалізації державної політики цифрової трансформації («держава у смартфоні») є фундаментальний перехід від архаїчних паперових процедур до наскрізної цифровізації процесів стратегічного планування. Емпіричний аналіз інституційної спроможності громад, проведений у другому розділі дисертаційного дослідження, засвідчив наявність «цифрового

розриву» та фрагментарності ІТ-ландшафту на рівні місцевого самоврядування. Поточний стан інформаційно-аналітичного забезпечення стратегування можна кваліфікувати як «клаптикову автоматизацію»: окремі громади-лідери використовують власні веб-портали або геоінформаційні системи, тоді як більшість територіальних громад продовжує оперувати неструктурованими даними у форматах Word/Excel або паперовим документообігом. Така технологічна ентропія унеможливорює агрегацію даних на національному рівні, проведення системного бенчмаркінгу та забезпечення транспарентності прийняття рішень. Для подолання цих дисфункцій пропонується впровадження концептуально нової Цифрової екосистеми стратегічної експертизи, яка базується на парадигмі *Digital Era Governance* та моделі *Government as a Platform* [239, с. 56].

Архітектура пропонованої екосистеми будується за модульним принципом на базі хмарних технологій, що дозволяє забезпечити рівний інклюзивний доступ до інструментів експертизи для всіх територіальних громад, незалежно від їхнього фінансового стану та технічного оснащення (реалізація принципу *cloud-first*). Ядром системи виступає централізована база даних стратегічних документів («реєстр стратегій»), інтегрована з ключовими державними реєстрами та кадастрами через систему електронної взаємодії «Трембіта» (український аналог естонської X-Road). Це дозволяє реалізувати принцип «once-only» (одноразове введення): органи місцевого самоврядування звільняються від необхідності ручного введення статистичних, демографічних чи бюджетних даних, якщо вони вже наявні в державних інформаційних ресурсах. Система автоматично імпортує необхідні показники в цифровий профіль громади, формуючи верифікований паспорт території, який стає об'єктивним базисом для експертного аналізу. Такий підхід забезпечує семантичну інтероперабельність – здатність різних інформаційних систем обмінюватися даними та однозначно інтерпретувати їхній зміст.

Функціональна структура цифрової екосистеми складається з трьох взаємопов'язаних рівнів (інтерфейсів). Перший рівень – фронт-офіс («Електронний кабінет громади»), який є робочим простором для розробників стратегії. Тут

реалізовано функціонал завантаження проектів у машиночитаному форматі, комунікації з експертами в режимі чату та відстеження статусу проходження експертизи (трекінг). Другий рівень – бек-офіс («Електронний кабінет експерта» та «Кабінет адміністратора»), де авторизовані фахівці (відібрані Регіональними хабами) отримують доступ до документів, проводять оцінювання за уніфікованими цифровими чек-лістами, формують експертні висновки та підписують їх кваліфікованим електронним підписом. Третій рівень – аналітичне ядро та публічний портал, відкритий для громадян, бізнесу та донорів. На цьому порталі візуалізуються стратегії громад у форматі інтерактивних дашбордів, відображається їхній рейтинг за результатами експертизи, карта інвестиційних проектів та прогрес виконання ключових індикаторів ефективності.

Концептуально важливим є перехід від документо-центричного підходу до дата-центричного. У новій екосистемі Стратегія – це не статичний текстовий файл (PDF, DOC), а структурований набір даних (метаданих) у форматах JSON або XML, які можна автоматично обробляти, індексувати та аналізувати за допомогою алгоритмів. Це відкриває можливості для впровадження елементів автоматизованого скринінгу: система здатна самостійно перевіряти документ на відповідність формальним вимогам (наявність обов'язкових розділів, коректність кодів бюджетної класифікації, логічну узгодженість дат), звільняючи висококваліфікованих експертів від рутинної технічної роботи. Впровадження такої єдиної платформи є необхідною технологічною умовою для переходу до моделі управління, керованого даними, де стратегічні рішення приймаються на основі об'єктивної аналітики великих даних, а не політичної інтуїції чи лобістських впливів [191; 192; 196].

Стратегічним вектором цифрової трансформації процесів відбудови України є розбудова Єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури, відомої під аббревіатурою DREAM. У запропонованій моделі інституціоналізації комплексної експертизи ця екосистема розглядається не просто як вітрина проектів, а як базове технологічне середовище, в якому відбуваються всі

процедури верифікації та валідації управлінських рішень. Інтеграція модуля «Електронна експертиза» з ядром системи DREAM є необхідною умовою для забезпечення наскрізної прозорості та підзвітності, оскільки дозволяє пов'язати стратегічні пріоритети громади з конкретними інвестиційними проектами в єдиному цифровому контурі.

Технічна реалізація такої інтеграції базується на принципах API-first архітектури, що передбачає стандартизований, автоматизований обмін даними між різними реєстрами та інформаційними системами без втручання людини [197]. В основі технічних протоколів обміну лежить використання національної системи електронної взаємодії «Трембіта» (українська імплементація естонської технології X-Road). Це дозволяє налагодити захищений обмін даними між модулем експертизи та базовими державними реєстрами у режимі реального часу. Обмін здійснюється шляхом передачі структурованих наборів даних у форматах JSON або XML через захищені шлюзи API. Це виключає необхідність завантаження та перевірки скан-копій паперових довідок, оскільки система оперує первинними даними з першоперел («золотих записів»).

Фундаментом інтероперабельності системи є використання міжнародного стандарту відкритих даних про контрагування – OCDS, адаптованого для інфраструктурних проектів. Цей стандарт дозволяє структурувати інформацію про проект на всіх етапах його життєвого циклу: від ідеї та стратегічного планування до введення в експлуатацію та аудиту. У межах запропонованої моделі експертний висновок стає невід'ємним атрибутом цифрового профілю проекту в форматі JSON-об'єкта. Це означає, що результати експертизи (оцінка відповідності принципу DNSH або розрахунок соціально-економічного ефекту) записуються в базу даних як структуровані метадані, які можуть бути автоматично зчитані донорськими організаціями, банками або контролюючими органами. Такий підхід гарантує цілісність даних та унеможлиблює ситуацію, коли паперовий звіт експерта суперечить даним, внесеним у систему [360].

Процес верифікації проектів відновлення в інтегрованій системі реалізується через дворівневий алгоритм, що поєднує автоматичний та експертний контроль.

Перший рівень – це автоматична технічна верифікація даних. Система DREAM, використовуючи налаштовані протоколи обміну, автоматично здійснює перехресну перевірку параметрів проекту з даними інших державних реєстрів:

- земельна верифікація – через інтеграцію з Державним земельним кадастром перевіряється наявність земельної ділянки, її цільове призначення та відсутність накладень. Якщо проект школи планується на землі промислового призначення, система автоматично блокує подальший рух заявки;
- містобудівна верифікація – через обмін з Єдиною державною електронною системою у сфері будівництва перевіряється наявність містобудівних умов та обмежень, класу наслідків та наявність у підрядника відповідних ліцензій;
- бюджетна верифікація – через інтеграцію з системою «E-Data» та АС «Логіка» перевіряється наявність бюджетних призначень та відповідність кодам програмної класифікації.

Цей етап дозволяє автоматично відсіяти технічно некоректні, юридично нікчемні або завідомо незаконні ініціативи ще на вході, без залучення людського ресурсу [131].

Другий рівень – це змістовна експертна верифікація, яку здійснюють авторизовані фахівці через свої електронні кабінети. На цьому етапі експерт не витрачає час на перевірку кадастрових номерів, це вже зробив алгоритм, а фокусується на оцінці стратегічної доцільності проекту: наскільки він відповідає затвердженій Стратегії розвитку громади, чи є він енергоефективним, інклюзивним та сталим. Результатом роботи експерта є накладання на проект цифрового «Знаку якості». Цей цифровий маркер стає сигналом для системи: проект переходить у статус «готовий до фінансування» і стає видимим для міжнародних партнерів у «вітрині інвестицій». Важливо, що система фіксує фінальний вердикт та усі зауваження та історію змін, створюючи незмінний цифровий аудиторський слід.

Інтеграція з екосистемою DREAM також вирішує проблему моніторингу реалізації стратегій. Завдяки тому, що кожен проект прив'язаний до конкретної стратегічної цілі (через систему кодування), модуль аналітики дозволяє в режимі реального часу відслідковувати прогрес виконання Стратегії. Система автоматично

генерує звіти, показуючи, який відсоток запланованих проєктів пройшов експертизу, отримав фінансування та був реалізований. Це трансформує моніторинг з періодичної (раз на рік) рутинної справи на безперервний процес управління на основі даних. Технічні протоколи обміну даними стають інструментом забезпечення інституційної довіри: донори та інвестори отримують гарантію, що кожна гривня, вкладена у відновлення, спрямовується на верифіковані, якісні проєкти, які є частиною цілісної стратегії розвитку, а не хаотичного «освоєння коштів» [353; 354; 355; 430].

Фундаментальною передумовою ефективності цифрової екосистеми експертизи є наявність програмних інтерфейсів, а разом і якість та формат даних, що циркулюють у системі. Аналіз поточного стану цифровізації стратегічного планування на рівні територіальних громад дозволяє діагностувати проблему домінування «документоцентричної» парадигми. Стратегії розвитку, інвестиційні паспорти та звіти про виконання здебільшого існують у вигляді неструктурованих текстових файлів (формати .doc, .pdf) або сканованих зображень. Такий формат зберігання інформації, хоч і забезпечує візуальну доступність для людини, є фактично «мертвим вантажем» для автоматизованих аналітичних систем, створюючи ефект «цифрового тертя». Інформація, «замурована» у PDF-файлі, вимагає ручного вилучення, що робить процеси моніторингу та порівняльного аналізу надзвичайно трудомісткими, дорогими та вразливими до помилок. Тому значущим імперативом модернізації є перехід до стандартів відкритих даних, що передбачає трансформацію стратегій у машиночитані формати (JSON, XML, CSV), придатні для автоматичного процесингу та алгоритмічної верифікації [361; 362; 363].

Теоретико-методологічним підґрунтям цього переходу є концепція семантичної інтероперабельності, яка гарантує, що дані, передані однією системою, будуть однозначно інтерпретовані іншою. Для реалізації цієї концепції в рамках запропонованої моделі необхідно розробити та затвердити на національному рівні уніфікований Стандарт даних стратегічного планування. Цей стандарт має базуватися на принципах закладених у міжнародному стандарті

відкритих контрактів і визначати чітку структуру метаданих стратегії. Кожен елемент стратегії – місія, операційна ціль, індикатор, бюджетний рядок, відповідальний виконавець – повинен мати унікальний ідентифікатор та чітко визначений тип даних. Технічна реалізація стандарту здійснюється через використання форматів JSON для опису ієрархічних структур (дерева цілей) та XML для обміну даними зі строкою типізацією. Це дозволяє перетворити Стратегію з літературного твору на структуровану базу даних, де кожен показник може бути миттєво знайдений, перевірений та порівняний з аналогами [391].

Впровадження машиночитаних форматів відкриває шлях до автоматизованого скринінгу та інтелектуального аналізу даних. Якщо стратегія існує у форматі JSON, програмний алгоритм може за лічені секунди перевірити її на відповідність формальним критеріям якості: чи всі цілі мають визначені індикатори, чи збалансований бюджет (сума джерел фінансування дорівнює сумі витрат), чи відповідають коди заходів Державному класифікатору. Більше того, це уможливорює застосування методів обробки природної мови для семантичного аналізу текстової частини: виявлення плагіату (копії з інших стратегій), оцінки тональності та перевірки на відповідність пріоритетам державної регіональної політики. Такий підхід радикально знижує трансакційні витрати на проведення експертизи, дозволяючи експертам-людям фокусуватися на складних змістовних питаннях, а не на технічній вичитці документів.

Крім того, перехід до відкритих стандартів даних є інструментом забезпечення трансакційної прозорості та підзвітності. Оприлюднення стратегій та звітів у форматі Open Data на єдиному державному порталі (data.gov.ua) або в системі DREAM дозволяє громадським активістам, журналістам-розслідувачам та науковцям створювати власні аналітичні продукти, візуалізації та рейтинги ефективності громад без необхідності надсилати запити на інформацію. Це руйнує монополію влади на інтерпретацію даних про розвиток території. Застосування принципів Linked Data (пов'язаних даних) дозволяє автоматично відслідковувати зв'язки між стратегічною ціллю, конкретним проектом відбудови та платіжною

транзакцією казначейства, створюючи наскрізну систему контролю за використанням публічних коштів «від ідеї до чеку».

Однак імплементація стандартів відкритих даних наштовхується на низку інституційних та технічних бар'єрів, які необхідно враховувати в моделі. Головним викликом є низька «культура даних» в органах місцевого самоврядування та дефіцит відповідних цифрових компетенцій у персоналу. Для подолання цього бар'єру пропонується не вимагати від громад самостійного створення JSON-файлів (що потребує програмістів), а впровадити зручні веб-інтерфейси (конструктори стратегій) у кабінеті користувача системи DREAM. Посадова особа заповнює зрозумілі форми та таблиці, а система автоматично генерує структурований машиночитаний файл на виході. Такий підхід («цифровізація by design») дозволяє стандартизувати дані без покладання надмірного технічного тягаря на громади, забезпечуючи при цьому високу якість вхідної інформації для комплексної експертизи [175; 387; 388].

Перехід до четвертої складової цифрової трансформації експертного механізму зумовлений об'єктивною необхідністю подолання «просторової сліпоти» традиційних методів стратегування, що тривалий час домінували у вітчизняній системі публічного управління, обмежуючи ефективність розвитку територіальних громад через ігнорування географічного та топологічного контексту управлінських рішень. Впровадження геоінформаційних систем у процес комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад знаменує собою фундаментальну зміну парадигми – від вербально-описового до просторово-моделюючого врядування, де кожен стратегічний пріоритет набуває чітких географічних координат, метричних характеристик та візуального втілення [280]. У межах нашого дослідження просторова експертиза розглядається як інституційний фільтр, що дозволяє верифікувати реалістичність управлінських амбіцій через зіставлення їх із фізичними, ресурсними, логістичними та екологічними лімітами території, запобігаючи виникненню декларативних стратегій, що не мають реальної прив'язки до ландшафту громади. Теоретичний фундамент використання ГІС у публічному управлінні спирається на концепцію

«просторового розвороту», яка постулює, що соціальні, економічні та політичні відносини не існують автономно, а активно продукуються та трансформуються через простір, створюючи складну архітектоніку взаємодій [435]. Для експерта з публічного управління це означає, що будь-яка стратегічна ціль повинна аналізуватися не за абстрактними середньостатистичними показниками, а через інструменти аналізу мережі, що дозволяють розрахувати реальний стан доступності інфраструктури з урахуванням рельєфу, стану мереж та бар'єрності середовища [305].

Інституціоналізація просторової експертизи вимагає інтеграції епістемічних спільнот, які володіють специфічними навичками аналізу геопросторових даних, у загальну архітектоніку механізму стратегування. Це дозволяє реалізувати метод мультикритеріального накладання шарів, де на єдину цифрову модель громади накладаються динамічні масиви даних про демографічну щільність, зони екологічного ризику, межі земельних угідь, охоронні зони пам'яток та існуючі інженерні комунікації [408, с. 144]. Такий підхід радикально підвищує якість експертного висновку, дозволяючи на етапі *ex-ante* аналізу виявити латентні інституційні розриви та конфлікти використання простору, які залишаються непоміченими при традиційному читанні суто текстового стратегічного документа. Візуалізація стратегічних пріоритетів на цифровій мапі громади виконує функцію інструменту когнітивної об'єктивізації знання, трансформуючи складні масиви статистичної інформації у зрозумілі образи для прийняття рішень. У цьому контексті «цифровий двійник» громади стає не просто технічною моделлю, а інституційною платформою для верифікації управлінських гіпотез. Експертиза, підкріплена ГІС-візуалізацією, дозволяє подолати суб'єктивізм та політичний лобізм, оскільки пропонує доказову базу, засновану на фізичних параметрах території та реальних потоках ресурсів [59].

Особливого значення в умовах воєнного та повоєнного стану набуває використання ГІС для безпекової експертизи та аудиту територіальної резильєнтності. У межах комплексної експертизи стратегії ГІС-інструментарій дозволяє здійснювати предиктивне моделювання зон ризику та безпекових

коридорів. Експертна група отримує можливість накладати шари розташування об'єктів критичної інфраструктури на мапи щільності населення та мережі укриттів, виявляючи зони недостатнього захисту. Візуалізація радіусів доступу до об'єктів цивільного захисту та моделювання маршрутів евакуації дозволяють верифікувати стратегічні проєкти щодо будівництва нових житлових масивів чи соціальних об'єктів на предмет їхньої відповідності нормам безпеки. Це забезпечує перехід до концепції «безпечної громади», де просторове планування виступає превентивним заходом мінімізації наслідків надзвичайних ситуацій, що є важливим для легітимізації стратегії в очах мешканців та міжнародних донорів [477]. Просторова експертиза за допомогою ГІС дозволяє також оцінити стійкість системи життєзабезпечення громади до гібридних загроз, моделюючи сценарії відключення окремих вузлів енерго- чи водопостачання та візуалізуючи альтернативні логістичні шляхи доставки гуманітарної допомоги. ГІС перетворює стратегію з «пам'ятника намірам» на живий адаптивний механізм управління ризиками, що є фундаментом сучасної резильєнтності територіальних систем.

Наступним пріоритетним вектором інституціоналізації просторової експертизи є розбудова механізмів екологічного моніторингу та оцінки дотримання принципів сталого розвитку в межах стратегічного циклу громади. ГІС-технології дозволяють реалізувати метод мультикритеріального аналізу, де на єдину просторову модель громади накладаються динамічні масиви даних про антропогенне навантаження, стан ґрунтів, межі природно-заповідного фонду та зони викидів промислових об'єктів. У межах комплексної експертизи це дає змогу виявити інституційні розриви, коли текст стратегії декларує «зелений перехід» та екологізацію економіки, проте просторовий аналіз фіксує плани щодо забудови рекреаційних зон або розширення екологічно небезпечних виробництв у безпосередній близькості до житлових масивів. Використання вегетаційних індексів на основі актуальних супутникових знімків дозволяє експертній групі в динаміці оцінювати зміну площ зелених насаджень та верифікувати звіти місцевої влади щодо виконання екологічних програм. Просторова експертиза перетворюється на інструмент об'єктивного контролю за збереженням природного

капіталу громади, що є визначальним для отримання міжнародних «зелених» інвестицій та грантової підтримки в межах Європейського зеленого курсу [400, с. 218].

Важливим аксіологічним виміром застосування ГІС у просторовій експертизі є забезпечення соціальної справедливості та інклюзивності публічного управління. Сучасна урбаністична парадигма, концепція «15-хвилинного міста», вимагає від публічних управлінців забезпечення рівномірного доступу всіх мешканців до ключових сервісів (освіти, медицини, культури). Просторова експертиза за допомогою теплових карт та інструментів просторової інтерполяції дозволяє ідентифікувати зони «соціальної пустелі» – територій, де мешканці мають обмежений доступ до публічних благ. Візуалізація таких зон у межах стратегії дозволяє експертам рекомендувати перерозподіл ресурсів на користь найбільш депресивних районів, запобігаючи посиленню соціальної нерівності. Це зміцнює легітимізацію стратегії в очах громади, оскільки управлінські рішення базуються на прозорих даних про потреби кожної конкретної локації, а не на суб'єктивних преференціях еліт.

Окремим технологічним та інституційним викликом є інтеграція просторових даних із екосистемою DREAM та стандартами машиночитаності, про які йшлося у попередніх частинах розділу. ГІС-експертиза знаходить своє логічне завершення саме у здатності трансформувати кожен стратегічний об'єкт у геопросторову одиницю з набором метаданих у форматі JSON [169]. Це створює умови для автоматизованого моніторингу: система DREAM, інтегрована з ГІС-модулем громади, може автоматично звіряти фактичний стан реалізації проекту із його запланованим просторовим розташуванням та графіком фінансування. Такий рівень цифровізації дозволяє проводити «експертизу в реальному часі», коли будь-яке відхилення від стратегічного курсу фіксується алгоритмами на основі даних дистанційного зондування землі або звітів з геоприв'язкою. Це створює нову якість підзвітності в публічному управлінні, де експертний висновок стає не статичним документом, а динамічним дашбордом, що відображає прогрес розвитку громади [168].

Проте процес повної інституціоналізації ГІС-інструментарію стикається з низкою системних бар'єрів та інституційних пасток. По-перше, це нормативна неврегульованість обов'язковості просторової експертизи саме для стратегій розвитку, а не лише для містобудівної документації. Хоча Закон України № 554-ІХ та № 711-ІХ створив необхідну правову рамку для національної інфраструктури геопросторових даних, на рівні підзаконних актів (Постанови КМУ № 532) все ще існують лакуни щодо методології поєднання соціально-економічних показників із картографічними даними [126; 113]. По-друге, гостро постає проблема «цифрового розриву» між великими містами та малими сільськими громадами, які не мають фінансових та кадрових ресурсів для підтримки власних ГІС-сервісів. Для подолання цього бар'єру пропонується створення центрів експертизи територіальних громад або регіональних хабів просторових даних, які надаватимуть аналітичну підтримку громадам на засадах аутсорсингу, що дозволить забезпечити єдиний високий стандарт стратегування по всій території країни [169, с. 147].

Інституціоналізація ГІС-технологій у межах комплексної експертизи має ще один вимір, який стосується розвитку електронної демократії та залучення мешканців до процесів стратегування [140]. У сучасній теорії публічного управління легітимність стратегії визначається її науковою обґрунтованістю та рівнем суспільної підтримки. Інтерактивна мапа громади, на яку нанесено стратегічні пріоритети, стає «інтерфейсом довіри» між владою та громадянином. Коли експертиза проводиться із використанням публічних ГІС-сервісів, мешканці отримують можливість не просто ознайомитися з текстом документа, а візуально оцінити вплив кожного проєкту на своє безпосереднє життєве середовище. Це дозволяє реалізувати концепцію «громадянина як сенсора», де через мобільні додатки та веб-портали люди можуть надавати пропозиції до просторового розміщення об'єктів, а експерти – отримувати верифіковану інформацію про реальний стан територій. Такий інклюзивний підхід до експертизи мінімізує інформаційну асиметрію, яка традиційно є джерелом корупційних ризиків у сфері

землекористування, та перетворює стратегію з «документа еліт» на «суспільний договір», що візуалізований та зрозумілий кожному учаснику процесу [284, с. 214].

Завершуючи дослідження цифровізації експертного механізму, ми можемо сформулювати цілісну дорожню карту інституціоналізації просторової експертизи в практику публічного управління на рівні територіальних громад. Першим, організаційно-підготовчим етапом, має стати створення єдиного сховища геопросторових даних, інтегрованого з НІГД та системою DREAM, що дозволить забезпечити «чистоту» та порівнюваність вхідної інформації. Другий етап передбачає нормативне закріплення обов'язковості просторової верифікації (ГІС-аудиту) стратегічних проєктів під час проведення комплексної експертизи, що вимагає внесення відповідних змін до Методичних рекомендацій щодо розроблення стратегій розвитку територіальних громад. Третій етап полягає у формуванні мережі регіональних центрів ГІС-експертизи (на базі обласних агенцій регіонального розвитку або провідних університетів), які надаватимуть аналітичну підтримку малим громадам, нівелюючи кадрові та технічні розриви. Четвертим етапом є впровадження інструментів постійного моніторингу реалізації стратегії на основі даних дистанційного зондування землі, що дозволить автоматично звіряти фактичний розвиток території з експертними прогнозами, закладеними у стратегію [194].

Синтезуючи викладене, робимо висновок, що архітектоніка цифровізованого механізму комплексної експертизи стратегій базується на тріаді «дані – алгоритми – візуалізація». Геоінформаційні системи в цій структурі виконують роль інтегратора, що поєднує соціально-економічні показники з просторовою реальністю. Інституціоналізація ГІС-експертизи дозволяє трансформувати публічне управління територіальним розвитком із реактивного у проактивний режим, забезпечуючи високу резильєнтність громад до зовнішніх викликів. Візуалізація стратегічних пріоритетів на мапі громади стає фінальним аккордом валідації управлінського знання, гарантуючи, що стратегія розвитку є не просто формальним документом, а науково обґрунтованим, просторово збалансованим та

суспільно легітимізованим планом побудови стійкого майбутнього територіальної громади в умовах європейської інтеграції та повоєнної відбудови України.

П'ятим, найбільш технологічно містким та інституційно складним етапом цифрової трансформації експертного механізму є впровадження інструментів алгоритмічного скринінгу та штучного інтелекту у процес первинної верифікації стратегічних документів. У межах інституціоналізації комплексної експертизи штучний інтелект розглядається не як суто технічна надбудова чи заміна людського капіталу епістемічних спільнот, а як складний когнітивний підсилювач, що дозволяє делегувати рутинні операції з обробки надвеликих масивів неструктурованих даних алгоритмам машинного навчання. Це знаменує фундаментальний перехід від класичного експертного оцінювання, обтяженого суб'єктивізмом та обмеженою швидкістю сприйняття інформації людиною, до інтелектуального алгоритмічного аудиту. У цій системі нейромережі виконують роль «випереджального фільтра», забезпечуючи семантичну чистоту та логічну цілісність стратегічного матеріалу ще до моменту залучення вузькопрофільних фахівців. Теоретико-методологічною основою цього етапу виступає концепція «когнітивного врядування», що базується на інтеграції інтелектуальних агентів у ланцюги прийняття публічних рішень для мінімізації помилок другого роду, подолання обмеженої раціональності та нейтралізації когнітивних упереджень експерта [411].

Застосування методів обробки природної мови та великих мовних моделей останнього покоління дозволяє повністю автоматизувати процес детекції інтелектуальних запозичень та семантичного плагіату. У сучасній практиці вітчизняного стратегування на рівні територіальних громад часто спостерігається явище «патологічного інституційного ізоморфізму», коли органи місцевого самоврядування, намагаючись мінімізувати витрати на розробку документації, механічно копіюють цілі фрагменти успішних стратегій інших громад без будь-якої адаптації до власного соціально-економічного контексту. Алгоритмічний скринінг на основі нейромережевих трансформерів дозволяє виявляти пряме текстове копіювання та прихований семантичний плагіат – перефразування ідей,

копіювання структури «дерева цілей» та запозичення аналітичних висновків. Це є значущим для забезпечення автентичності стратегії, оскільки «чужі» пріоритети, не підкріплені внутрішнім ресурсом громади, ведуть до інституційної деградації та неефективного використання публічних коштів. Більше того, нейромережі здатні проводити крос-контекстний аналіз, миттєво порівнюючи положення стратегії громади із глобальними Цілями сталого розвитку ООН, Національною стратегією регіонального розвитку та актуальними галузевими програмами, автоматично ідентифікуючи зони деконтекстуалізації або стратегічних розривів [80; 419; 176].

Центральним завданням штучного інтелекту в межах реалізації механізму комплексної експертизи є глибока детекція структурно-логічних помилок та внутрішніх суперечностей у документі. Використання графів знань дозволяє алгоритмам будувати складні багатовимірні логічні ланцюги між місією громади, стратегічними цілями, операційними завданнями та конкретними індикаторами виконання. У межах алгоритмічного скринінгу система перевіряє стратегію на дотримання принципу «вертикальної інтеграції цілей»: якщо нейромережа фіксує відсутність прямого причинно-наслідкового зв'язку між задекларованим завданням та виділеним фінансовим ресурсом або запланованим інфраструктурним об'єктом, вона автоматично генерує зауваження про порушення логічної цілісності документа. Такий підхід забезпечує перехід до формалізованої верифікації, де кожен елемент стратегії проходить автоматичну перевірку на відповідність принципу несуперечливості. Це радикально знижує трансакційні витрати на проведення експертизи, оскільки експерт-людина отримує вже попередньо опрацьований аналітичний звіт із чітко виокремленими «червоними прапорцями» логічних невідповідностей, що потребують глибинного фахового аналізу [409].

Розвиток інтелектуальної складової експертного механізму знаходить своє логічне продовження у впровадженні інструментів предиктивного моделювання та імітаційного аналізу наслідків реалізації стратегічних рішень. Використання методів глибокого навчання дозволяє алгоритмам штучного інтелекту, навченим на великих масивах ретроспективних даних про розвиток тисяч територіальних громад, виступати у ролі «цифрового прогнозіста». У межах комплексної

експертизи це означає перехід від констатації поточного стану до оцінки ймовірності досягнення цілей у майбутньому. Аналізуючи проектні картки в системі DREAM та зіставляючи їх із макроекономічними трендами, AI-модуль здатний виявляти аномалії в бюджетних розрахунках та термінах реалізації інфраструктурних об'єктів. Якщо нейромережа фіксує, що заплановані темпи будівництва чи обсяги залучення інвестицій суттєво відхиляються від середньоринкових показників для аналогічних типів громад, вона генерує предиктивне попередження про високий ризик невиконання стратегічного показника. Такий рівень цифровізації перетворює експертизу з пасивного контрольного заходу на активний інструмент управління ризиками, що дозволяє органам місцевого самоврядування коригувати курс розвитку ще до виникнення кризових явищ [427].

Окремим, інституційно значущим аспектом є інтеграція ШІ-скринінгу з механізмами етичного врядування та пояснюваного штучного інтелекту. У публічному управлінні, де кожне рішення має бути легітимізованим та обґрунтованим, використання алгоритмів за принципом «чорної скриньки» є неприпустимим. Тому архітектоніка цифровізованої експертизи вимагає впровадження протоколів прозорості, де кожен алгоритмічний висновок нейромережі супроводжується логічною інтерпретацією, зрозумілою для людини. Якщо система ідентифікує стратегію як «недостатньо обґрунтовану», вона повинна чітко вказати на семантичні вузли чи статистичні розриви, що стали причиною такого висновку. Це створює умови для реалізації права громади на апеляцію та забезпечує дотримання принципу алгоритмічної підзвітності. У межах неоінституційного підходу це мінімізує опір бюрократичного апарату новим технологіям, оскільки ШІ виступає не як каральний орган, а як прозорий консультативний сервіс, що допомагає розробникам стратегії підвищити якість своєї праці [468].

Синергія штучного інтелекту з раніше обговореними ГІС-технологіями та JSON-стандартами створює підґрунтя для комплексної когнітивної перевірки просторово-економічної цілісності стратегії. Нейромережі здатні проводити

мультимодальний аналіз, одночасно опрацьовуючи текстові масиви пріоритетів та картографічні дані просторового розвитку. Це дозволяє виявляти так звані «геопросторові логічні пастки», коли стратегія економічного зростання фізично неможлива у заданих географічних межах або суперечить екологічним лімітам території. AI може автоматично ідентифікувати невідповідність між запланованим зростанням чисельності населення та потужністю візуалізованих на мапі об'єктів соціальної інфраструктури. Такий рівень аналітичної глибини недоступний для традиційних методів експертизи в умовах обмеженого часу, що робить алгоритмічний скринінг незамінним елементом сучасного стратегічного врядування, орієнтованого на європейські стандарти доказовості [429].

Проте успішна інституціоналізація штучного інтелекту в експертну діяльність неможлива без подолання інституційної інерції та кадрового дефіциту. Впровадження інтелектуальних систем вимагає появи нового типу публічних службовців – «аналітиків-інтерпретаторів», які здатні валідувати алгоритмічні звіти та інтегрувати їх у політичний дискурс громади. Крім того, нагальною є потреба у створенні національного стандарту алгоритмічного аудиту для систем, що використовуються у сфері публічного управління, щоб запобігти вбудованим упередженням щодо певних регіонів чи типів громад. Тільки за умови дотримання принципу «human-in-the-loop», де фінальне рішення та політична відповідальність завжди залишаються за людиною-експертом, штучний інтелект зможе стати надійним фундаментом для розбудови резильєнтного та інноваційного механізму комплексної експертизи, здатного забезпечити проривний розвиток українських територій у процесі повоєнної відбудови [417; 421].

Логічним завершенням та вищою формою інституціоналізації цифровізованого механізму комплексної експертизи є впровадження систем динамічного моніторингу у формі інтерактивних цифрових дашбордів. У сучасній парадигмі публічного управління перехід від статичного річного звітування до візуалізованого моніторингу ключових показників ефективності у реальному часі є не просто технологічним оновленням, а глибокою інституційною трансформацією процесу контролю та валідації стратегічних рішень. Цифровий дашборд у межах

нашого дослідження розглядається як інтелектуальний інтерфейс «врядування на основі даних», що забезпечує безперервну експертну верифікацію ходу реалізації стратегії територіальної громади. Це дозволяє подолати одну з найбільших вад традиційного стратегування – розрив у часі між виникненням управлінської помилки та її виявленням під час формального аудиту. Теоретичний базис впровадження дашбордів спирається на концепцію «гнучкого врядування», яка постулює необхідність швидкої ітераційної корекції політики на основі оперативного зворотного зв'язку, що генерується автоматизованими системами аналітики [444].

Інституціональна сутність цифрового дашборду моніторингу полягає у створенні єдиного «джерела істини» для всіх суб'єктів стратегування – від голови громади та депутатського корпусу до незалежних експертів і пересічних мешканців. Завдяки інтеграції з машиночитаними JSON-стандартами стратегій та екосистемою DREAM, про які йшлося у попередніх частинах розділу, дашборд перетворює сухі цифри бюджетних звітів на динамічні графіки, тренди та індикатори «здоров'я» громади. Це дозволяє експертній спільноті здійснювати постійний нагляд за дотриманням стратегічних пріоритетів. Кожен KPI, закладений у стратегію, отримує цифрову візуалізацію: відсоток виконання плану, динаміка залучення інвестицій, рівень задоволеності мешканців послугами тощо. Використання систем світлофорної індикації (червоний, жовтий, зелений рівні ризику) дозволяє миттєво ідентифікувати зони «стратегічного прориву» або, навпаки, системного ігнорування певних завдань. Дашборд стає інструментом превентивної експертизи, де система автоматично сигналізує про відхилення від цільової траєкторії розвитку ще до того, як ці відхилення стануть помітними для громади [80].

Важливим аспектом функціонування дашбордів у системі публічного управління є їхня роль у мінімізації інформаційної асиметрії та підвищенні підзвітності влади. У традиційній моделі моніторингу інформація про виконання стратегії часто є монополізованою вузьким колом посадовців, що створює підґрунтя для маніпуляцій показниками та приховування неефективності.

Цифровий дашборд, відкритий для публічного доступу, радикально змінює правила гри: він перетворює моніторинг на процес «соціального аудиту». Візуалізація виконання КРІ в реальному часі дозволяє мешканцям бачити реальний прогрес громади, порівнюючи задекларовані обіцянки з фактичними результатами на мапі та графіках. Це зміцнює інституційну довіру та стимулює органи місцевого самоврядування до більш відповідального управління, оскільки кожен успіх чи провал стає публічним і вимірюваним. З точки зору комплексної експертизи, це створює умови для «крауд-експертизи» (R. Matheus, J. McGann), де активна частина громади може самостійно інтерпретувати дані дашборду та вимагати коригування управлінських рішень у разі їх неефективності [334; 335].

Технологічна архітектура цифрових дашбордів моніторингу вимагає глибокої інтеграції з існуючими державними реєстрами, базами даних територіальних громад та національною екосистемою DREAM, що дозволяє автоматизувати процес збору первинної інформації. У контексті інституціоналізації комплексної експертизи це означає перехід від «ручного» внесення показників, яке часто супроводжується ризиками механічних помилок або свідомих спотворень, до потокової обробки даних. Цифровий дашборд стає кінцевою ланкою ланцюга цифровізації, де JSON-стандарти стратегічних цілей, про які йшлося у попередніх частинах розділу, перетворюються на динамічні об'єкти візуалізації. Для експерта з публічного управління такий інструментарій забезпечує можливість проведення горизонтального та вертикального компаративного аналізу: система дозволяє в один клік порівняти темпи реалізації аналогічних стратегічних проєктів у різних громадах регіону або країни. Це створює умови для впровадження механізмів бенчмаркінгу, де дашборд виступає як дзеркало стану громади, так і стимулом до здорової конкуренції територіальних громад за кращі показники розвитку [429].

Окремої уваги заслуговують когнітивні аспекти використання дашбордів у публічному управлінні, що стосуються трансформації культури прийняття рішень керівним складом громад. Психологія візуального сприйняття доводить, що графічна репрезентація даних дозволяє управлінцю ідентифікувати відхилення у 3–

5 разів швидше, ніж при аналізі табличних звітів. Дашборд, побудований на принципах «інформаційного дизайну», дозволяє уникнути когнітивного перевантаження, фокусуючи увагу експерта та мера на «вузьких місцях» стратегії. У межах інституційного механізму це формує нову модель «активного моніторингу», де дашборд виконує роль цифрового навігатора. Якщо система фіксує зупинку прогресу за певним КРІ (нульова динаміка у створенні нових робочих місць протягом двох кварталів), дашборд автоматично ініціює запит на проведення позапланової експертної валідації причин такого відставання. Візуалізація стає не просто способом демонстрації успіхів, а функціональним тригером для запуску механізмів адміністративної корекції, що забезпечує гнучкість та адаптивність стратегічного врядування [302].

Інтеграція дашбордів у систему публічного управління територіальними громадами також виступає потужним драйвером електронної демократії та партисипації мешканців. Публічна частина дашборду, доступна на офіційному сайті громади, стає платформою для соціальної легітимізації стратегічного курсу. Коли мешканці бачать реальні цифри економії коштів при будівництві школи або динаміку зниження рівня викидів у реальному часі, це створює атмосферу «радикальної прозорості», що є найефективнішою протидією корупції та популізму. З точки зору комплексної експертизи, дашборди дозволяють реалізувати метод «цифрового слухання», де візуалізовані дані моніторингу стають предметом професійного обговорення у соціальних мережах та на експертних панелях. Це замикає цикл стратегування, перетворюючи його на безперервний процес навчання громади на основі власних даних, де кожна ітерація стратегії стає більш точною та обґрунтованою завдяки накопиченій цифровій пам'яті системи [144].

Необхідно констатувати, що комплексна цифровізація механізму експертизи – від JSON-стандартизації, ГІС-візуалізації та AI-скринінгу до фінальних цифрових дашбордів моніторингу – створює принципово нову, резильєнтну архітектуру публічного управління. Цей процес не є просто технічним переоснащенням; це фундаментальна інституційна реформа, що змінює онтологію експертної

діяльності у сфері стратегування. Перехід до «цифрової експертизи» дозволяє трансформувати її з бюрократичного обтяження у високотехнологічний сервіс валідації майбутнього, що гарантує наукову обґрунтованість, прозорість та ефективність повоєнної модернізації українських громад. Сформований цифровізований механізм забезпечує цілісність стратегічного циклу, де кожна дія влади є вимірюваною, кожен ресурс – простежуваним, а кожне рішення – доказовим, що є безальтернативним шляхом до успішної інтеграції України в європейський адміністративний простір на засадах інноваційності та цифрового лідерства [79].

Завершальним та найбільш людиноцентричним етапом інституціоналізації цифровізованого механізму комплексної експертизи є впровадження інтелектуальних систем зворотного зв'язку, що базуються на інструментах сентимент-аналізу та спеціалізованих платформах соціального моніторингу типу «Пульс громади». У межах сучасної парадигми публічного врядування стратегування перестає бути монопольним процесом взаємодії адміністративних еліт та вузького кола фахівців; воно трансформується у відкриту когнітивну систему, де мешканці громади виступають не лише об'єктом управлінського впливу, а активним суб'єктом надання експертно-релевантної інформації. Інституціоналізація електронних механізмів зворотного зв'язку дозволяє розв'язати фундаментальну проблему «експертної відірваності», коли стратегічні пріоритети, розроблені виключно на основі ретроспективних статистичних даних, не корелюють із реальним життєвим світом, поточними дефіцитами та аксіологічними очікуваннями громади. Системи соціального пульсу у цьому контексті розглядаються як інституційні інструменти безперервної валідації стратегічного курсу, що інтегрують суб'єктивні оцінки мешканців у об'єктивну матрицю комплексної експертизи, забезпечуючи найвищий рівень соціальної легітимності управлінських рішень [432].

Методологічна новизна цього етапу полягає у переході від спорадичних, часто формалізованих публічних слухань до постійного алгоритмічного скринінгу суспільної думки у цифровому просторі. Використання технологій

інтелектуального аналізу тексту для сентимент-аналізу повідомлень у соціальних мережах, локальних медіа та месенджерах дозволяє експертній групі отримувати неструктуровані, але вагомні масиви даних про реальне сприйняття ходу реалізації стратегії. Алгоритми машинного навчання здатні автоматично класифікувати тисячі коментарів та звернень за емоційним забарвленням – від позитивної підтримки до гострого неприйняття, – а також ідентифікувати семантичні ядра проблем, що найбільше турбують територіальну громаду. Це дозволяє здійснювати предиктивне виявлення «точок соціальної напруги»: якщо стратегічний план передбачає реконструкцію інфраструктурного об'єкта, а сентимент-аналіз фіксує масовий негативний резонанс щодо екологічних наслідків, система автоматично сигналізує про потребу проведення додаткової експертної валідації та можливого коригування проєкту. Цифрові комунікації перетворюються з майданчика для побутового спілкування на потужне джерело великих даних для доказового врядування, що дозволяє експертам бачити динамічну картину реакції громади на кожну ітерацію стратегічного розвитку [433; 436].

Інституційна інтеграція результатів сентимент-аналізу у цифрові дашборди моніторингу, що обговорювалися раніше, створює умови для реалізації принципово нової моделі «соціальної верифікації КРІ». Традиційні кількісні показники виконання стратегії (обсяг освоєних коштів чи кількість відремонтованих доріг) у цій системі доповнюються якісними індикаторами суспільного задоволення. Це дозволяє подолати інституційну пастку «цифрового формалізму», коли формальне досягнення стратегічних цілей супроводжується зростанням соціальної депресії чи конфліктності через неврахування локальної ідентичності. Експертна діяльність за таких умов набуває характеру медіації між технічною раціональністю плану та соціальною раціональністю громади. Система «Пульс громади» виступає цифровим барометром соціального капіталу та довіри до інститутів публічної влади, що є базовою передумовою успіху будь-якої стратегії, особливо в умовах обмеженості фінансових ресурсів та потреби у мобілізації внутрішнього потенціалу території. Такий підхід повністю відповідає

концепції «Публічного управління 2.0», де влада виступає як платформа для співтворчості та постійного діалогу [445].

Важливим аспектом функціонування систем зворотного зв'язку є можливість проведення семантичного скринінгу для виявлення прихованих потреб вразливих груп населення, які часто залишаються поза увагою при стандартному анкетуванні. Штучний інтелект у поєднанні з експертним аналізом дозволяє виокремити специфічні запити молоді, людей похилого віку або внутрішньо переміщених осіб, що відображаються у їхніх цифрових слідах. Це забезпечує інклюзивність експертизи: стратегія перестає бути орієнтованою на «середньостатистичного» мешканця і стає чутливою до різноманіття потреб громади. Більше того, сентимент-аналіз дозволяє оцінювати ефективність комунікаційної політики органів місцевого самоврядування. Якщо експертиза фіксує високий рівень нерозуміння мешканцями суті стратегічних проєктів, це є сигналом для перегляду механізмів інформування та проведення додаткових роз'яснювальних кампаній, зворотний зв'язок замикає контур управління, роблячи його адаптивним та саморегульованим [442].

Проте успішна інституціоналізація цих механізмів вимагає розв'язання низки етичних, правових та технологічних викликів. Перш за все, це забезпечення репрезентативності та захисту від маніпулятивних впливів – «цифрового популізму» або діяльності бот-мереж, що можуть штучно створювати ілюзію масового незадоволення чи підтримки для лобювання інтересів певних груп. Комплексна експертиза повинна включати модулі детекції аномальної активності та фільтрації «інформаційного шуму», щоб відрізнити реальний запит громади від цілеспрямованого тиску. Окрім того, суттєвим є дотримання принципів приватності та захисту персональних даних. Публічне управління у цифрову епоху вимагає створення прозорих протоколів, де експертна валідація проводиться виключно на основі деперсоніфікованих та агрегованих масивів даних. Це забезпечує баланс між необхідністю глибокого аналізу суспільних настроїв та захистом фундаментальних прав громадян, що відповідає вимогам GDPR та загальноєвропейським стандартам цифрового врядування [440; 397].

Окремим викликом є подолання «ефектів відлуння» та цифрової поляризації, які можуть спотворювати результати сентимент-аналізу. Експертна група повинна застосовувати методи аналізу дискурсу, щоб виокремити конструктивні пропозиції з потоку емоційних висловлювань. Інтеграція систем «Пульс громади» із раніше обговореними ГІС-технологіями дозволяє географічно локалізувати осередки невдоволення чи підтримки: експерт може бачити на мапі громади, мешканці яких саме вулиць чи мікрорайонів найбільш гостро реагують на ті чи інші стратегічні зміни. Така просторова прив'язка соціального сентименту надає управлінцям унікальний інструмент для проведення точкових мікро-корекцій стратегії, що значно підвищує її життєздатність та адаптивність до реальних потреб території [403; 278].

Необхідно констатувати, що системна цифровізація механізму комплексної експертизи стратегій – від JSON-стандартизації в системі DREAM та ГІС-візуалізації просторових пріоритетів до ШІ-скринінгу, дашбордів моніторингу та сентимент-аналізу соціальних мереж – формує принципово нову архітектуру публічного управління. Цей процес знаменує перехід від лінійної, бюрократичної моделі стратегування до мережевої, інтелектуальної моделі «Smart Governance». Цифровізація не просто підвищує технічну ефективність процедур; вона докорінно змінює онтологію експертної діяльності, роблячи її безперервною, прозорою, науково обґрунтованою та суспільно підзвітною. Впровадження описаних семи складових дозволяє створити резильєнтний механізм управління розвитком, де кожна дія влади є вимірюваною, кожна копійка ресурсу – простежуваною, а кожен голос мешканця – почутим та врахованим у процесі валідації майбутнього громади. Саме така цифрова архітектура є безальтернативною умовою успішної євроінтеграції українських територій та їхньої цілісної повоєнної модернізації на засадах інноваційності та цифрового лідерства [240; 437; 440].

Засадничим компонентом архітектури цифровізованого механізму комплексної експертизи є розбудова цілісної системи кібербезпеки та захисту стратегічної інформації (Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [127]). В умовах повномасштабної збройної агресії та дії

правового режиму воєнного стану, питання захисту управлінських даних трансформується із суто технічного завдання у фундаментальну умову збереження державної суб'єктності та інституційної резильєнтності територіальних громад. Стратегія розвитку громади в умовах війни перестає бути просто планом соціально-економічного піднесення; вона перетворюється на масив стратегічно чутливої інформації, що містить детальні дані про критичну інфраструктуру, логістичні вузли, енергетичні потужності та ресурси життєзабезпечення, які можуть стати цілями для гібридних і кінетичних атак ворога. Інституціоналізація протоколів безпеки в межах комплексної експертизи вимагає перегляду балансу між принципами прозорості та необхідністю обмеження доступу до даних, що мають стратегічне значення для національної безпеки. Це зумовлює потребу у розробці багаторівневої системи верифікації та захисту, яка б забезпечувала безперервність експертного процесу при одночасному нівелюванні ризиків несанкціонованого витоку інформації [127].

Теоретико-методологічний базис цього етапу цифровізації спирається на концепцію «кіберрезильєнтності», що постулює здатність системи публічного управління протистояти атакам та швидко відновлювати функціональність у разі компрометації окремих вузлів. Для механізму комплексної експертизи це означає впровадження моделі «нульової довіри», де кожен запит на доступ до стратегічних масивів даних – чи то з боку експерта, чи посадової особи – підлягає багаторазовій ідентифікації та автентифікації. У контексті функціонування раніше обговорених ГІС-систем та екосистеми DREAM, захист геопросторових даних набуває особливої гостроти. Протоколи доступу мають передбачати динамічне маскування чутливих шарів інформації (точних координат об'єктів енергопостачання) для загального користування, залишаючи повний доступ лише для обмеженого кола акредитованих експертів, які пройшли спеціальну перевірку. Такий підхід дозволяє зберегти можливість проведення фахової експертизи без створення додаткових вразливостей для фізичної безпеки громади [307; 303].

Важливим аспектом кіберзахисту в умовах воєнного стану є перехід до стратегії «хмара насамперед», що передбачає децентралізацію та релокацію

серверних потужностей із зон фізичного ризику до захищених хмарних сховищ за межами національної території (у межах міжнародних безпекових партнерств). Це забезпечує збереження цифрової пам'яті громади навіть у разі фізичного знищення адміністративних будівель чи локальних дата-центрів. У межах комплексної експертизи протоколи збереження даних повинні включати механізми автоматичного резервування з високою періодичністю, що гарантує цілісність стратегічних планів та результатів моніторингу КРІ в реальному часі. Використання технологій наскрізного шифрування при передачі експертних висновків та протоколів обговорення між суб'єктами стратегування унеможливорює перехоплення інформації ворожими спецслужбами, що є вирішальним для збереження управлінської конфіденційності [43; 215; 452].

Інституційна стійкість механізму експертизи також залежить від рівня «кібергігієни» посадових осіб та членів епістемічних спільнот. Більшість успішних кібератак на органи публічної влади здійснюються через методи соціальної інженерії, що спрямовані на людський фактор. Тому цифровізація експертизи вимагає впровадження обов'язкових протоколів двофакторної автентифікації та регулярного навчання персоналу громад правилам безпечної роботи з даними. Ми розглядаємо це як формування нової адміністративної культури, де цифрова безпека є невід'ємною частиною професійної етики публічного службовця. Крім того, на рівні громади має бути чітко розмежовано ролі та рівні доступу: експерт з екології не повинен мати доступу до даних про мобілізаційні ресурси чи плани захисту критичних об'єктів, якщо це не передбачено специфікою його завдання. Таке гранулярне управління доступом мінімізує внутрішні загрози та забезпечує принцип «необхідної обізнаності» [451; 452; 453].

Окремим викликом є інтеграція механізмів захисту стратегічної інформації з національною системою кібербезпеки. Органи місцевого самоврядування часто не мають достатніх ресурсів для самостійного відбиття спрямованих АРТ-атак. Тому архітектоніка цифровізованої експертизи повинна передбачати пряму інтеграцію з центрами оперативного реагування та використання державних сервісів захищеного документообігу. Це створює єдиний «парасольковий» захист для всіх

громад, де дані експертизи стратегії розглядаються як частина державного інформаційного ресурсу. Особливу увагу слід приділити захисту результатів сентимент-аналізу та систем зворотного зв'язку «Пульс громади», оскільки вони можуть бути використані ворогом для проведення інформаційно-психологічних операцій. Маніпуляція даними про задоволеність мешканців може створити ілюзію масового незадоволення владою, що підриває стабільність громади. Протоколи захисту мають включати алгоритми детекції втручань у статистику опитувань та верифікацію автентичності цифрових профілів мешканців [43; 226].

Питання збереження даних також охоплює правовий вимір – розробку спеціальних регламентів оприлюднення стратегічної інформації в умовах обмеженого доступу. Дисертаційне дослідження пропонує модель «динамічної відкритості», де певні розділи стратегії (безпекові та ресурсні) залишаються закритими на період дії воєнного стану, проте проходять повну незалежну експертизу в захищеному контурі. Це дозволяє зберегти принцип демократичного контролю (через довірених експертів) без шкоди для обороноздатності. Після завершення бойових дій такі дані автоматично підлягають розсекреченню та інтеграції у відкриті дашборди моніторингу, що забезпечує тяглість та прозорість процесу відновлення. Така інституційна гнучкість дозволяє системі публічного управління адаптуватися до екстремальних умов, не відмовляючись від цінностей відкритого врядування та доказового стратегування [448; 128].

Необхідно підкреслити, що цифровізація механізму експертизи стратегій – від впровадження JSON-стандартів та ГІС до ШІ-скрінінгу та протоколів кібербезпеки – формує цілісну, інноваційну архітектуру стратегічного врядування. Створений цифровізований інструментарій дозволяє трансформувати експертну діяльність у потужний драйвер резильєнтності територіальних громад. Інтеграція технологій у кожен етап стратегічного циклу забезпечує технічну ефективність та глибоку трансформацію інституційного середовища – публічне управління стає більш точним, прозорим та захищеним від зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів. Сформований механізм є ключовим елементом повоєнної модернізації України, оскільки він гарантує, що кожне управлінське

рішення базується на верифікованих даних, просторовій логіці та суспільній довірі, що є невід’ємною умовою побудови сучасної, демократичної та безпечної держави в межах європейського адміністративного простору [448].

Завершальним етапом інституціоналізації цифровізованого механізму комплексної експертизи є розвиток цифрових компетенцій персоналу та впровадження інституту заступника голови громади з питань цифрової трансформації або керівника з цифрової трансформації як ключового оператора експертних процесів. У межах нашого дослідження ми обґрунтовуємо тезу, що будь-які технологічні інновації – від впровадження JSON-стандартів стратегій до систем штучного інтелекту та ГІС-візуалізації – залишатимуться «інституційними симулякрами» без наявності відповідного рівня людського капіталу, здатного оперувати цими інструментами. Розвиток цифрових компетенцій у сфері публічного управління територіями розглядається не просто як підвищення кваліфікації, а як фундаментальна трансформація професійної ідентичності посадових осіб, де цифрова грамотність стає невід’ємною складовою управлінської етики та базовою умовою спроможності громади до стратегічного розвитку. Інститут CDTO на рівні територіальних громад виступає «архітектором змін», який поєднує в собі роль адміністратора та оператора знань, забезпечуючи цілісність цифрової архітектоники експертного механізму [153; 21].

Теоретичне обґрунтування ролі CDTO як оператора експертизи спирається на концепцію «цифрового лідерства» в публічному секторі, що передбачає здатність керівника впроваджувати ІТ-рішення, а крім того перебудовувати управлінські процеси на засадах доказовості та прозорості. У контексті комплексної експертизи стратегій, CDTO виконує функцію медіатора між технічною складністю цифрових систем (екосистема DREAM чи ГІС територіальних громад) та політичною потребою голови громади та депутатського корпусу у прийнятті якісних стратегічних рішень. Він виступає гарантом того, що вхідні дані для експертизи є валідними, машиночитаними та структурованими відповідно до прийнятих стандартів. Без такої інституційної ролі процес цифровізації часто зводиться до фрагментарної автоматизації окремих функцій, що

не створює синергетичного ефекту для стратегічного планування та моніторингу. CDTO на рівні громади стає «власником процесу» цифрової експертизи, відповідальним за інтеграцію всіх восьми попередньо розглянутих компонентів цифровізації у єдину працездатну систему [351; 333].

Розвиток цифрових компетенцій персоналу громади в межах функціонування механізму експертизи має бути системним та багаторівневим. По-перше, це когнітивні компетенції – розуміння логіки роботи з великими даними та знання стандартів відкритого врядування. По-друге, це інструментальні навички – вміння працювати з аналітичними дашбордами, геопорталами та системами алгоритмічного скринінгу. По-третє, це етичні компетенції – розуміння ризиків цифрової дискримінації та захисту персональних даних мешканців при проведенні сентимент-аналізу. Інституціоналізація цих компетенцій вимагає розробки та впровадження спеціалізованих професійних стандартів для публічних службовців, де «цифрова зрілість» є ключовим критерієм кар'єрного зростання. У цьому контексті CDTO громади виконує роль внутрішнього експерта-наставника, який формує «цифрову культуру» усередині адміністративного апарату, стимулюючи перехід від інтуїтивного до науково обґрунтованого стратегування на всіх рівнях управління [167; 324].

Особливого значення набуває роль CDTO у забезпеченні взаємодії громади з «епістемічними спільнотами» та зовнішніми експертними середовищами. Саме цей посадовець має формувати технічні завдання для проведення зовнішньої комплексної експертизи, ставити аналітичні запити перед нейромережами та інтерпретувати результати ГІС-моделювання для політичного керівництва громади. В умовах воєнного стану, CDTO також стає відповідальним за реалізацію протоколів кібербезпеки та захисту стратегічної інформації, про які йшлося у попередній частині розділу. Він забезпечує баланс між необхідністю оприлюднення даних для залучення інвестицій та потребою в обмеженні доступу до чутливої інформації в інтересах національної безпеки. Інститут CDTO трансформується з технічної посади у стратегічну роль «директора з

резильєнтності», що гарантує життєздатність громади через інтелектуалізацію управління та захист її цифрового суверенітету [241; 257].

Проте впровадження інституту CDTO на рівні українських громад стикається з низкою інституційних бар'єрів. Перш за все, це обмеженість фінансового ресурсу для залучення висококваліфікованих фахівців з цифрової трансформації, які традиційно мають вищі зарплатні очікування, ніж дозволяє тарифна сітка місцевого самоврядування. Для подолання цього бар'єру пропонується модель «CDTO територіальних громад» або залучення спеціалізованих агенцій регіонального розвитку, які можуть надавати сервіси цифрового лідерства для кількох малих громад одночасно. По-друге, існує значний опір з боку консервативної бюрократії, яка сприймає цифрову прозорість як загрозу власному монопольному впливу на прийняття рішень. Інституціоналізація CDTO вимагає чіткого законодавчого закріплення його повноважень та статусу в структурі виконавчих органів громади, щоб уникнути конфліктів компетенцій та забезпечити реальний вплив цифрового оператора на процес формування стратегії розвитку [21].

Матриця цифрових компетенцій, розроблена в межах нашого дослідження, передбачає створення системи безперервного навчання для службовців територіальних громад. CDTO має організовувати регулярні «цифрові аудити» компетенцій персоналу та формувати індивідуальні траєкторії навчання на базі платформ типу «Дія.Освіта» або програм підвищення кваліфікації у системі НАДС. Це дозволяє громаді нарощувати внутрішній інтелектуальний капітал, зменшуючи залежність від дорогого зовнішнього консалтингу. Впровадження інституту CDTO дозволяє замкнути архітектоніку цифровізованого механізму комплексної експертизи, роблячи її саморегульованою та здатною до самооновлення. Цифровий оператор експертизи стає гарантом того, що стратегічне врядування базується на тріаді «дані – компетенції – інститути», що є необхідною передумовою успішної відбудови України та її повноцінної інтеграції в європейський цифровий адміністративний простір [21; 431].

Необхідно підкреслити, що цифровізація механізму комплексної експертизи – це не просто впровадження набору програмних продуктів, а створення нової

цифрової екосистеми публічного управління територіальним розвитком. Вона охоплює дев'ять взаємопов'язаних складових: від стандартизації даних у JSON-форматі та їх візуалізації в ГІС до впровадження штучного інтелекту, дашбордів моніторингу, сентимент-аналізу суспільних настроїв, кіберзахисту та розвитку людського капіталу через інститут CDTO. Сформована цифрова архітектура дозволяє перетворити експертну діяльність у безперервний, прозорий та науково обґрунтований процес супроводження громади на шляху до сталого розвитку. Це забезпечує резильєнтність місцевого врядування, мінімізує корупційні ризики та створює надійний фундамент для доказового прийняття стратегічних рішень щодо успішної повоєнної модернізації України та набуття нею статусу повноправного члена Європейського Союзу.

Завершальним етапом теоретико-прикладної розбудови цифровізованого механізму комплексної експертизи є формування цілісної Дорожньої карти цифрової трансформації процедур стратегування, яка структурує процес впровадження Е-експертизи у логічну послідовність етапів. У межах нашого дослідження Дорожня карта розглядається не просто як технічний план заходів, а як інституційний алгоритм переходу від традиційної бюрократичної моделі оцінювання до інтелектуальної, дата-центричної системи врядування. Необхідність такої карти зумовлена високою складністю інтеграції дев'яти раніше розглянутих компонентів цифровізації (від JSON-стандартів до інституту CDTO) у єдину працездатну екосистему. Впровадження Е-експертизи вимагає синхронізації нормативно-правових, технологічних, методологічних та кадрових трансформацій, що забезпечують резильєнтність публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Дорожня карта базується на принципах ітераційності, інклюзивності та безпеки знань, де кожен наступний етап підсилює інституційну спроможність територіальної громади до стратегування на засадах доказовості (I. Mergel, B. Danylyshyn) [336; 227].

Перехід від теоретико-методологічного обґрунтування моделі комплексної експертизи до її практичного впровадження у діяльність органів публічної влади вимагає системної оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішніх детермінантів, що

впливають на цей процес. Оскільки запропонований механізм базується на інноваційних інструментах (використання екосистеми DREAM, алгоритмів Machine Learning та рандомізації експертних пулів), критично важливим є визначення точок опору та драйверів розвитку, які виникатимуть під час реалізації дорожньої карти.

Для об'єктивної діагностики життєздатності механізму комплексної експертизи та мінімізації ризиків на кожному з чотирьох етапів його впровадження, було проведено SWOT-аналіз. Він дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони пропонованої моделі, а також зіставити їх із можливостями, що відкриваються у контексті євроінтеграції та повоєнного відновлення, та загрозами, зумовленими високою турбулентністю середовища.

Результати стратегічного оцінювання факторів впливу на систему комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад представлено у Таблиці 3.3.

Об'єктом аналізу є механізм комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад в умовах публічного управління. Метою аналізу визначено виявлення внутрішніх чинників, тобто сильних та слабких сторін, а також зовнішніх факторів, можливостей і загроз, що впливають на ефективність впровадження інноваційної моделі експертної верифікації стратегічних документів. Головною перевагою запропонованого механізму є його орієнтація на цифровізацію, адже використання машинного навчання, екосистеми та геоінформаційних систем дозволяє перетворити експертизу з суб'єктивного процесу на об'єктивну, керовану даними процедуру, що мінімізує людський фактор та підвищує якість стратегічного планування.

Аналіз слабких сторін показує, що головною перешкодою є стратегічний формалізм на місцях, коли громади часто розглядають стратегію лише як необхідний документ для отримання фінансування, а не як реальний інструмент розвитку, а відсутність сталої фінансової бази для оплати послуг професійних експертів створює ризик залежності від донорських проектів.

SWOT-аналіз системи комплексної експертизи в публічному управлінні
(Авторська розробка)

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Наукова обґрунтованість. Використання інструментів <i>ex-ante</i> контролю дозволяє забезпечити легітимність та ефективність стратегічного планування.</p> <p>2. Цифровізація (Е-експертиза). Застосування ІІІ, екосистеми DREAM та ГІС-технологій для автоматизованого скринінгу стратегій.</p> <p>3. Інтегральна модель. Поєднання правового, економічного, екологічного та соціального аналізу в єдиний протокол верифікації.</p> <p>4. Використання ML. Застосування Machine Learning для предиктивної аналітики та моніторингу KPI.</p> <p>5. Прогностичний характер. На відміну від аудиту, експертиза запобігає втраті ресурсів ще на етапі планування.</p>	<p>1. Низька інституційна абсорбція. Слабкість системи місцевого самоврядування у сприйнятті та впровадженні складних експертних рекомендацій.</p> <p>2. Стратегічний формалізм. Розробка документів «для звітності» або як «ритуал» без реального змісту.</p> <p>3. Фінансовий нігілізм. Розрив між стратегічними цілями громад та їхніми реальними бюджетними можливостями.</p> <p>4. Залежність від донорів. Фрагментарність фінансування та відсутність сталих внутрішніх бюджетних механізмів для оплати послуг експертів.</p> <p>5. Аргументативний дефіцит. Низька якість висновків громадської експертизи, що часто мають декларативний характер.</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Фінансова кондиціональність. Зв'язок доступу до фондів відновлення із наявністю верифікованої стратегії.</p> <p>2. Реформа децентралізації. Передача повноважень і ресурсів громадам стимулює запит на професійний менеджмент.</p> <p>3. Євроінтеграція. Імплементация стандартів ОЕСР та принципів «політика на основі доказів».</p> <p>4. Створення експертних хабів. Формування національної мережі регіональних центрів компетенцій.</p> <p>5. Законодавчі зміни. Можливість закріплення права ОМС виділяти 0,5–1% бюджету розвитку на R&D та експертизу.</p>	<p>1. Зовнішня турбулентність. Висока невизначеність середовища та умов повоєнного відновлення.</p> <p>2. Політичний популізм. Ризик підготовки стратегій «під виборця», а не для реального розвитку.</p> <p>3. Корупційні ризики. Можливість лобіювання інтересів окремих груп через відсутність жорстких етичних норм та незалежності експертів.</p> <p>4. Політична циклічність. Втрата темпу реформ через зміну урядів або місцеві вибори.</p> <p>5. Епістемічна асиметрія. Домінування в органах влади носіїв інтересів, а не носіїв спеціальних знань.</p>

Найбільші можливості пов'язані з процесами євроінтеграції та повоєнного відновлення, адже прив'язка доступу до міжнародних фондів до наявності якісної, експертно підтвердженої стратегії є потужним стимулом для громад розвивати свої компетенції. Основними загрозами залишаються висока турбулентність зовнішнього середовища через військову агресію та політичний популізм, що створює небезпеку нівелювання професійної експертної думки політичними інтересами або корупційними ризиками, якщо не буде створено жорстких законодавчих механізмів незалежності експертів. Для успішної реалізації стратегічного планування необхідно максимально використовувати сильні сторони, тобто цифрові інструменти, для нейтралізації слабких сторін, таких як низька компетенція та формалізм, а ключовим завданням є трансформація потенційних можливостей, зокрема стандартів ЄС, у сталі інституційні норми, що дозволить системі бути стійкою перед зовнішніми загрозами. Зазначений SWOT-аналіз слугує підґрунтям для розробки дорожньої карти імплементації системи комплексної експертизи, яка дасть змогу громадам перейти від хаотичного реагування на кризи до усвідомленого стратегічного розвитку.

Першим етапом Дорожньої карти є нормативно-легітимізуючий та концептуальний етап («Нульова фаза»), метою якого є створення правового та організаційного фундаменту для цифрової експертизи. На цьому рівні першочерговим завданням є внесення змін до локальних нормативно-правових актів громад (регламентів рад, положень про стратегічне планування) стосовно обов'язковості подання стратегічних документів у машиночитаному форматі та проходження процедури автоматизованого скринінгу. Інституціоналізація Е-експертизи на цьому етапі передбачає закріплення статусу цифрових даних як первинного об'єкта аналізу, що має пріоритет над паперовими носіями. Ключову роль тут відіграє формалізація інституту CDTO на рівні громади як офіційного координатора цифрової трансформації стратегування. Паралельно здійснюється розробка галузевих стандартів семантичного опису стратегічних цілей (онтологій), що дозволяє забезпечити порівнюваність даних між різними громадами та регіонами. Цей етап завершується формуванням цілісного бачення Е-експертизи як

невід'ємного елемента самоврядування, що легітимізується через рішення сесій місцевих рад [465].

Другий етап Дорожньої карти присвячений розбудові технологічної інфраструктури та архітектури даних. Основним завданням цього етапу є розгортання захищеного хмарного середовища для збереження та обробки стратегічної інформації громади з урахуванням раніше обговорених протоколів кібербезпеки. Важливою складовою є інтеграція територіальних громад із загальнонаціональною екосистемою DREAM, що забезпечує автоматичне підтягування даних про інвестиційні та інфраструктурні проекти. На цьому етапі здійснюється оцифрування картографічної основи громади та запуск геопорталу територіальних громад, який стає базою для проведення ГІС-експертизи. Формування «цифрового двійника» території дозволяє перейти до другого рівня валідації стратегії – просторової верифікації пріоритетів. Крім того, на другому етапі впроваджуються інструменти автоматизованого збору статистичної та фінансової інформації, що мінімізує людський фактор у підготовці звітів та забезпечує «чистоту» даних для подальшого ШІ-аналізу. Результатом етапу є створення функціонального технологічного контуру, здатного підтримувати складні аналітичні операції в режимі реального часу [283; 357].

Варто наголосити, що перехід між етапами не є лінійним; він вимагає постійного моніторингу «цифрової зрілості» громади. На технологічному етапі особлива увага приділяється інтероперабельності систем – здатності різних цифрових інструментів обмінюватися даними без втрати їхнього семантичного значення. Це дозволяє уникнути створення «інформаційних силосів», де дані ГІС не корелюють із даними бюджетного планування. Дорожня карта на своїх початкових стадіях створює каркас, на який згодом нанизуються складні когнітивні сервіси (штучний інтелект, сентимент-аналіз) та інструменти візуалізації (дашборди). Це забезпечує стійкість механізму експертизи до зовнішніх викликів, оскільки будь-яке рішення на наступних етапах базуватиметься на вже перевіреному та захищеному фундаменті даних [463; 460].

Третій етап Дорожньої карти зосереджується на нарощуванні методологічної та експертної спроможності системи для перетворення технологічного каркаса на інтелектуальний інструмент управління. На цьому етапі основна увага приділяється формуванню та акредитації епістемічних мереж – спільнот фахівців, здатних працювати у цифровому середовищі Е-експертизи. Інституціоналізація цього процесу передбачає створення дворівневої системи підготовки: для СДТО громад (як операторів системи) та для незалежних експертів (як верифікаторів знань). Методологічна складова етапу включає розробку та сертифікацію алгоритмів штучного інтелекту для скринінгу стратегій, що дозволяє уникнути «алгоритмічних упереджень» та забезпечити об'єктивність автоматизованих висновків. Важливим елементом є впровадження стандартів «пояснюваного штучного інтелекту», щоб результати скринінгу були інтерпретованими для публічних управлінців. На цьому етапі також формується національний реєстр цифрових експертів, інтегрований із платформою Е-експертизи, що дозволяє автоматизувати процес підбору експертних панелей під конкретні запити громад залежно від їхньої спеціалізації (аграрні, індустріальні, рекреаційні тощо). Результатом етапу стає формування фахівців та методик, здатних забезпечити високу когнітивну якість цифрового стратегування [352].

Четвертий етап Дорожньої карти передбачає перехід до безпосереднього пілотного впровадження механізму Е-експертизи у репрезентативній групі територіальних громад. Метою цього етапу є апробація розроблених цифрових інструментів у реальних управлінських умовах та проведення «стрес-тестування» інституційної стійкості механізму. Під час пілотного етапу здійснюється запуск систем «Пульс громади» та сентимент-аналізу соціальних мереж для оцінки суспільної реакції на стратегічні проекти. Це дозволяє реалізувати модель «соціальної валідації», де цифрові дані про задоволеність мешканців стають невід'ємною частиною експертного висновку. На цьому ж етапі відпрацьовуються процедури динамічного моніторингу через цифрові дашборди, що дозволяє візуалізувати КРІ виконання стратегії в реальному часі. Особлива увага приділяється виявленню «вузьких місць» у взаємодії між різними цифровими

модулями та коригуванню протоколів передачі даних. Пілотне впровадження дозволяє зібрати емпіричну базу для доведення ефективності Е-експертизи: скорочення часу на підготовку висновку, підвищення точності прогнозів та зростання рівня суспільної довіри до стратегічного курсу влади [261].

У межах четвертого етапу також здійснюється відпрацювання механізмів зворотного зв'язку між експертним середовищем та розробниками стратегії. Цифрова платформа Е-експертизи має забезпечувати ітераційність процесу: громада отримує автоматизований звіт скринінгу, вносить корективи у JSON-файл стратегії та подає його на повторну верифікацію. Така гнучкість дозволяє уникнути конфліктності у відносинах «влада – експерт», перетворюючи експертизу з контрольного органу на сервісну підтримку розвитку. Соціальна валідація на цьому етапі виступає гарантом того, що цифровізація не призводить до технократичного відчуження мешканців, а навпаки – створює нові канали впливу на пріоритети громади. Завершення четвертого етапу ознаменовується підготовкою звіту про результати пілотування та розробкою рекомендацій на підставі масштабування механізму на національний рівень. Це створює необхідні передумови для фінальної стадії інституціоналізації – масового впровадження та «седиментації» цифрових практик у повсякденну управлінську культуру всіх територіальних громад України [172].

П'ятий етап Дорожньої карти визначається як фаза масштабування та інституційної седиментації, що передбачає повну інтеграцію Е-експертизи у загальнонаціональну систему публічного управління та перетворення цифрових процедур на рутинну практику для всіх територіальних громад. На цьому етапі досвід пілотних громад трансформується у державні стандарти та регламенти, що закріплюються на рівні Постанов Кабінету Міністрів України та наказів профільних міністерств (Мінвідновлення, Мінцифри). Масштабування передбачає створення національної хмарної платформи «Е-Експерт», яка стає єдиним вікном для подання, верифікації та моніторингу стратегій розвитку. Інституційна седиментація означає «затвердіння» нових цифрових практик у повсякденній управлінській культурі, де стратегування без використання ГІС-даних, ШІ-

скринінгу та динамічних дашбордів починає сприйматися як інституційна аномалія та ознака неспроможності громади. П'ятий етап також включає запуск системи безперервного оновлення алгоритмів на основі накопиченого «цифрового досвіду», що дозволяє механізму експертизи самовдосконалюватися, адаптуючись до мінливих глобальних трендів та нових викликів національної безпеки [454].

Реалізація Дорожньої карти цифрової трансформації неминуче стикається з низкою стратегічних ризиків, які потребують детальної експертної детекції та розробки протоколів мітигації. Першим і найбільш вагомим ризиком є «цифрова поляризація» громад, коли розрив у ресурсному забезпеченні та компетенціях персоналу між великими містами та малими сільськими територіями може призвести до формування «зон управлінської депресії», неспроможних впровадити Е-експертизу. Подолання цього ризику вимагає впровадження моделі цифрового солідаризму, де потужні громади надають аутсорсингову підтримку малим громадам. Другий ризик пов'язаний із «алгоритмічним конформізмом» – ситуацією, коли публічні управлінці починають довіряти висновкам штучного інтелекту, ігноруючи унікальний соціокультурний контекст території. Це нівелюється через впровадження обов'язкового етапу «людської валідації» автоматизованих звітів та розвиток аналітичного цифрового мислення у CDTO громад. Третій ризик стосується безпеки даних в умовах триваючого воєнного стану: загроза кібератак на бази даних стратегічного планування залишається постійною, що вимагає безперервного оновлення протоколів кіберзахисту та регулярного проведення «білих» хакерських аудитів системи [238].

Сформована дев'ятирівнева архітектура цифровізації – від впровадження JSON-стандартів та ГІС-моделювання до ШІ-скринінгу, динамічних дашбордів та сентимент-аналізу – створює принципово новий тип «розумного» публічного управління територіями. Ми довели, що цифровізація не є простою технічною заміною паперових носіїв на електронні; це фундаментальна перебудова суб'єкт-об'єктних відносин у сфері стратегування, де об'єктивність експертного знання гарантується прозорістю алгоритмів та повнотою даних. Впровадження Е-експертизи дозволяє трансформувати стратегію розвитку громади з

декларативного документа у життєздатну цифрову програму, яка є стійкою до маніпуляцій, чутливою до потреб мешканців та повністю інтегрованою у національний і європейський контексти.

Цифровізований механізм комплексної експертизи стає базовим інструментом забезпечення резильєнтності територіальних громад у надскладних умовах повоєнної відбудови. Він дозволяє оперативно перерозподіляти ресурси, верифікувати інвестиційні проєкти через екосистему DREAM та підтримувати високий рівень соціальної згуртованості через механізми «Пульсу громади». Наявність чіткої Дорожньої карти впровадження Е-експертизи забезпечує тяглість реформ та дозволяє органам місцевого самоврядування планомірно нарощувати свою інституційну спроможність. У глобальному вимірі, цифровізація процедур стратегування є ключовим фактором прискорення євроінтеграції України, оскільки вона забезпечує відповідність вітчизняних практик управління принципам прозорості, підзвітності та доказовості, що сповідуються Європейським адміністративним простором. Сформований теоретико-прикладний базис Е-експертизи є вагомим внеском у розвиток сучасної науки, пропонуючи інноваційні шляхи модернізації інституційних механізмів розвитку територіальних громад в цифрову епоху.

Висновки до розділу 3

Результати проведеного у третьому розділі дослідження дозволяють сформулювати цілісну систему теоретико-прикладних узагальнень з метою вдосконалення механізму комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад в умовах цифрової трансформації та безпекових викликів. Проведений аналіз засвідчує, що модернізація експертної діяльності не може обмежуватися виключно інструментальними змінами, а вимагає глибокої інституційної перебудови всієї системи стратегічного врядування на засадах резильєнтності, доказовості та інклюзивності.

1. Обґрунтовано, що фундаментальною умовою ефективності експертного забезпечення є перехід від технократичної моделі оцінювання до ціннісно-орієнтованої інституціоналізації експертизи як соціального інституту. Встановлено, що ключовою причиною дисфункцій існуючої системи є «аксіологічна порожнеча» та імітаційний характер процедур. Запропонована модель інституціоналізації базується на кристалізації аксіологічного ядра, де експертиза розглядається не як бюрократичний бар'єр, а як інтелектуальний фільтр та гарант «просторової справедливості». Провідна роль у цьому процесі належить епістемічним спільнотам – мережам фахівців, чий професійний авторитет та етичні стандарти виступають запобіжником проти політичного популізму та корупційного лобізму під час стратегічного планування.

2. Визначено, що процедурна модернізація механізму має відбуватися через інтеграцію експертної діяльності у кожний етап стратегічного циклу – від діагностики потенціалу громади до фінального моніторингу результатів. Доведено необхідність нормативного закріплення обов'язковості комплексної експертизи як умови легітимізації стратегії. Це передбачає узгодження стратегій територіальних громад із положеннями законів України № 554-іх та № 711-іх, що дозволяє гармонізувати соціально-економічне стратегування із просторовим плануванням. Експертний висновок у цій системі трансформується з формального документа у динамічну «карту ризиків», яка дозволяє органам місцевого самоврядування здійснювати адаптивне врядування у турбулентному середовищі воєнного та повоєнного періодів.

3. Центральним вектором вдосконалення механізму визначено комплексну цифровізацію (е-експертизу), яка охоплює дев'ять взаємопов'язаних технологічних складових. Встановлено, що впровадження машиночитаних стандартів даних у форматі JSON та інтеграція стратегій з екосистемою DREAM забезпечує наскрізну прозорість та порівнюваність показників розвитку різних громад. Це дозволяє подолати «інформаційну асиметрію» та створює умови для автоматизованого аудиту ресурсного забезпечення стратегічних проєктів. Цифровізація експертного механізму розглядається не просто як технічне

оновлення, а як створення когнітивної платформи для прийняття доказових управлінських рішень.

4. Доведено, що подолання «просторової сліпоти» традиційного стратегування можливе лише через впровадження ГІС-технологій у процес експертизи. Використання геоінформаційних систем дозволяє реалізувати концепцію «просторового розвороту», де кожен стратегічний пріоритет верифікується через аналіз мережі, мультикритеріальне накладання шарів та моделювання «цифрового двійника» громади. Просторова експертиза забезпечує фізичну реалістичність стратегій, запобігаючи виникненню декларативних цілей, що не мають інфраструктурного чи екологічного підґрунтя. Це особливо важливо для забезпечення інклюзивності публічних послуг та оптимізації мережі закладів освіти, медицини та цивільного захисту.

5. Аргументовано роль штучного інтелекту та алгоритмічного скринінгу як інструментів підвищення якості експертизи. Використання нейромереж для пошуку семантичного плагіату та детекції логічних помилок у структурі стратегічного документа дозволяє звільнити людський капітал епістемічних спільнот для глибинного аналізу. Встановлено, що алгоритмізація «першого фільтра» експертизи радикально знижує трансакційні витрати та підвищує об'єктивність оцінювання. Водночас наголошено на необхідності впровадження протоколів пояснюваного штучного інтелекту, що гарантує інтерпретованість та підзвітність алгоритмічних висновків, запобігаючи технократичному відчуженню громади від процесів врядування.

6. Обґрунтовано значення динамічної візуалізації через цифрові дашборди моніторингу та системи зворотного зв'язку. Встановлено, що перехід до моніторингу КРІ у реальному часі дозволяє трансформувати експертизу з дискретної процедури у безперервний інтелектуальний супровід громади. Використання сентимент-аналізу соціальних мереж та системи «пульс громади» додає експертному механізму виміру «соціальної валідації», дозволяючи вимірювати кількісні показники та рівень суспільного задоволення та довіри

мешканців. Це забезпечує людиноцентричність стратегування та мінімізує ризики соціальної напруги під час реалізації непопулярних, але необхідних реформ.

7. У контексті воєнного стану особливого значення набуває розвиток протоколів кібербезпеки та захисту стратегічної інформації. Доведено доцільність впровадження архітектури «нульової довіри» для захисту даних про критичну інфраструктуру та логістичні вузли громад. Встановлено, що цифрова безпека стає невід'ємною частиною професійних компетенцій персоналу, що потребує інституціоналізації ролі CDTO на рівні громади. Саме CDTO виступає оператором цифрової експертизи, інтегруючи технологічні рішення у єдину резильєнтну екосистему самоврядування.

8. Проведена сценарна верифікація розвитку експертних механізмів на основі SWOT-аналізу дозволила визначити резильєнтно-демократичний сценарій («інтелектуальне партнерство») як єдино прийнятний для цілей сталого розвитку.

9. Розроблена дорожня карта цифрової трансформації процедур стратегування структурує процес впровадження е-експертизи у п'ять послідовних етапів – від нормативної легітимізації до інституційної седиментації. Вона виступає прикладним інструментом для органів місцевого самоврядування, забезпечуючи покрокову розбудову цифрової спроможності громад.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що модернізований механізм комплексної експертизи є ключовим інституційним запобіжником від управлінського волюнтаризму та корупції. Він забезпечує перехід до науково обґрунтованого, просторово точного та соціально легітимного стратегування. Сформована у третьому розділі теоретико-прикладна база цифровізованої експертизи є основою для реалізації принципів *Good Governance* та прискорення євроінтеграції України через впровадження стандартів доказовості та підзвітності у практику публічного управління.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження ролі та значення інституціоналізації механізму комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад дозволяє сформулювати висновки, які мають теоретичне й практичне значення та яким притаманна певна новизна.

1. Доведено, що в умовах глобального переходу від моделі традиційного адміністрування, де домінувала ієрархія та виконання інструкцій, до мережевої моделі стратегічного врядування, відбувається фундаментальна онтологічна трансформація експертної діяльності. Експертиза перестає бути допоміжною, технічною процедурою «візування» нормативних актів, притаманною бюрократичній системі, і еволюціонує у самостійний соціально-управлінський інститут. У новій парадигмі експерт виступає не як підлеглий виконавець («технік влади»), а як партнер, що забезпечує наукову верифікацію рішень та легітимацію влади через знання. Визначено, що онтологічна сутність комплексної експертизи полягає у її проактивному характері. Це інструмент ex-ante контролю, спрямований на моделювання майбутнього, виявлення ризиків та запобігання помилковим рішенням до моменту їх ухвалення. Сформульовано авторську дефініцію: під інституціоналізацією механізму комплексної експертизи слід розуміти складний процес формалізації правил, процедур та професійних ролей незалежних експертних середовищ, що забезпечують верифікацію стратегічних рішень місцевого самоврядування. Цей процес проходить стадії хабітуалізації, об'єктивації та седиментації. Обґрунтовано тріадну систему функцій цього інституту, що розкриває його практичне значення: регулятивна функція – полягає у встановленні високих стандартів якості стратегічних документів та уніфікації методології планування, що дозволяє подолати фрагментарність управлінських практик; контрольна функція – спрямована на мінімізацію корупційних та управлінських ризиків, виявлення «інституційних пасток» (коли формальні правила не працюють) та запобігання неефективному розподілу бюджетних ресурсів; інноваційна функція – забезпечує трансфер новітніх управлінських

технологій з наукового середовища у практику діяльності територіальних громад, сприяючи їх модернізації. Комплексна експертиза стратегій визначена не просто як інструмент оцінювання, а як системний механізм забезпечення якості, легітимності та резильєнтності публічного управління в умовах децентралізації та невизначеності.

2. Обґрунтовано теоретико-методологічні засади дослідження інституційних механізмів стратегування крізь призму неоінституціоналізму, визначено архітектоніку системи забезпечення розвитку територіальних громад та уточнено понятійно-категоріальний апарат. На основі застосування неоінституційної теорії доведено, що стратегування слід розглядати не як лінійну адміністративну процедуру створення документу, а як складний процес інституційного проектування – формування нових «правил гри» для розвитку громади. Це дозволило змістити фокус дослідження з формальних структур на норми, цінності та когнітивні моделі, що регулюють взаємодію акторів. Ефективність механізму стратегування залежить від ступеня конгруентності між формальними інститутами та неформальними практиками. Визначено архітектоніку інституційного механізму забезпечення розвитку територіальних громад, яка базується на синергії чотирьох структурних блоків: нормативно-правового; організаційно-суб'єктного; ресурсно-інструментального; когнітивного. Обґрунтовано парадигмальну роль епістемічних спільнот – мереж професіоналів, які через механізм експертизи наповнюють цю архітектоніку змістом, забезпечуючи перехід від крихкості до антикрихкості систем управління в умовах невизначеності. Здійснено уточнення понятійно-категоріального апарату дослідження: розподілено поняття «стратегічне планування» та «стратегування»; введено до наукового обігу категорію «інституційна абсорбція» та «епістемічна асиметрія»; концептуалізовано поняття «цифровий контур експертизи» як технологічне середовище, що забезпечує трансакційну прозорість процесу прийняття рішень. Сформовано цілісний теоретико-методологічний базис, який дозволяє досліджувати механізм експертизи не ізольовано, а як інтегральний елемент системи стратегічного врядування.

3. Здійснено систематизацію зарубіжного досвіду інституціоналізації експертної діяльності в країнах ЄС та США, виокремлено типові моделі взаємодії влади й експертів та визначено можливості їх адаптації в умовах повоєнної відбудови України. На основі компаративного аналізу ідентифіковано чотири базові моделі інституціоналізації експертизи: плюралістична модель – базується на конкуренції незалежних аналітичних центрів та концепції та характеризується високою гнучкістю, використанням інноваційних інструментів та механізмом «оберткових дверей» між наукою та владою; неокорпоративістська модель – передбачає жорстку інституційну інтеграцію експертів у державні структури та офіційні ради. Забезпечує високу правову чистоту рішень та стабільність, але схильна до бюрократизації; консенсусна модель – характеризується високою культурою довіри, широким використанням тимчасових комісійних систем та процедури обов'язкових письмових консультацій, що забезпечує інклюзивність рішень; транзитивна модель – сформувалася під впливом Політики згуртування ЄС. Її ключовими рисами є жорстка прив'язка експертизи до фінансування, розвиток регіональних аналітичних центрів та активна цифровізація процесів. Визначено, що механічна трансплантація зарубіжних інститутів несе ризики імітації. Для України в умовах повоєнної відбудови найбільш ефективною є гібридна модель, яка інтегрує кращі практики різних систем. Сформульовано стратегічні імперативи адаптації: імплементація принципу «Build Back Better» та європейського стандарту DNSH через обов'язкову комплексну експертизу всіх проектів відновлення; запровадження принципу кондиціональності - доступ громад до державних субвенцій та донорських фондів має залежати від наявності стратегії, верифікованої сертифікованими експертами; інституціоналізація партисипативної експертизи як інструменту соціальної терапії та легітимації складних рішень у травмованому війною суспільстві; інтеграція модулів експертизи в національні цифрові екосистеми управління відбудовою для забезпечення прозорості та мінімізації корупційних ризиків; розбудова мережі регіональних аналітичних центрів для наближення експертизи до потреб конкретних громад та подолання кадрового дефіциту на місцях. Систематизація міжнародного досвіду дозволила

сформувати науково обґрунтовану дорожню карту трансформації механізму експертизи в Україні від формальної процедури до дієвого інструменту стратегічного розвитку.

4. Здійснено аналіз сучасного стану нормативно-правового регулювання експертної діяльності в системі місцевого самоврядування та ідентифіковано ключові правові прогалини, що стримують її інституціоналізацію. На основі детального аналізу масиву законодавчих актів та локальної нормотворчості територіальних громад зроблено наступні узагальнення: встановлено, що правове поле характеризується глибокою структурною диспропорцією. існують жорсткі імперативні вимоги до проведення секторальних експертиз, водночас комплексна ex-ante експертиза соціально-економічної обґрунтованості стратегій розвитку залишається поза межами обов'язкового регулювання. це перетворює її з інституційної норми на факультативну опцію, залежну від політичної волі місцевої влади; базове законодавство надає органам місцевого самоврядування широку дискрецію у виборі інструментів планування, але не встановлює інституційного обов'язку верифікувати стратегічні рішення. відсутність імперативної вимоги з метою залучення незалежних експертів створює умови для легалізації популістських та фінансово невідкритих рішень; чинне законодавство не містить легальної дефініції «експерта з розвитку» в системі місцевого управління, що ускладнює залучення фахівців на контрактній основі та розмиває їхню відповідальність за якість рекомендацій; виявлено колізію між потребою в якісній аналітиці та обмеженнями бюджетного кодексу, що ускладнює легальну оплату інтелектуальних послуг за рахунок місцевих бюджетів, консервуючи залежність громад від донорської допомоги; аналіз статутів та регламентів рад засвідчив відсутність локальних процедур обов'язкового врахування експертних висновків, що нівелює вплив експертного середовища на прийняття рішень. Ідентифіковані правові прогалини доводять необхідність системного оновлення законодавства, внесення змін до Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» в частині обов'язковості експертизи стратегій та легалізації видатків на аналітичну діяльність.

5. Емпірична діагностика інституційної спроможності територіальних громад, здійснена на основі методології триангуляції даних та серії глибинних експертних інтерв'ю, дала змогу виявити системні диспропорції у забезпеченні якості стратегічного планування. Аналіз кадрового потенціалу засвідчив наявність критичних компетентнісних розривів: посадовці місцевого самоврядування здебільшого орієнтовані на операційне адміністрування, тоді як навички стратегічного мислення та проєктного менеджменту залишаються дефіцитними. Ситуація ускладнюється високою плінністю кадрів, зумовленою політичними циклами, що призводить до ерозії інституційної пам'яті та втрати наступності рішень. У роботі дорадчих органів простежується епістемічна асиметрія, за якої фахова дискусія часто підміняється лобюванням інтересів через домінування стейкхолдерів над незалежними експертами. Оцінка фінансового потенціалу виявила феномен «фінансового нігілізму планування», що проявляється у розробці стратегій без реального бюджетного забезпечення. Більшість громад не мають власних ресурсів для залучення фахових експертів і перебувають у стані критичної залежності від грантових програм міжнародної технічної допомоги, що створює ризики для сталості процесів стратегування після завершення донорських проєктів. Діагностика цифрового потенціалу засвідчила низький рівень цифрової зрілості та нерівномірність розвитку інфраструктури, що формує загрозу «цифрової поляризації» між великими міськими та малими сільськими громадами. Відсутність або недостатнє використання геоінформаційних систем призводить до «просторової сліпоти» в управлінні, хоча інституціоналізація посад CDTO вже демонструє позитивну динаміку впровадження е-рішень.

6. Встановлено, що наявна архітектура взаємодії органів публічної влади та експертних середовищ, реалізована переважно через механізм Громадських рад, перебуває у стані функціональної ентропії та втрати легітимності. Громадські ради часто перетворюються на «декоративні» надбудови або «симулякри» участі, діяльність яких зводиться до ритуалізованого схвалення рішень без реального впливу на їх зміст. Головними причинами їх неефективності є дисбаланс компетенцій, ресурсна неспроможність (відсутність бюджету та секретаріату) та

надмірна політизація. Діяльність робочих груп, які безпосередньо розробляють стратегічні документи, характеризується «епістемічною асиметрією»: у їхньому складі домінують посадовці та представники бізнес-інтересів, тоді як науковці та незалежні аналітики часто залучаються лише номінально, «для статусності», що призводить до викривлення фахової дискусії. Натомість, гібридні експертні майданчики (стратегічні сесії, форуми, хакатони), що відзначаються гнучкістю та орієнтацією на результат, демонструють вищу ефективність, однак їхній вплив залишається спорадичним і залежним від зовнішнього донорського фінансування. Ідентифіковано системні бар'єри комунікації між владою та епістемічними спільнотами, що блокують продуктивну співпрацю: семантичний бар'єр – невідповідність між складною, наукоємною мовою експертів та спрощеною, бюрократизованою мовою управлінців, що ускладнює імплементацію аналітичних рекомендацій; інституційний бар'єр – відсутність чітких процедур обов'язкового врахування експертних висновків та правова невизначеність статусу експерта, що нівелює мотивацію фахівців до участі; ментальний бар'єр – взаємна підозрілість, де влада сприймає експертів як теоретиків, відірваних від реальності, або як політичних опонентів, а експерти розглядають владу як закриту корпорацію, нездатну до діалогу. Подолання цих розривів потребує переходу від моделі «інформування» до моделі «партнерства», де експертне знання інтегрується в управлінські рішення через прозорі цифрові платформи та регламентовані процедури деліберації.

7. Розроблена та обґрунтована структурно-функціональна модель інституціоналізації механізму комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад постає не як жорстка бюрократична надбудова, а як динамічна система мережевої взаємодії, інтегрована в загальну архітектуру публічного врядування. В її основі лежить відмова від ієрархічного підпорядкування на користь горизонтальних зв'язків між суб'єктами стратегування – органами місцевого самоврядування, носіями спеціальних знань (експертними пулами, науковими установами) та громадянським суспільством. Функціональне ядро моделі забезпечує трансформацію експертного знання в управлінські рішення

через стадійний процес: від ініціювання та добору фахівців до верифікації стратегії й моніторингу її імплементації. Ключовою особливістю моделі є побудова на трьох імперативних принципах, що гарантують її дієвість. Принцип кондиціональності виступає фінансово-економічним стимулом, адже доступ громад до фондів державного регіонального розвитку та зовнішніх донорських ресурсів узалежнюється від позитивного експертного висновку з метою якості стратегій, що унеможливорює фінансування популістських проєктів. Принцип «comply or explain» запроваджує механізм політичної відповідальності: органи влади зберігають дискрецію у прийнятті рішень, але у випадку відхилення рекомендацій експертів зобов'язані надати публічне, аргументоване пояснення мотивів такого кроку, що підвищує прозорість владних процесів. Принцип мережевої взаємодії забезпечує гнучкість та адаптивність системи, передбачаючи формування відкритих цифрових реєстрів верифікованих експертів і створення віртуальних майданчиків для комунікації, що дозволяє залучати найкращий інтелектуальний капітал незалежно від географічної локалізації громади. Імплементація цієї моделі сприятиме інституціоналізації експертизи як системного фільтра проти управлінських помилок та каталізатора сталого розвитку територій.

8. Узагальнюючи необхідність модернізації механізму експертизи стратегій регіонального та місцевого розвитку, варто констатувати, що ключовим вектором удосконалення є цифрова трансформація процесу, яка дозволяє мінімізувати суб'єктивізм, знизити корупційні ризики та забезпечити реалізацію принципу мережевої взаємодії. Організаційно-технологічні шляхи вдосконалення механізму експертизи полягають у створенні Єдиної національної платформи експертизи стратегічних документів, що функціонуватиме як цифровий хаб для комунікації між замовниками стратегій, експертним середовищем та громадськістю. Технологічна архітектура такої платформи має базуватися на використанні алгоритмів штучного інтелекту для первинного скринінгу документів на відповідність формальним вимогам та методичним рекомендаціям, а також технології блокчейн для фіксації результатів експертизи, що унеможливить їх ретроспективну зміну та забезпечить довіру до системи. Важливим організаційним

елементом є впровадження автоматизованого реєстру експертів із динамічним рейтингуванням, де відбір фахівців для конкретного проєкту здійснюється методом випадкової вибірки з урахуванням їхньої спеціалізації, що нівелює ризик конфлікту інтересів. Практична реалізація запропонованих підходів вимагає чіткої дорожньої карти імплементації, яка розгортається у чотири послідовні етапи. На першому, нормативно-підготовчому етапі, необхідно гармонізувати законодавство, закріпивши юридичний статус електронного експертного висновку та регламентувавши процедуру цифрової взаємодії, включаючи механізм електронного підпису та захисту даних. Другий етап, технологічного проєктування та розробки, передбачає створення базового функціоналу платформи, наповнення реєстру верифікованих експертів та розробку інтерфейсів для публічного моніторингу, що є критично важливим для забезпечення принципу «comply or explain». Третій етап, пілотування, має охопити вибірку з територіальних громад різного типу для тестування системи «у польових умовах», виявлення технічних багів та оцінки навантаження на експертні пули. Завершальний етап, масштабування та інтеграції, передбачає повноцінний запуск системи на національному рівні, її синхронізацію з бюджетними процесами та налагодження зворотного зв'язку для постійного вдосконалення алгоритмів оцінювання, що остаточно трансформує експертизу з бюрократичної процедури в дієвий інструмент підвищення якості публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Державне управління: теорія і практика : монографія / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. – Київ : Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.
2. Аналіз результатів цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік : аналіт. звіт / Міністерство цифрової трансформації України. Київ : Мінцифра, 2025. 64 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-pro-rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2024-rik> (дата звернення: 15.12.2025).
3. Аналіз відновлення та розвитку деокупованих громад: виклики, потреби та стратегічні пріоритети : звіт за результатами дослідження / Інститут аналітики та адвокації. Київ, 2025. 52 с. URL: https://iaa.org.ua/wp-content/uploads/2025/11/zvit_deokupovani_gromady.pdf (дата звернення: 13.12.2025).
4. Аналіз державної цифрової трансформації: нормативне регулювання та впровадження на місцях за 2019-2024 роки : аналіт. огляд / VoxUkraine. Київ, 2025. 48 с. URL: <https://voxukraine.org/derzhavna-tsyfrova-transformatsiya-analiz-za-2019-2024-roku> (дата звернення: 17.12.2025).
5. Аналіз виконання місцевих бюджетів на 2024 рік : Підтримка багаторівневого врядування в Україні. – Київ, 2025. – 52 с. URL: <https://decentralization.ua/news/19387> (дата звернення: 10.04.2025).
6. Аналіз ефективності консультативно-дорадчих органів при органах виконавчої влади та місцевого самоврядування : звіт / Лабораторія законодавчих ініціатив. – Київ, 2023. – 48 с.
7. Аналіз сучасної практики розробки стратегій регіонального розвитку в Україні на основі проблемно-орієнтованого підходу: аналіт. записка / Центр політико-правових реформ. – Київ : ЦППР, 2023. – 24 с.
8. Аналіз практики застосування інструментів місцевої демократії в умовах воєнного стану : аналітичний звіт / Центр політико-правових реформ ; за ред. М. Хавронюка. – Київ : [б. в.], 2023. – 42 с.

9. Аналіз ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування : аналіт. звіт / Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». Київ, 2024. 70 с. URL: <https://decentralization.ua/donors/hoverla> (дата звернення: 15.01.2025).
10. Аналіз інституційної готовності територіальних громад до залучення зовнішніх інвестицій та експертного супроводу : аналіт. записка / Програма «U-LEAD з Європою». Київ, 2024. 36 с.
11. Бакуменко В. Д. Теоретико-методологічні засади формування та реалізації державної політики : монографія. Київ : НАДУ, 2012. 450 с.
12. Бакуменко В. Д. Теоретичні та організаційні засади державного управління : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко. Київ : НАДУ, 2008. 238 с.
13. Берданова О. В. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко. – Київ : Софія-А, 2012. – 88 с.
14. Біла С. О. Стратегічні пріоритети та механізми забезпечення економічної безпеки України в умовах геополітичних змін : монографія / С. О. Біла. – Київ : НІСД, 2018. – 360 с.
15. Біла С. О. Структурні реформи в економіці України: динаміка та інституційне забезпечення : монографія / С. О. Біла. – Київ : НІСД, 2010. – 264 с.
16. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 16.12.2024).
17. Вакуленко В. М., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку територіальної громади. Київ : Інститут громадянського суспільства, 2017. 182 с.
18. Василевська Т. Е. Етика в державному управлінні : підручник. Київ : НАДУ, 2012. 232 с.
19. Войтович Р. В. Стратегування розвитку держави в умовах глобалізації : монографія / Р. В. Войтович. – Київ : Знання, 2012. – 365 с.
20. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку / В. М. Геєць ; НАН України, Ін-т екон. та прогнозув. – Київ, 2009. – 864 с.

21. Генеза та розвиток інституту CDTO в Україні : Звіт / Міністерство цифрової трансформації України. – Київ : Мінцифра, 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/education/cdto-campus-v-ukraini-startue-natsionalniy-proekt-z-navchannya-lideriv-tsifrovoi-transformatsii> (дата звернення: 19.04.2025).
22. Глинська М. Ю. Роль стейкхолдерів у стратегічному плануванні розвитку територіальних громад / М. Ю. Глинська // *Економіка та суспільство*. – 2021. – Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/825> (дата звернення: 14.01.2023).
23. Горшков М. К. Прикладна соціологія: методологія і методи : навч. посіб. / М. К. Горшков, Ф. Е. Шереги. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 412 с.
24. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 11.01.2024).
25. Громадянське суспільство України в умовах війни 2022-2025 рр. – Центр «Соціальні індикатори» Київ : 2025. – 186 с. <https://home.ednannia.ua/analytics/data-catalog/491> (дата звернення: 11.01.2024).
26. Декларація Всеукраїнської асоціації громад щодо принципів повоєнного відновлення місцевого самоврядування (Київ, 2023). URL: <https://communities.org.ua/ua/news/1221> (дата звернення: 18.03.2024).
27. Державне управління : підручник / [А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна та ін.] ; за ред. А. Ф. Мельник. – Київ : Знання, 2009. – 582 с.
28. 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 № 816. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-п> (дата звернення: 19.04.2024).
29. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2022 № 252. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-п> (дата звернення: 10.06.2023).

30. Довіра до інститутів публічної влади як чинник стійкості держави та суспільства в умовах війни : аналіт. записка / Нац. ін-т стратег. дослідж. ; авт. кол. : О. Корнієвський та ін. Київ : НІСД, 2024.

31. Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021-2024 роках: результати соціологічного дослідження / Київський міжнародний інститут соціології (КМІС). – Київ, 2024. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1467&page=1> (дата звернення: 10.01.2025).

32. ДСТУ ISO 18091:2019 (ISO 18091:2014, IDT). Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001 у місцевому самоврядуванні : Національний стандарт України. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_19011_2019.pdf (дата звернення: 10.01.2023).

33. ДСТУ ISO 37101:2019 (ISO 37101:2016, IDT). Сталий розвиток у громадах. Система управління сталим розвитком. Вимоги та настанови щодо використання : Національний стандарт України. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020. URL: <https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/37101-2016.pdf> (дата звернення: 09.02.2022).

34. ДСТУ ISO 37120:2019 (ISO 37120:2018, IDT). Сталі міста та громади. Показники міських послуг і якості життя – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. – 118 с. – (Національний стандарт України). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0471774-19#Text> (дата звернення: 15.02.2022).

35. Етична поведінка державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 05 серп. 2016 р. № 158 (у редакції наказу НАДС від 20 серп. 2025 р. № 116-25). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#n13> (дата звернення: 15.11.2025).

36. Етичний кодекс ученого України : схвалено Загальними зборами Національної академії наук України від 15.04.2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002550-09#Text> (дата звернення: 10.21.2024).

37. Європейська стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні : Страсбург : Рада Європи, 2008. – 12 с.

38. Європейська хартія міст II: Маніфест нової урбаністики : прийнята Конгресом місцевих та регіональних влад Ради Європи 29 трав. 2008 р. URL: <https://rm.coe.int/168071923d> (дата звернення: 14.01.2023).

39. Європейська хартія місцевого самоврядування : Міжнародний документ від 15.10.1985 (ратифіковано Законом України від 15.07.1997 № 452/97-ВР). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 10.06.2023).

40. Звіт про впровадження реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. – Київ, 2023. URL: <https://decentralization.ua/news/20149> (дата звернення: 11.21.2024).

41. Звіт про діяльність Асоціації міст України за 2023 рік / Асоціація міст України. – Київ, 2024. – 88 с. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/zvit_2023.pdf (дата звернення: 10.01.2025).

42. Звіт про результати аудиту ефективності використання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення окремих видатків районних рад, спрямованих на виконання їх повноважень: Рішення Рахункової палати від 27.06.2023 № 13-2 / Рахункова палата України. – Київ, 2020. – 86 с. URL: https://www.rp.gov.ua/upload-files/Activity/Audits/Reports/2020/2-2_2020/Zvit_2-2_2020.pdf (дата звернення: 12.01.2024).

43. Звіт про стан кіберзахисту в Україні / Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. – Київ : Держспецзв'язку, 2024. URL: <https://scpc.gov.ua/api/files/72e13298-4d02-40bf-b436-46d927c88006> (дата звернення: 10.03.2025).

44. Інституційна спроможність об'єднаних територіальних громад: проблеми та шляхи посилення : аналітична записка / О. Л. Валевський. – Київ : НІСД, 2018. – 36 с. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/rehionalnyu-rozvytok/instytutsiyna-spromozhnist-obyednanykh-terytorialnykh-hromad> (дата звернення: 10.02.2023).

45. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у територіальні громади: діагностика стану та кращі практики : аналітична доповідь. – Київ : НІСД, 2023. – 56 с. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/intehratsiya-vnutrishno-peremishchenykh-osib-u-terytorialni-hromady> (дата звернення: 11.01.2024).

46. Інтеграція ВПО в територіальні громади: найкращі практики та виклики : аналітичний звіт / Рада Європи. – Київ, 2023. – 44 с. URL: <https://rm.coe.int/report-idp-integration-ukraine-2023/1680ab89e5> (дата звернення: 07.11.2024).

47. Кластерна політика в Україні: від концепції до практичної реалізації : аналітична доповідь / за наук. ред. С. О. Білої. – Київ : НІСД, 2020. – 48 с. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/klasterna-polityka-v-ukrayini-vid-kontseptsiyi-do-praktychnoyi> (дата звернення: 10.11.2023).

48. Кобза В. В. Роль міжнародної технічної допомоги у розвитку територіальних громад України / В. В. Кобза // *Економіка та держава*. – 2019. – № 4. – С. 16–21.

49. Комаровський І.В, Орел О.П., Яценко В.А. Застосування положень теорії змін для оцінки ефективності грантової підтримки місцевих громад. // *Теоретичні та прикладні питання державотворення : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.»*, ГО «Одес. ін-т соц. технол.» Одеса, 2024. Вип. 32. С. 154-166. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb322024319695>

50. Комаровський І.В., Яценко В.А., Орел О.П. Передумови та ключові питання публічного управління в умовах війни. // *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. Зб. наук. пр. ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.»

ГО «Одес. ін-т соц. технол.» Одеса: 2022. Вип. 27. С. 154 - 162. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276825>

51. Колодій А. Ф. Доктрина і практика громадянського суспільства в Україні / А. Ф. Колодій // *Політичний менеджмент*. 2012. № 1–2. С. 85–94.

52. Комунікації в публічному управлінні: теорія та практика : монографія / за заг. ред. М. М. Білинської, І. В. Шпекторенка. – Київ : НАДУ, 2016. – 216 с.

53. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 16.11.2025).
54. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком: теоретико-методологічні аспекти : монографія / О. Б. Коротич. – Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2006. – 216 с.
55. Куйбіда В. С. Кадрове забезпечення місцевого самоврядування в Україні: сучасний стан та перспективи : аналітична доповідь / В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук. – Київ : Інститут громадянського суспільства, 2019. – 84 с.
56. Куйбіда В. С. Стратегічне планування розвитку територіальної громади : практ. посіб. / В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук. Київ : Інститут громадянського суспільства, 2017. 124 с.
57. Купрій В. О. Електронне врядування та електронна демократія : навч. посіб. / В. О. Купрій, С. В. Назаренко. – Київ : ФОП Москаленко О. М., 2018. – 128 с.
58. Купрій В. О. Залучення громадськості до процесу прийняття рішень на місцевому рівні : практ. посіб. / В. О. Купрій., Н. О. Грінчук. Дробо – Київ : КИТ, 2016. – 88 с.
59. Ляшенко Д. О. Інфраструктура геопросторових даних та геоінформаційне забезпечення сталого розвитку територіальних громад / Д. О. Ляшенко. – Київ : Наукова думка, 2019. – 230 с. URL: <https://mtp.knuba.edu.ua/article/view/250549> (дата звернення: 11.01.2023).
60. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Київ : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2009. 254 с.
61. Малиновський В. Я. Територіальна організація влади в Україні: концептуальні засади трансформації : монографія / В. Я. Малиновський. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 456 с.
62. Про запобігання корупції» стосовно запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, дотримання обмежень щодо запобігання корупції / Національне агентство з питань запобігання корупції. – Київ, 2025. – 181 с. URL:

<https://nkek.gov.ua/static-objects/nkek/sites/1/uploaded-files/metodicni-reomendaciyi-stanom-na-03022025.pdf> (дата звернення: 16.11.2025).

63. Методичні рекомендації щодо організації та проведення громадських обговорень / Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. – Київ, 2020. – 36 с.

64. Методичні рекомендації щодо розробки програм комплексного відновлення території територіальної громади / Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з Європою». – Київ, 2023. – 42 с. URL: https://ulead.org.ua/storage/app/sites/default/documents/Methodological_recommendations_v2.pdf (дата звернення: 11.01.2025).

65. Міжмуніципальне співробітництво: Посібник для практиків / Рада Європи ; Програма «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні». – Київ, 2017. – 84 с. URL: <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=0900001680687cda> (дата звернення: 18.01.2024).

66. Моніторинг впровадження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : аналітичний звіт / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. – Київ, 2023. – 84 с. URL: https://mtu.gov.ua/files/DSRR_2021_2027_monitoring.pdf (дата звернення: 10.10.2024).

67. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010 : затверджено наказом Держспоживстандарту України від 28.07.2010 № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення: 10.02.2024).

68. Недержавні аналітичні центри в Україні: можливості, виклики та перспективи : звіт за результатами дослідження / Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. – Київ, 2021. – 64 с. URL: <https://dif.org.ua/article/nederzhavni-analitichni-tsentri-v-ukraini-mozhivosti-vikliki-ta-perspektivi> (дата звернення: 11.03.2024).

69. Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. / Н. Р. Нижник, О. А. Машков. – Київ : Вид-во УАДУ, 1998. – 160 с.
70. Олійник Н. В. Громадські ради як інструмент демократії участі: оцінка ефективності / Н. В. Олійник // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. – 2021. – № 5. – С. 12–19. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/34.pdf (дата звернення: 12.03.2024).
71. Організації громадянського суспільства України в умовах війни: 2022–2023 : звіт за результатами дослідження / Ініціативний центр сприяння активності та розвитку громадського почину «Єднання». – Київ, 2023. – 52 с.
72. Організації громадянського суспільства України в умовах війни 2022 : звіт за результатами дослідж. / Київ. міжнар. ін-т соціології, ІСАР Єднання. – Київ, 2023. – 78 с. URL: <https://ednannia.ua/news/nashi-novini/12447-gromadyanske-suspilstvo-ukrajini-v-umovakh-vijni-2022-zvit-za-rezultatami-doslidzhennya> (дата звернення: 16.01.2024).
73. Орел О.П. Європейський досвід управління розвитком територіальних громад в Україні. // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електрон, наук, фах. вид. / ГО «Асоц. досліди, держ. упр. ГО «Одес. ін-т соц. технол.» - Одеса, 2023. - Вип. 29. С. 88-97. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289123> (дата звернення: 16.01.2024).
74. Орел О.П. Управління розвитком територіальних громад України в умовах кризи: зарубіжний досвід. // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.» Одеса, 2023. Вип. 30. С. 94-102. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb302023295157> (дата звернення: 16.01.2024).
75. Орел О.П. Формування політики інституціонального забезпечення експертизи стратегічного розвитку громад. // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.» Одеса, 2025. Вип. 33. С. 157-167. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb332025327316> (дата звернення: 16.11.2025).

76. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2026-2028 роки : НАДС– Київ, 2025. – 35 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit-2026-2028-1.pdf> (дата звернення: 16.12.2025).

77. Паніна Н. В. Технологія соціологічного дослідження : курс лекцій / Н. В. Паніна. – 2-ге вид., доп. – Київ : Інститут соціології НАН України, 2007. – 320 с.

78. Паніотто В. І. Методи соціологічних досліджень : навч. посіб. / В. І. Паніотто, В. С. Максименко. – Київ : Вид. дім «КМ Академія», 2004. – 270 с.

79. Пахомова Т. І. Інформаційні технології в системі моніторингу державних цільових програм / Т. І. Пахомова // *Вісник НАДУ*. – 2019. – № 2. – С. 188–195.

80. Інтегрований підхід до відновлення та розвитку громади: методичні рекомендації для органів місцевого самоврядування: практ. вид. / Програма розвитку ООН. – Київ, 2024. – 92 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-12/metodyka_samoostinky.pdf (дата звернення: 18.03.2025).

81. Програми комплексного відновлення території Вінницької міської територіальної громади : матеріал до громад. слухань / Вінниц. міська рада. – Вінниця, 2023. – 135 с. URL: <https://www.vmr.gov.ua/povidomlennia-pro-opryliudnennia-rishennia-vykonavchoho-komitetu-vinnytskoi-miskoi-rady-pro-rozrobku-prohramy-kompleksnoho-vidnovlennia-terytorii-vinnytskoi-miskoi-terytorialnoi-hromady> (дата звернення: 15.09.2024).

82. Принципи державного управління : SIGMA (ОЕСР/ЄС). – Париж : ОЕСР, 2017. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-edition-UKR.pdf> (дата звернення: 19.01.2024).

83. Пріоритети політики регіонального розвитку в повоєнній Україні : аналітична доповідь / Я. А. Жаліло, С. О. Біла, Я. В. Белінська та ін. ; за ред. Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2023. – 64 с. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni>

dopovidi/priorytety-polityky-rehionalnoho-rozvytku-v-povoyennyi-ukrayini (дата звернення: 17.11.2024).

84. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20> (дата звернення: 10.05.2025).

85. Про асоціації органів місцевого самоврядування : Закон України від 16.04.2009 № 1275-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-17#Text> (дата звернення: 16.11.2024).

86. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель : Закон України від 17.06.2020 № 711-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-20> (дата звернення: 10.12.2024).

87. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин: Закон України від 28.04.2021 № 1423-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1423-20#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

88. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Закон України від 09.07.2022 № 695-2020-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.02.2024).

89. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територіальних громад : Закон України від 09 лип. 2022 р. № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20> (дата звернення: 15.06.2024).

90. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 10.11.2024).

91. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 10.11.2024).

92. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.11.2023).

93. Про внесення змін до Закону України «Про доступ до публічної інформації» щодо вдосконалення положень про відкриті дані : Закон України від 04 лют. 2021 р. № 1191-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1191-20> (дата звернення: 14.02.2023).

94. Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування : Закон України від 22 лют. 2024 р. № 3590-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3590-20> (дата звернення: 19.01.2025).

95. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 15.01.2025).

96. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 12.01.2025).

97. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 01 лип. 2010 р. № 2411-VI (у редакції від 13.02.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17> (дата звернення: 11.01.2025).

98. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11 верес. 2003 р. № 1160-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15> (дата звернення: 15.01.2024).

99. Про затвердження Етичного кодексу депутата Маріупольської міської ради VII скликання : Рішення Маріупольської міської ради від 28.01.2016 № 7/4-56. URL: <https://mariupolrada.gov.ua/page/kodeksi-etiki> (дата звернення: 10.01.2022).

100. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації роботи з повідомленнями про корупцію, внесеними викривачами : Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 02.04.2021 № 241/21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0286884-17#Text> (дата звернення: 14.01.2024).

101. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання

реалізації стратегій розвитку територіальних громад : Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN075720> (дата звернення: 15.11.2024).

102. Про затвердження Положення про Робочу групу з розробки Стратегії розвитку та Програми комплексного відновлення території Миколаївської міської територіальної громади : розпорядження Миколаївського міського голови від 09 берез. 2023 р. № 43р. URL: <https://mkrada.gov.ua/documents/40960.html> (дата звернення: 15.04.2024)

103. Про затвердження Методології проведення антикорупційної експертизи : Наказ Міністерства юстиції України від 24.04.2017 № 1395/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1380323-10> (дата звернення: 17.04.2024)

104. Про затвердження Методології управління корупційними ризиками : Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 28.12.2021 № 830/21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22> (дата звернення: 10.04.2024).

105. Про затвердження Положення про громадську експертизу діяльності органів місцевого самоврядування м. Львова : Ухвала Львівської міської ради від 08.07.2010 № 3725. URL: <https://www8.city-adm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/9cc040b080517595c2256f6c00325d70/2f3a478a6b0c67e8c225776000445d3e?OpenDocument> (дата звернення: 25.11.2023).

106. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 835. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF> (дата звернення: 19.11.2024).

107. Про затвердження Положення про містобудівний кадастр: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.05.2011 № 559 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/559-2011-%D0%BF/ed20130611/stru> (дата звернення: 19.11.2024).

108. Про затвердження Положення про партисипаторне бюджетування (бюджет участі) у місті Дніпрі : Рішення Дніпровської міської ради від 24.04.2019

№ 63/44. URL: <https://dniprorada.gov.ua/uk/articles/item/31327/polozhennya-pro-partisipatorne-bjudzhetuvannya-bjudzhet-uchasti-u-m-dnipro> (дата звернення: 15.01.2024).

109. Про затвердження Положення про постійні комісії Харківської міської ради 8 скликання : Рішення Харківської міської ради від 09.12.2020 № 7/20. URL: <https://www.city.kharkiv.ua/assets/files/docs/polozhennya-pk.docx> (дата звернення: 12.01.2024).

110. Про затвердження Порядку проведення антикорупційної експертизи : Наказ Міністерства юстиції України від 18.03.2015 № 383/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0303-15> (дата звернення: 12.01.2024).

111. Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади та внесення змін до них : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.10.2022 № 1159. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-p> (дата звернення: 15.01.2025).

112. Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.11.2008 № 976. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-p> (дата звернення: 05.01.2024).

113. Про затвердження Порядку функціонування національної інфраструктури геопросторових даних: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.05.2021 № 532. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/532-2021-%D0%BF> (дата звернення: 10.08.2024).

114. Про затвердження Регламенту Київської міської ради : Рішення Київської міської ради від 04.11.2021 № 3135/3176. URL: <https://kmr.gov.ua/sites/default/files/3135-3176.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).

115. Про затвердження Статуту Вінницької міської територіальної громади : Рішення Вінницької міської ради від 28.01.2022 № 799. URL: <https://www.vmr.gov.ua/media/Місто%20Вінниця/№799%2028-01-2022%20Про%20Статут%20ВМТГ.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).

116. Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 № 258. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/258-2016-%D0%BF> (дата звернення: 10.05.2025).

117. Про затвердження Типового положення про молодіжний консультативно-дорадчий орган : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 № 1198. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-2018-п/ed20181218> (дата звернення: 10.07.2025).

118. Про затвердження Типового положення про Раду з питань внутрішньо переміщених осіб : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 № 812. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/812-2023-п?lang=en#Text> (дата звернення: 10.11.2024).

119. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 19.01.2025).

120. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 28.11.2024).

121. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 19.11.2024).

122. Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20> (дата звернення: 10.04.2025).

123. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 11.01.2025).

124. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19> (дата звернення: 10.11.2024).

125. Про наукову і науково-технічну експертизу : Закон України від 10.02.1995 № 51/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/51/95-вр> (дата звернення: 10.01.2025).

126. Про національну інфраструктуру геопросторових даних : Закон України від 13.04.2020 № 554-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-20> (дата звернення: 10.01.2025).

127. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (дата звернення: 10.05.2025).

128. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 10.01.2024).

129. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20> (дата звернення: 15.01.2025).

130. Про електронні комунікації : Закон України від 16 груд. 2020 р. № 1089-ІХ (у редакції від 11.02.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20> (дата звернення: 13.03.2025).

131. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення Єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.11.2022 № 1286. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1286-2022-%D0%BF?dark=1#Text> (дата звернення: 15.08.2024).

132. Про реалізацію експериментального проекту щодо запровадження першої черги Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва : Постанова Кабінету Міністрів України від 01 лип. 2020 р. № 559 (у редакції від 01.11.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/559-2020-%D0%BF> (дата звернення: 15.09.2025).

133. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17> (дата звернення: 11.12.2025).

134. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 10.01.2025).

135. Про публічні консультації : проект Закону України від 19 трав. 2020 р. № 3450. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20#Text> (дата звернення: 15.01.2025).

136. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII (у редакції від 01.01.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 24.01.2025).

137. Про Статут територіальної громади міста Києва : Рішення Київської міської ради від 28.03.2002 № 371/1805. URL: <https://kmr.gov.ua/uk/statut> (дата звернення: 08.11.2025).

138. Про стратегічну екологічну оцінку : Закон України від 20.03.2018 № 2354-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text> (дата звернення: 10.04.2024).

139. Про державну експертизу землепорядної документації : Закон України від 17 черв. 2004 р. № 1808-IV (у редакції від 11.02.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1808-15> (дата звернення: 15.11.2025).

140. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 № 797-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80> (дата звернення: 19.04.2025).

141. Про схвалення Концепції розвитку цифрових навичок та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80> (дата звернення: 10.11.2025).

142. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 11.08.2024).

143. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.02.2024).

144. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках/ Міністерство цифрової трансформації України. – Київ, 2021. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/strategy.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).

145. Про утворення Експертної ради з питань Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року : Розпорядження виконавчого органу Київської міської ради (КМДА) від 27.02.2012 № 320. URL: https://kyivcity.gov.ua/npa/pro_utvorennnya_ekspertno_radi_z_pitan_strategi_rozvitku_mista_kiyeva_do_2025_roku.html (дата звернення: 10.05.2025).

146. Програма «U-LEAD з Європою»: Річний звіт за 2021 рік / Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з Європою». – Київ : GIZ, 2022. – 64 с. URL: <https://u-lead.org.ua/news/636> (дата звернення: 10.06.2025).

147. Проєкти регіонального розвитку: від розробки до впровадження : Практичний посібник / Програма «U-LEAD з Європою». – Київ, 2020. – 112 с. URL: <https://u-lead.org.ua/media?tab=manuals> (дата звернення: 15.11.2024).

148. Результати цифрової трансформації в регіонах України : звіт Міністерства цифрової трансформації України за 2024 рік. – Київ, 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/files/files/a/5a/7be6e4e930076257945a29847c6035a9.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).

149. Рівень стійкості та участі організацій громадянського суспільства в процесах відновлення та відбудови територіальних громад : соціологічне дослідження / Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. – Київ, 2024. – 56 с. URL: <https://dif.org.ua/article/riven-stiykosti-ta-uchasti-organizatsiy-gromadyanskogo-suspilstva-v-protseakh-vidnovlennya-ta-vidbudovi-teritorialnikh-gromad> (дата звернення: 11.02.2025).

150. Романенко О. О. Комунікативні механізми публічного управління в умовах суспільних трансформацій : монографія / О. О. Романенко. – Київ : НАДУ, 2014. – 352 с.

151. Романова Є. В. Взаємодія органів місцевого самоврядування та закладів вищої освіти в умовах децентралізації: стан та перспективи / Є. В. Романова, І. В. Чаплай // *Публічне управління та адміністрування в Україні*. – 2022. – Вип. 28. – С. 43–48. URL: <http://pag-journal.imd.edu.ua/index.php/pag/article/view/112> (дата звернення: 10.01.2023).

152. Романюк С. А. Політика регіонального розвитку в Україні: сучасний стан і нові можливості : монографія / С. А. Романюк. – Київ : УАДУ, 2001. – 264 с.

153. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 232 с.

154. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2024 – на початку 2025 рр. : аналітична доповідь. – Київ : НІСД, 2025. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/stan-rozvytku-hromadyanskoho-suspilstva-v-ukrayini-u-2024-na> (дата звернення: 11.09.2025).

155. Стан стратегічного планування в територіальних громадах України : аналітичний звіт за результатами опитування голів громад / Асоціація міст України. – Київ, 2023. – 42 с. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/zvit_2023.pdf (дата звернення: 10.06.2025).

156. Статут територіальної громади міста Львова : Ухвала Львівської міської ради від 07.12.2017 № 2667. URL: <https://city-adm.lviv.ua/portal/public-information/statut-terytorialnoi-hromady-mista-lvova/5167/> (дата звернення: 10.04.2025).

157. Сторонянська І. З. Фінансове забезпечення розвитку територіальних громад: досвід та перспективи / І. З. Сторонянська, А. Р. Дуб. – Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2019. – 54 с.
158. Телешун С. О. Публічна політика та управління: виклики сучасності. *Вісник НАДУ*. 2018. № 1. С. 12–19.
159. Тертичка В. В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні : монографія / В. В. Тертичка. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. 750 с.
160. Тертичка В., Драгомирецька Н. Публічна політика: аналіз та механізми впровадження. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015. 248 с.
161. Ткачук А. Ф. Стратегічне планування у громаді: крок за кроком / А. Ф. Ткачук. – Київ : Легальний статус, 2018. – 96 с.
162. Удовиченко К. В. Роль асоціацій органів місцевого самоврядування у формуванні державної регіональної політики / К. В. Удовиченко // *Аспекти публічного управління*. – 2021. – Т. 9, № 1. – С. 30–38. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/858> (дата звернення: 10.01.2022).
163. Університети та громади: історія співпраці та розвитку в умовах війни : збірка кейсів / Програма «U-LEAD з Європою». – Київ, 2023. – 68 с. URL: <https://u-lead.org.ua/library/1684> (дата звернення: 10.11.2024).
164. Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування : навч.-практ. посіб. / [уклад. : Н. О. Алюшина та ін.]. – Київ : НАДС, 2020. – 144 с.
165. Формування спроможних територіальних громад : практичний посібник / за ред. Ю. Ганущака. – Київ : Швейцарсько-український проект DESPRO, 2017. – 216 с.
166. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 14.01.2024).
167. Цифрова грамотність публічних службовців : Рамка цифрових компетенцій / Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovci_3_compressed.pdf (дата звернення: 10.04.2025).

168. Цифрова екосистема DREAM : Офіційний портал. База знань та інструкцій. URL: https://iaa.org.ua/articles/ekosystema-dream-klyuchovi-instrumenty-yaki-mozhut-vykorystovuvaty-gromady-ta-donory-dlya-vidbudovy/?gad_source=1&gad_campaignid=23230612299&gbraid=0AAAAAp3Jda5g__eoMfauAvWQCHTt0l2VZ&gclid=CjwKCAiAjojLBhAlEiwAcjhrDhJU-6l_diTgVxTeFN5cdArzX0P1g1qAt5bIAjMmRZfUnXDSdXub-BoCergQAvD_BwE (дата звернення: 11.04.2025).

169. Черевко Г. ПС-технології як інструмент управління розвитком територіальних громад в умовах цифровізації / Г. Черевко // *Публічне управління та адміністрування*. – 2020. – Вип. 35. – С. 142–148.

170. Шаров Ю. П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях : навч. посіб. / Ю. П. Шаров. – Київ : НАДУ, 2010. – 184 с.

171. 12 Principles of Good Democratic Governance / Council of Europe. – Strasbourg : CoE, 2008. URL: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles> (дата звернення: 10.05.2025).

172. 2021 Civil Society Organization Sustainability Index for Ukraine / USAID. – Washington, DC : FHI 360, 2022. URL: <https://www.fhi360.org/resource/civil-society-organization-sustainability-index-reports-central-and-eastern-europe-and> (дата звернення: 10.07.2025).

173. 2022 Індекс сталості організацій громадянського суспільства в Україні / USAID. – Київ : FHI 360, 2023. – 86 с. URL: <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/csosi-ukraine-2022-report-ukr.pdf> (дата звернення: 16.04.2025).

174. A Manager's Guide to Evaluating Citizen Participation / T. Nabatchi. – Washington, D.C. : IBM Center for The Business of Government, 2012. – 94 p. URL: <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/A%20Managers%20Guide%20to%20Evaluating%20Citizen%20Participation.pdf> (дата звернення: 17.04.2025).

175. A Systematic Review of Open Government Data Initiatives / J. Attard, F. Orlandi, S. Scerri, S. Auer // *Government Information Quarterly*. – 2015. – Vol. 32, Issue

4. – P. 399–418. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.006> (дата звернення: 18.04.2025).

176. A Unified Framework for the Ethical Governance of Artificial Intelligence / L. Floridi, J. Cowls. // *Philosophy & Technology*. – 2022. – Vol. 35. – P. 1–25.

177. Acemoglu D. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty / D. Acemoglu, J. A. Robinson. – New York : Crown Business, 2012. – 529 p.

178. Adler E. Communitarian International Relations: The Epistemic Foundations of International Relations / E. Adler. – London : Routledge, 2005. – 376 p.

179. Afanasiev M. V. Mechanisms of Public Administration: Genesis and Modern Trends / M. V. Afanasiev // *Public Administration and Regional Development*. – 2019. – No. 4. – P. 55–62.

180. AI and education: guidance for policy-makers / UNESCO. – Paris : UNESCO, 2021. – 50 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376709> (дата звернення: 19.04.2025).

181. Ansoff H. I. Strategic Management / H. I. Ansoff. – New York : Palgrave Macmillan, 2007. – 268 p.

182. Araral E. Institutionalism and Public Policy: Theories, Models, and Methods in the Study of Public Administration. *Policy Studies Journal*. 2020. Vol. 48. No. 2. P. 129–145.

183. Ansell C. Collaborative Governance and the Institutionalization of Expert Advice in Public Policy. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2019. Vol. 29. No. 1. P. 78–94.

184. Arnstein S. R. A Ladder of Citizen Participation / S. R. Arnstein // *Journal of the American Institute of Planners*. – 1969. – Vol. 35, No. 4. – P. 216–224. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/01944366908977225> (дата звернення: 10.04.2025).

185. Baugesetzbuch (BauGB). URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/bbaug/BJNR003410960.html> (дата звернення: 10.04.2025).

186. Bachtler J. EU Cohesion Policy and Multi-level Governance / J. Bachtler, I. Mendez // *Cohesion Policy and European Integration* / ed. by M. Baun, D. Marek. – Oxford : Oxford University Press, 2014. – P. 136–160.
187. Background Document on Public Consultation / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2006. – 48 p. URL: <https://www.oecd.org/mena/governance/36785341.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).
188. Bamberger M. RealWorld Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints / M. Bamberger, J. Rugh, L. Mabry. – 3rd ed. – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2020. – 568 p.
189. Beer S. Brain of the Firm / S. Beer. – 2nd ed. – Chichester : Wiley, 1981. – 417 p.
190. Bellinson R. Connecting the dots: The role of philanthropic foundations in urban governance / R. Bellinson, E. Chu // *Cities*. – 2019. – Vol. 85. – P. 75–86.
191. Benefits, Adoption Barriers and Myths of Open Data and Open Government / M. Janssen, Y. Charalabidis, A. Zuiderwijk // *Information Systems Management*. – 2012. – Vol. 29, Issue 4. – P. 258–268. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10580530.2012.716740> (дата звернення: 10.09.2025).
192. Bozeman B. Institutionalization of Science and Technology Advice in Government. *Science and Public Policy*. 2019. Vol. 46. No. 3. P. 341–352.
193. Berger P. L., Luckmann T. The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge. Garden City, NY : Anchor Books, 1966. 203 p.
194. Better Regulation Guidelines / European Commission. – Brussels : European Commission, 2021. – 608 p. (SWD(2021) 305 final). URL: https://commission.europa.eu/system/files/2021-11/swd2021_305_en.pdf (дата звернення: 18.04.2025).
195. Beyond the Ballot: 57 Democratic Innovations from Around the World / G. Smith. – London : Power Inquiry, 2005. – 142 p. URL: https://www.thewhy.dk/docuseries/why-democracy?gad_source=1&gad_campaignid=20123110305&gbraid=0AAAAABn8wQ

HxOPRtYKRCqJ6-_3EIr-

XP_&gclid=CjwKCAiAjojLBhAlEiwAcjhrDuw2DXz4HjQZPBpBUZOL9O1o0RZ-qBqPkawmjSMMRi9CqoOv7Wv93BoCuhIQAvD_BwE (дата звернення: 10.04.2025).

196. Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think / V. Mayer-Schönberger, K. Cukier. – Boston : Houghton Mifflin Harcourt, 2013. – 242 p.

197. Boardman A. E. Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice / A. E. Boardman, D. H. Greenberg, A. R. Vining, D. L. Weimer. – 5th ed. – Cambridge : Cambridge University Press, 2018. – 520 p.

198. Bolívar M. P. R. Smart Cities and Smart Governance: Operating Models and Steering Strategies / M. Bolívar, J. Meijer. – Cham : Springer, 2021. – 264 p.

199. Boswell C. The Political Uses of Expert Knowledge: Immigration Policy and Social Research / C. Boswell. – Cambridge : Cambridge University Press, 2009. – 268 p.

200. Bovaird T. Co-production of Public Services and Outcomes / T. Bovaird, E. Loeffler // *The Palgrave Handbook of Co-Production of Public Services and Outcomes*. – Cham : Palgrave Macmillan, 2021. – P. 143–160. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-55509-2> (дата звернення: 19.04.2025).

201. Bovens M. Analysing and Assessing Public Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*. 2007. Vol. 13, № 4. P. 447–468. DOI: 10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x.

202. Bovens M. The Quest for Responsibility: Accountability and Citizenship in Complex Organisations / M. Bovens. – Cambridge : Cambridge University Press, 1998. – 268 p.

203. Breaking Robert's Rules: The New Way to Run Your Meeting, Build Consensus, and Get Results / L. Susskind, J. L. Cruikshank. – Oxford : Oxford University Press, 2006. – 240 p.

204. Breckon J. The What Works Network: Five Years On / J. Breckon. – London : Alliance for Useful Evidence, 2018. – 42 p.

205. Bryson J. M. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature / J. M. Bryson, B. C. Crosby, M. M. Stone // *Public Administration Review*. 2006. Vol. 66 (s1). P. 44–55.
206. Bussmann W. Democracy and Evaluation / W. Bussmann // *Evaluation*. – 2008. – Vol. 14, No. 4. – P. 499–507.
207. Callon M. Acting in an Uncertain World: An Essay on Technical Democracy / M. Callon, P. Lascoumes, Y. Barthe. – Cambridge, MA : MIT Press, 2009. – 288 p.
208. Carayannis E. G. The Quadruple and Quintuple Innovation Helices: Nexus of University, Industry, Government, and Civil Society / E. G. Carayannis, T. D. Barth, D. F. Campbell. – New York : Springer, 2012. – 312 p.
209. Carothers T. The End of the Transition Paradigm / T. Carothers // *Journal of Democracy*. – 2002. – Vol. 13, No. 1. – P. 5–21.
210. Capano G. Institutionalization and Policy Change in Public Governance: A Multidimensional Approach. *Policy and Society*. 2020. Vol. 39. No. 1. P. 1–18.
211. Catching the Deliberative Wave: Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2020. – 186 p. URL: https://iad.ngo/donate/?gad_source=1&gad_campaignid=21441329744&gbraid=0AAAAAqirTGUhuF1qTmfCFNpQlKB6BCXJr&gclid=CjwKCAiAjojLBhAlEiwAcjhrDmh6wkxWdxlV5mbg5T3zQgCkJyfkxytbxbARL3iVte4Cx7SxcNsUuhoCyyoQAvD_BwE (дата звернення: 10.04.2025).
212. Citizen Report Cards: An Accountable Governance Tool / S. Paul // *Public Management Review*. – 2004. – Vol. 6, No. 2. – P. 273–285. URL: https://r4d.org/how-we-work/accountability-citizen-engagement/?gad_source=1&gad_campaignid=22671225032&gbraid=0AAAAADxvg2YVEK2H02LQOZKclOUV1py5E&gclid=CjwKCAiAjojLBhAlEiwAcjhrDjiVp7_Acdr go5MZHyt1Z2B1weJxbfZ7sC9NhBE8fasE-Nx4akPqRoCOOcQAvD_BwE 1 (дата звернення: 11.04.2025).
213. Citizens' Juries: From Polling to Planning / A. Coote, J. Lenaghan. – London : IPPR, 1997. – 86 p.

214. CLEAR. A Tool to Assess the Public Participation Process / Council of Europe. – Strasbourg : Council of Europe, 2018. – 36 p. URL: https://primr.org/public-policy-2/in-action/?gad_source=1&gad_campaignid=22587438429&gbraid=0AAAAAovr1gufwUHcatGiuGGX9-Z5THkGN&gclid=CjwKCAiAjojLBhAlEiwAcjhrDoCjXbk0GixdbqWYpGcQ0lyokkU1XMKZnL0pdS52Lq2POxHgTfmLRhoCmhkQAvD_BwE (дата звернення: 16.04.2025).

215. Cloud Strategy for the Public Sector / European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). – Athens : ENISA, 2023. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/cloud-strategy> (дата звернення: 19.04.2025).

216. Code of Good Practice for Civil Participation in the Decision-Making Process / Conference of INGOs of the Council of Europe. – Strasbourg, 2009. – 32 p. URL: <https://rm.coe.int/16802eed5c> (дата звернення: 20.04.2025).

217. Lenagha T. L. The Institutionalization of Ethics in Public Administration: Expertise and Moral Agency. *Administrative Theory & Praxis*. 2020. Vol. 42. No. 2. P. 156–172.

218. Code: Version 2.0 / L. Lessig. – New York : Basic Books, 2006. – 410 p. URL: <https://archive.org/details/Code2.0> (дата звернення: 20.06.2025).

219. Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age / C. Shirky. – New York : Penguin Press, 2010. – 242 p.

220. Cohen W. M. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation / W. M. Cohen, D. A. Levinthal // *Administrative Science Quarterly*. – 1990. – Vol. 35, No. 1. – P. 128–152.

221. Commission Notice: Technical guidance on the application of «do no significant harm» under the Recovery and Resilience Facility Regulation (2021/C 58/01) // Official Journal of the European Union. – 2021. – C 58. – P. 1–30. URL: https://kohtas.com/eu-deforestation-regulation.html?gad_source=1&gad_campaignid=21646711159&gbraid=0AAAAACZkqp09epEpHg5eFFIWppuD81RxY&gclid=CjwKCAiAjojLBhAlEiwAcjhrDn_zWJ-

mEAxLJUjfx0okqHEKfj_X1G25TsCepeWSmlqBgbt0Iy8zfRoCuEEQAvD_BwE (дата звернення: 14.05.2025).

222. Core Values for the Practice of Public Participation / International Association for Public Participation (IAP2). – Denver : IAP2, 2016. URL: <https://www.iap2.org/page/corevalues> (дата звернення: 10.02.2025).

223. Creswell J. W. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches / J. W. Creswell, J. D. Creswell. – 5th ed. – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2018. – 304 p.

224. Crowdsourcing for Public Policy and Government / J. Prpić, A. Taeihagh, J. Melton // *Policy & Internet*. – 2015. – Vol. 7, Issue 4. – P. 403–424. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/poi3.102> (дата звернення: 25.04.2025).

225. Crowdsourcing in the Public Sector / D. C. Brabham. – Washington, D.C. : Georgetown University Press, 2015. – 248 p. (Public Management and Change Series).

226. Cybersecurity and Cyberwar: What Everyone Needs to Know / P. W. Singer, A. Friedman. – Oxford : Oxford University Press, 2014. – 320 p.

227. Danylyshyn B. The Role of Civil Society Institutions in the Formation of State Policy / B. Danylyshyn // *Scientific Bulletin of Polissia*. – 2017. – Vol. 2, No. 2 (10). – P. 8–14.

228. David P. A. Clio and the Economics of QWERTY / P. A. David // *American Economic Review*. – 1985. – Vol. 75, No. 2. – P. 332–337.

229. Democracy When the People Are Thinking: Revitalizing Our Politics Through Public Deliberation / J. S. Fishkin. – Oxford : Oxford University Press, 2018. – 272 p.

230. Democracy and the Policy Sciences : monograph / Peter deLeon. – Albany : State University of New York Press, 1997. – 256 p. URL: <https://sunypress.edu/Books/D/Democracy-and-the-Policy-Sciences>

231. Democratic Innovations: Designing Institutions for Citizen Participation / G. Smith. – Cambridge : Cambridge University Press, 2009. – 222 p.

232. Democracy and Public Administration : monograph / Richard C. Box. – Armonk : M.E. Sharpe, 2007. – 215 p.

233. Denhardt J. V. *The New Public Service: Serving, not Steering* / J. V. Denhardt, R. B. Denhardt. Armonk, NY : M.E. Sharpe, 2003. 198 p.
234. *Designing Public Participation Processes* / J. M. Bryson, K. S. Quick, C. S. Slotterback, B. C. Crosby // *Public Administration Review*. – 2013. – Vol. 73, Issue 1. – P. 23–34. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2012.02678.x> (дата звернення: 27.04.2025).
235. *Developing Fully Functional E-Government: A Four Stage Model* / K. Layne, J. Lee // *Government Information Quarterly*. – 2001. – Vol. 18, Issue 2. – P. 122–136. URL: [https://doi.org/10.1016/S0740-624X\(01\)00066-1](https://doi.org/10.1016/S0740-624X(01)00066-1) (дата звернення: 29.04.2025).
236. Dienel P. C. *Planning Cells and Citizen Juries: Foundations of Political Engineering* / P. C. Dienel. – Oxford : Oxford University Press, 1978. – 240 p.
237. *Diffusion of Innovations* / E. M. Rogers. – 5th ed. – New York : Free Press, 2003. – 576 p.
238. *Digital Economy and Society Index (DESI) 2023* / European Commission. – Brussels : European Commission, 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 22.04.2025).
239. *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government* / P. Dunleavy, H. Margetts, S. Bastow, J. Tinkler. – Oxford : Oxford University Press, 2006. – 289 p.
240. *Digital Transformation in Public Administration: Case Studies and Best Practices : monograph* / A. J. G. Scherpereel. – New York : Routledge, 2021. – 212 p.
241. *Digital Maturity Assessment for Public Sector Organizations* / Gartner Research. – Stamford : Gartner, 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/role/it-leaders/digital-transformation> (дата звернення: 17.01.2024).
242. *Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management (DREAM): Concept Note* / Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine. – Kyiv, 2023. – 24 p.

243. DiMaggio P. J. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields / P. J. DiMaggio, W. W. Powell // *American Sociological Review*. – 1983. – Vol. 48, No. 2. – P. 147–160.

244. Directive 2001/42/EC of the European Parliament and of the Council of 27 June 2001 on the assessment of the effects of certain plans and programmes on the environment // *Official Journal of the European Communities*. – 2001. – L 197. – P. 30–37. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32001L0042> (дата звернення: 20.04.2025).

245. Dryzek J. *Deliberative Democracy and Beyond: Liberals, Critics, Contestations* / J. S. Dryzek. – Oxford : Oxford University Press, 2000. – 208 p.

246. Dunlop C. *Epistemic Communities* / C. A. Dunlop // *Routledge Handbook of Public Policy* / ed. by E. Araral et al. – London : Routledge, 2013. – P. 229–243.

247. Dunn W. *Public Policy Analysis*. 5th ed. New York : Routledge, 2015. 480 p.

248. Dunn W. *Public Policy Analysis: An Integrated Approach* / W. N. Dunn. – 6th ed. – New York : Routledge, 2018. – 408 p.

249. *Edelman Trust Barometer 2023: Navigating a Polarized World*. – New York : Edelman, 2023. – 64 p.

250. *Epistemic Injustice: Power and the Ethics of Knowing* / M. Fricker. – Oxford : Oxford University Press, 2007. – 198 p.

251. *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action* / H. Etzkowitz. – New York : Routledge, 2008. – 180 p.

252. European Commission. *Better Regulation Guidelines*. SWD(2021) 305 final. – Brussels : European Commission, 2021. – 112 p. URL: https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation-why-and-how/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en (дата звернення: 16.05.2025).

253. European Commission. *European Governance: A White Paper*. COM(2001) 428 final. Brussels : European Commission, 2001. 35 p. URL: <https://eur->

lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0428 (дата звернення: 11.04.2025).

254. European Commission. Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2017. 614 p.

255. European Commission. Technical guidance on the application of «do no significant harm» under the Recovery and Resilience Facility Regulation (2021/C 58/01) // *Official Journal of the European Union*. – 2021. – С 58. – Р. 1–30. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021XC0218%2801%29> (дата звернення: 10.08.2025).

256. European Commission. Ukraine Facility: Recovery, Reconstruction and Modernisation of Ukraine. COM(2023) 338 final. – Brussels : European Commission, 2023. – 45 p. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-06/COM_2023_338_1_EN_ACT_part1_v3.pdf (дата звернення: 10.04.2025).

257. European eGovernment Action Plan 2016-2020: Accelerating the digital transformation of government / European Commission. – Brussels : European Commission, 2016. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52016DC0179> (дата звернення: 14.04.2025).

258. Evaluating Public Participation in Policy Making / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2005. – 126 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2005/08/evaluating-public-participation-in-policy-making_g1gh579a/9789264008960-en.pdf (дата звернення: 14.04.2025).

259. Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making : monograph / Sam Kaner, Lenny Lind et al. – 3rd ed. – San Francisco : Jossey-Bass, 2014. – 432 p. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Facilitator%27s+Guide+to+Participatory+Decision+Making%2C+3rd+Edition-p-9781118404959> (дата звернення: 14.04.2025).

260. Facilitator's Guide to Implementing Digital Transformation in Public Sector : research report / R. J. Anderson. – London : Institute of Public Administration & Management, 2022. – 154 p.

261. Falco E. A Multi-Stage Intelligent Model for Electricity Price Prediction Based on the Beveridge–Nelson Disintegration Approach/ E. Falco, R. Kleinhans // *Sustainability*. – 2018. – Vol. 10, Iss. 5. URL: <https://doi.org/10.3390/su10051568> (дата звернення: 14.03.2025).

262. Ferry M. The Role of Evaluation in Cohesion Policy / M. Ferry // *European Structural and Investment Funds Journal*. – 2013. – Vol. 1, No. 2. – P. 115–124.

263. Fischer F. Citizens, Experts, and the Environment: The Politics of Local Knowledge / F. Fischer. – Durham : Duke University Press, 2000. – 336 p.

264. Fischer F. Democracy and Expertise: Reorienting Policy Inquiry. Oxford : Oxford University Press, 2009. 352 p.

265. Fischer F. Reframing Public Policy: Discursive Politics and Deliberative Practices / F. Fischer. – Oxford : Oxford University Press, 2003. – 280 p.

266. Fishkin J. S. When the People Speak: Deliberative Democracy and Public Consultation / J. S. Fishkin. – Oxford : Oxford University Press, 2009. – 256 p.

267. Folke C. Resilience: The Emergence of a Perspective for Social-Ecological Systems Analyses / C. Folke // *Global Environmental Change*. – 2006. – Vol. 16, No. 3. – P. 253–267.

268. Foray D. Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy / D. Foray. – London : Routledge, 2015. – 134 p.

269. Fukuyama F. State-Building: Governance and World Order in the 21st Century / F. Fukuyama. – Ithaca, NY : Cornell University Press, 2004. – 160 p.

270. Fukuyama F. The Origins of Political Order: From Prehuman Times to the French Revolution. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011. 608 p. URL: <https://us.macmillan.com/books/9780374533229/theoriginsofpoliticalorder> (дата звернення: 14.04.2025).

271. Fukuyama F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York : Free Press, 1995. 457 p.

272. Fukuyama F. Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2014. 672 p. URL:

<https://us.macmillan.com/books/9780374535629/politicalorderandpoliticaldecay> (дата звернення: 14.04.2025).

273. Fukuyama F. *Identity: The Demand for Dignity and the Politics of Resentment*. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2018. 240 p.

274. Fung A. *Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance* / A. Fung, E. O. Wright. – London : Verso, 2003. – 320 p.

275. Fung A. *Varieties of Participation in Complex Governance* / A. Fung // *Public Administration Review*. – 2006. – Vol. 66, No. s1. – P. 66–75.

276. Funtowicz S. O. *Science for the Post-Normal Age* / S. O. Funtowicz, J. R. Ravetz // *Futures*. – 1993. – Vol. 25, No. 7. – P. 739–755.

277. *G20/OECD Principles of Corporate Governance* / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2015. – 66 p. URL: chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/02/state-owned-enterprises-in-the-shipbuilding-sector_e65ed79d/5264c49c-en.pdf (дата звернення: 15.04.2025).

278. Gandomi A. *Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics* / A. Gandomi, M. Haider // *International Journal of Information Management*. – 2015. – Vol. 35, Iss. 2. – P. 137–144. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.007> (дата звернення: 15.04.2025).

279. *Gender Impact Assessment: Gender Mainstreaming Toolkit* / European Institute for Gender Equality. – Vilnius : EIGE, 2016. – 48 p. URL: <https://eige.europa.eu/sites/default/files/mh0416171enn.pdf> (дата звернення: 16.04.2025).

280. *Geographic Information Science and Systems* / P. A. Longley, M. F. Goodchild, D. J. Maguire, D. W. Rhind. – 4th ed. – Hoboken : Wiley, 2015. – 560 p. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Geographic+Information+Science+and+Systems%2C+4th+Edition-p-9781118676950> (дата звернення: 11.04.2025).

281. Gerwin M. *Citizens' Assemblies: Guide to Democracy that Works* / M. Gerwin. – Krakow : Open Plan Foundation, 2018. – 120 p.

282. Godet M. *Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool*. Paris : Economica, 2001. 269 p.

283. Gong Y. Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture / Y. Gong, J. Yang, X. Shi // *Government Information Quarterly*. – 2020. – Vol. 37, Iss. 3. URL: https://www.researchgate.net/publication/341313068_Towards_a_comprehensive_understanding_of_digital_transformation_in_government_Analysis_of_flexibility_and_enterprise_architecture (дата звернення: 22.07.2025).

284. Goodchild M. F. Citizens as sensors: the world of volunteered geography / M. F. Goodchild // *GeoJournal*. – 2007. – Vol. 69, Iss. 4. – P. 211–221. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10708-007-9111-y> (дата звернення: 16.02.2025).

285. *Governance for Sustainable Development: Integrating Governance in the post-2015 Development Framework* / United Nations Development Programme. – New York : UNDP, 2014. – 64 p.

286. *Government at a Glance 2023* / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2023. – 268 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/07/government-at-a-glance-2023_273e9365/04e90868-en.pdf (дата звернення: 01.04.2025).

287. Grimmelikhuijsen S., Porumbescu G., Hong B., Im T. Linking Transparency, Knowledge and Citizen Trust in Government: An Experiment. *International Public Management Journal*. 2013. Vol. 16, № 1. P. 1–30. URL: https://www.researchgate.net/publication/254886772_Linking_Transparency_Knowledge_and_Citizen_Trust_in_Government_An_Experiment (дата звернення: 05.04.2025).

288. *Guidelines on Stakeholder Consultation. Better Regulation Toolbox* / European Commission. – Brussels : European Commission, 2017. – 68 p. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://commission.europa.eu/document/download/a83f6d6c-aff1-4d84-8c29-61722b7c969e_en?filename=better-regulation-guidelines.pdf (дата звернення: 05.04.2025).

289. Haas P. M. Introduction: Epistemic Communities and International Policy Coordination / P. M. Haas // *International Organization*. – 1992. – Vol. 46, No. 1. – P. 1–35.
290. Haas P. M. Epistemic Communities // *The Oxford Handbook of International Environmental Politics*. Oxford : Oxford University Press, 2013. P. 351–359.
291. Habermas J. The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society. Cambridge, MA : MIT Press, 1989. 301 p. URL: <https://mitpress.mit.edu/9780262581080/the-structural-transformation-of-the-public-sphere/> (дата звернення: 14.04.2025).
292. Habermas J. The Theory of Communicative Action. Vol. 1: Reason and the Rationalization of Society / J. Habermas. – Boston : Beacon Press, 1984. – 465 p.
293. Haken H. Synergetics: An Introduction / H. Haken. – Berlin : Springer-Verlag, 1983. – 371 p.
294. Halpern D. Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference / D. Halpern. – London : WH Allen, 2015. – 384 p.
295. Hatry H. P. Performance Measurement: Getting Results / H. P. Hatry. – 2nd ed. – Washington, D.C. : The Urban Institute Press, 2006. – 326 p.
296. Healthy Democracy: Empowering a Clear and Informed Voice of the People / N. Crosby. – Edina, MN : Beavers Pond Press, 2003.¹ – 204 p.
297. Holling C. Adaptive Environmental Assessment and Management / C. S. Holling. – Chichester : Wiley, 1978. – 377 p.
298. Holling C. Resilience and Stability of Ecological Systems / C. S. Holling // *Annual Review of Ecology and Systematics*. – 1973. – Vol. 4. – P. 1–23.
299. Hood C. A Public Management for All Seasons? / C. Hood // *Public Administration*. 1991. Vol. 69, № 1. P. 3–19.
300. Hooghe L. Multi-Level Governance and European Integration / L. Hooghe, G. Marks. – Lanham : Rowman & Littlefield, 2001. – 256 p.
301. Huitema D. The Evaluation of Citizen Participation in Water Management: Methodological Challenges of a Comparative Study / D. Huitema, C. Cornelisse, B. Ottow // *Ecology and Society*. – 2009. – Vol. 14, No. 1. – Art. 26. URL:

https://www.onedrop.org/en/?gad_source=1&gad_campaignid=889810982&gbraid=0AAAAADu2yGrXP1IKgGdMD_2xiu82Ic7ag&gclid=CjwKCAiAjojLBhAlEiwAcjhrDtH5NS6jy9z0LBnCSrzkj8iMLmKtMeYgA5WDsX2r-Jd5OLF3TUCsURoCIPIQAvD_BwE (дата звернення: 12.03.2025).

302. Information Dashboard Design: Displaying Data for At-a-Glance Monitoring / S. Few. – 2nd ed. – Burlingame : Analytics Press, 2013. – 260 p.

303. Information Warfare and Security / D. E. Denning. – Reading : Addison-Wesley, 1999. – 544 p.

304. Integral Research and Innovation: Transforming Enterprise and Society / A. Schieffer, R. Lessem. – Farnham : Gower, 2014. – 416 p.

305. Introduction to GIS: Global Insights / B. A. Shellito. – 2nd ed. – Hershey : Information Science Reference, 2019. – 320 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/392324125_Introduction_to_GIS (дата звернення: 16.09.2025).

306. ISO 37120:2018. Sustainable cities and communities – Indicators for city services and quality of life. – Geneva : ISO, 2018. – 118 p. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37120:ed-2:v1:en> (дата звернення: 19.04.2025).

307. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection – Information security management systems – Requirements. – Geneva : ISO, 2022. URL: <https://www.iso.org/standard/27001> (дата звернення: 18.03.2025).

308. Jarzabkowski P. Strategy as Practice: An Activity Based Approach / P. Jarzabkowski. – London : Sage, 2005. – 208 p.

309. Jasanoff S. The Ethics of Invention: Technology and the Human Future / S. Jasanoff. – New York : W. W. Norton & Company, 2016. – 304 p.

310. Jensen M. C. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure / M. C. Jensen, W. H. Meckling // *Journal of Financial Economics*. – 1976. – Vol. 3, No. 4. – P. 305–360.

311. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow / D. Kahneman. – New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011. – 499 p.

312. Karvonen A. *Urban Living Labs: Experimenting with City Futures* / A. Karvonen, F. Cugurullo, F. Caprotti. – London : Routledge, 2018. – 256 p.

313. Katz B. *The Metropolitan Revolution: How Cities and Metros Are Fixing Our Broken Politics and Fragile Economy* / B. Katz, J. Bradley. – Washington, D.C. : Brookings Institution Press, 2013. – 288 p.

314. Kirkpatrick C. *Regulatory Impact Assessment: Towards Better Regulation?* / C. Kirkpatrick, D. Parker. – Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2007. – 320 p.

315. Klijn E. H. *Governance Networks in the Public Sector* / E. H. Klijn, J. F. M. Koppenjan. – London : Routledge, 2016. – 356 p.

316. Kornai J. *The Soft Budget Constraint* / J. Kornai // *Kyklos*. – 1986. – Vol. 39, Issue 1. – P. 3–30. URL: https://www.shrmonitor.org/submit-an-article/?gad_source=1&gad_campaignid=19546756527&gbraid=0AAAAAB8VsFvRcv a5PtRqySliPxXq7xctz&gclid=CjwKCAiAjojLBhAlEiwAcjhrDrDGujCefTM0EeE3GT qPaQJG6CvHKCKXVEY0mlkvo5yxfrq2oxKuHxoCjJ4QAvD_BwE (дата звернення: 12.09.2025).

317. Kozinets R. V. *Netnography: The Essential Guide to Qualitative Social Media Research* / R. V. Kozinets. – 3rd ed. – London : Sage, 2020. – 480 p.

318. Krastev I. *Think Tanks as Policy Transfer Agents* / I. Krastev // *Transnational Civil Society: An Introduction* / ed. by S. Batliwala, L. D. Brown. – Bloomfield, CT : Kumarian Press, 2006. – P. 156–177.

319. Kruger J. *Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments* / J. Kruger, D. Dunning // *Journal of Personality and Social Psychology*. – 1999. – Vol. 77, No. 6. – P. 1121–1134.

320. Kvale S. *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* / S. Kvale, S. Brinkmann. – 3rd ed. – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2014. – 424 p.

321. Kvint V. L. *The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics* / V. L. Kvint. – New York : Routledge, 2009. – 484 p.

322. Lazer D. *Computational Social Science: Obstacles and Opportunities* / D. Lazer et al. // *Science*. – 2020. – Vol. 369, Issue 6507. – P. 1060–1062.

323. *Leading Change* / J. P. Kotter. – Boston : Harvard Business Review Press, 2012. – 208 p.

324. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation* / G. Westerman, D. Bonnet, A. McAfee. – Boston : Harvard Business Review Press, 2014. – 304 p.

325. *The Oxford Handbook of Governance* / D. Levi-Faur. – Oxford : Oxford University Press, 2012. – 832 p.

326. Liedtka J. M. *Strategic Thinking: Can it be Taught?* / J. M. Liedtka // *Long Range Planning*. – 1998. – Vol. 31, No. 1. – P. 120–129.

327. Lindblom C. E. The Science of «Muddling Through». *Public Administration Review*. 1959. Vol. 19, № 2. P. 79–88.

328. Linders D. From e-Government to We-Government: Defining a Typology for e-Government 2.0 / D. Linders // *Government Information Quarterly*. – 2012. – Vol. 29, Issue 4. – P. 446–454. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.003> (дата звернення: 25.04.2025).

329. Macintosh A. *Characterizing E-Participation in Policy-Making* / A.2 Macintosh // *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. – Big Island, HI : IEEE, 2004. – P. 1–10. URL: https://www.researchgate.net/publication/235721824_Characterizing_eParticipation (дата звернення: 21.04.2025).

330. Majone G. From the Positive to the Regulatory State: Causes and Consequences of Changes in the Mode of Governance. *Journal of Public Policy*. 1997. Vol. 17, № 2. P. 139–167. DOI: 10.1017/S0143814X0000756X (дата звернення: 10.06.2025).

331. March J. G., Olsen J. P. *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York : Free Press, 1989. 227 p.

332. Martinez-Vazquez J. *Fiscal Decentralization and Economic Growth* / J. Martinez-Vazquez, R. M. McNab // *World Development*. – 2003. – Vol. 31, No. 9. – P. 1597–1616. URL: https://www.iiea.com/economics?gad_source=1&gad_campaignid=22343765014&gbr

id=0AAAAAD30q8BtB0RdL9K3OiX5dcKq8swuk&gclid=CjwKCAiAjojLBhAlEiwA
 cjhrDsEiwnGLq9jL-y1Jwt8BFpnuJs-
 nmzh8F70QRy0rErJvp3cRsYoojhoCIKgQAvD_BwE (дата звернення: 10.04.2025).

333. Mastering Digital Transformation: Towards a Smarter Society, Economy, City and Nation / N. Hanna. – Bingley : Emerald Publishing, 2016. – 248 p.

334. Matheus R. Design principles for public performance dashboards / R. Matheus, M. Janssen, T. Janowski // *Government Information Quarterly*. – 2018. – Vol. 35, Iss. 4. – P. 589–603.

335. McGann J. G. The Fifth Estate: Think Tanks, Public Policy, and Governance / J. G. McGann. – Washington, D.C. : Brookings Institution Press, 2016. – 238 p.

336. Mergel I. Defining digital transformation: Results from expert interviews / I. Mergel, N. Edelmann, N. Haug // *Government Information Quarterly*. – 2019. – Vol. 36, Iss. 4. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002> (дата звернення: 13.04.2025).

337. Methodology for Corruption Proofing of Legislation / Regional Anti-Corruption Initiative. – Sarajevo : RAI Secretariat, 2014. – 56 p. URL: https://rai-see.org/wp-content/uploads/2015/05/Methodology_for_Corruption_Proofing_of_Legislation.pdf (дата звернення: 20.04.2025).

338. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning / H. Mintzberg. – New York : Free Press, 1994. – 458 p.

339. Mintzberg H. The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research / H. Mintzberg. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1979. – 512 p.

340. Monitoring of the European Charter of Local Self-Government in Ukraine : Report of the Congress of Local and Regional Authorities / Council of Europe. – Strasbourg, 2024. – 84 p. URL: <https://rm.coe.int/monitoring-report-ukraine-2023/1680a6f4d2> (дата звернення: 10.06.2025).

341. Moore M. H. Creating Public Value: Strategic Management in Government / M. H. Moore. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1995. 402 p.

342. Nabatchi T. Public Participation for 21st Century Democracy : monograph / T. Nabatchi, M. Leighninger. – Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2015. – 400 p. URL:

<https://www.wiley.com/en-us/Public+Participation+for+21st+Century+Democracy-p-9781118688403> (дата звернення: 11.02.2025).

343. Nabatchi T. *A Manager's Guide to Evaluating Citizen Participation* / T. Nabatchi. – Washington, DC : IBM Center for The Business of Government, 2012. – 60 p.

344. Nichols T. *The Death of Expertise: The Campaign against Established Knowledge and Why it Matters* / T. Nichols. – New York : Oxford University Press, 2017. – 272 p.

345. Nonaka I. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* / I. Nonaka, H. Takeuchi. – New York : Oxford University Press, 1995. – 284 p.

346. North D. *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton : Princeton University Press, 2005. 200 p. URL: <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691145952/understanding-the-process-of-economic-change> (дата звернення: 24.04.2025).

347. North D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* / D. C. North. – Cambridge : Cambridge University Press, 1990. – 152 p.

348. North D. *Violence and Social Orders: A Conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History* / D. C. North, J. J. Wallis, B. R. Weingast. – Cambridge : Cambridge University Press, 2009. – 320 p.

349. Nutley S. *Using Evidence: How Research Can Inform Public Services* / S. M. Nutley, I. Walter, H. T. O. Davies. – Bristol : Policy Press, 2007. – 368 p.

350. O'Brien P. *Deal or No Deal? The Battle for Devolution* / P. O'Brien, A. Pike // *The Political Quarterly*. – 2015. – Vol. 86, No. 2. – P. 206–219.

351. *OECD Digital Government Index (DGI): 2023 Results* / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government-index-2023-results.htm> (дата звернення: 19.01.2025).

352. *OECD Digital Government Maturity Model* / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/governance/digital-government/digital-government-maturity-model.pdf> (дата звернення: 18.01.2025).

353. OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government. Paris : OECD Public Governance Policy Papers, 2020. No. 02. 58 p. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en (дата звернення: 14.08.2025).

354. OECD Digital Government Studies. Digital Government Review of Ukraine: Towards a Citizen-Centric Digital Government / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-review-of-ukraine_2957b60e-en.html (дата звернення: 23.02.2023).

355. OECD Recommendation of the Council on Digital Government Strategies / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2014. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/recommendation-on-digital-government-strategies.htm> (дата звернення: 24.01.2025).

356. OECD. Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use. – Paris : OECD Publishing, 2019. – 28 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/better-criteria-for-better-evaluation_12531333-en.html (дата звернення: 16.01.2024).

357. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. – Paris : OECD Publishing, 2022. – 74 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_69931795-en.html (дата звернення: 09.08.2025).

358. OECD. Regulatory Policy in Perspective: A Modern Framework for Regulatory Impact Assessment. Paris : OECD Publishing, 2015. 136 p.

359. Olsen J. The Many Faces of Europeanization / J. P. Olsen // *Journal of Common Market Studies*. – 2002. – Vol. 40, No. 5. – P. 921–952.

360. Open Contracting Data Standard: Documentation / Open Contracting Partnership. – 2023. URL: <https://standard.open-contracting.org/latest/en/> (дата звернення: 09.09.2025).

361. Open Government Data: Towards Empirical Analysis of Open Government Data Initiatives / B. Ubaldi. – Paris : OECD Publishing, 2013. – 64 p. (OECD Working

Papers on Public Governance, No. 22). URL: <https://ideas.repec.org/r/oec/govaaa/22-en.html> (дата звернення: 09.10.2025).

362. Open Government Partnership (OGP) Handbook : official guide / OGP Secretariat. – Washington, DC : OGP, 2021. – 120 p. URL: <https://www.opengovpartnership.org/ogp-handbook/> (дата звернення: 08.11.2024).

363. Open Government: The Global Context and the Way Forward / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2016. – 236 p. URL: https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/HRIndicators/handbook_governance_statistics.pdf (дата звернення: 09.08.2025).

364. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology / H. W. Chesbrough. – Boston : Harvard Business School Press, 2003. – 227 p.

365. Orel, O., Latysheva, V., Panchenko, H. ., Tytarenko, L. ., & Fuhelo, P.. (2023). Experiencia europea en la mejora de la administración pública de la estrategia para el desarrollo de las comunidades territoriales en Ucrania. *REICE: Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*, 11(21), 106–123. DOI: <https://doi.org/10.5377/reice.v11i21.16547> (дата звернення: 09.09.2025).

366. Osborne D. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector / D. Osborne, T. Gaebler. Reading, MA : Addison-Wesley, 1992. 405 p.

367. Osborne S. The New Public Governance? / S. P. Osborne // *Public Management Review*. 2006. Vol. 8, № 3. P. 377–387.

368. Ostrom E. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action / E. Ostrom. – Cambridge : Cambridge University Press, 1990. – 280 p.

369. Panopoulou E. eParticipation Initiatives: How is Europe Progressing? / E. Panopoulou, E. Tambouris, K. Tarabanis // *European Journal of ePractice*. – 2009. – No. 7. – P. 1–16.

370. Parsons W. Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 1995. 675 p.

371. Participatory Methods Toolkit: A Practitioner's Manual / King Baudouin Foundation. – Brussels, 2006. – 166 p. URL: <https://cris.unu.edu/participatory-methods-toolkit-practitioners-manual> (дата звернення: 09.10.2025).

372. Participatory Planning in the Context of War: Challenges and Solutions for Ukrainian Communities / U-LEAD with Europe. – Kyiv, 2023. – 34 p. URL: <https://u-lead.org.ua/library/1642> (дата звернення: 09.07.2025).

373. Pautz H. Think-Tanks, Social Democracy and Social Policy / H. Pautz. – Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2012. – 236 p.

374. Performance Measurement: Getting Results / H. P. Hatry. – 2nd ed. – Washington, D.C. : The Urban Institute Press, 2006. – 326 p.

375. Peters B. Comparative Politics: Theory and Methods / B. G. Peters. – New York : NYU Press, 1998. – 262 p.

376. Pettigrew A. Context and Action in the Transformation of the Firm / A. M. Pettigrew // *Journal of Management Studies*. – 1987. – Vol. 24, No. 6. – P. 649–670.

377. Pierre J. Globalization and Governance : monograph / J. Pierre. – Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2013. – 192 p.

378. Pierre J. Governance, Politics and the State / J. Pierre, B. G. Peters. – London : Macmillan, 2000. – 231 p.

379. Pisani-Ferry J. The France Stratégie Experiment / J. Pisani-Ferry // *Policy Analysis in France* / ed. by C. Halpern et al. – Bristol : Policy Press, 2018. – P. 125–140.

380. Policy Analytics, Modelling, and Informatics: Innovative Approaches to Policy Making / Edited by M. Janssen, M. A. Wimmer, A. Deljoo. – Cham : Springer, 2015. – 434 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/322174698_Policy_Analytics_Modelling_and_Informatics_Innovative_Tools_for_Solving_Complex_Social_Problems (дата звернення: 10.07.2025).

381. Pollitt C. Advanced Introduction to Public Management and Administration : guide / C. Pollitt. – Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2016. – 160 p.

382. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. 3rd ed. Oxford : Oxford University Press, 2011. 368 p. URL:

https://books.google.com/books/about/Public_Management_Reform.html?id=rei8DGQ0o0oC (дата звернення: 08.07.2025).

383. Porter M. *The Competitive Advantage of Nations* / M. Porter. – New York : Free Press, 1990. – 855 p.

384. Porter M. What is Strategy? / M. E. Porter // *Harvard Business Review*. – 1996. – Vol. 74, No. 6. – P. 61–78.

385. Power M. *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford : Oxford University Press, 1997. 200 p.

386. Premfors R. Policy Analysis in Sweden / R. Premfors // *Journal of Comparative Policy Analysis*. – 2002. – Vol. 4, No. 1. – P. 43–62.

387. Principles. International Open Data Charter. – 2015. URL: <https://opendatacharter.net/principles/> (дата звернення: 06.07.2025).

388. *Public Investment Management Reference Guide* / A. Rajaram, K. Anand, J. Brumby, C. Blanco, T. M. Kim, B. F. Jonas (eds) ; World Bank. – Washington, DC : World Bank, 2020. – 148 p. URL: <https://wealth.stonepeak.com/deny-access/> (дата звернення: 05.07.2025).

389. *Public Participation for 21st Century Democracy* / T. Nabatchi, M. Leighninger. – Hoboken, NJ : Jossey-Bass, 2015. – 432 p.

390. *Public Participation in Environmental Assessment and Decision Making* : monograph / Thomas Dietz, Paul C. Stern. – Washington, DC : National Academies Press, 2008. – 322 p. URL: <https://nap.nationalacademies.org/catalog/12434/public-participation-in-environmental-assessment-and-decision-making> (дата звернення: 04.07.2025).

391. *Public Participation Methods: A Framework for Evaluation* / G. Rowe, L. Frewer // *Science, Technology, & Human Values*. – 2000. – Vol. 25, No. 1. – P. 3–29.¹ URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/016224390002500101> (дата звернення: 03.07.2025).

392. Putnam R. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* / R. D. Putnam. – New York : Simon & Schuster, 2000. – 544 p.

393. Putnam R. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy / R. D. Putnam. – Princeton : Princeton University Press, 1993. – 280 p.

394. QGIS Documentation: QGIS User Guide : Release 3.34. URL: https://docs.qgis.org/3.34/uk/docs/user_manual/ (дата звернення: 02.07.2025).

395. Radaelli C. Diffusion without Convergence: The Politics of Regulatory Impact Assessment in the OECD Area / C. Radaelli // *Public Administration*. – 2005. – Vol. 83, No. 4. – P. 923–943.

396. Radaelli C. Technocracy in the European Union / C. Radaelli. – London : Longman, 1999. – 192 p.

397. Radu C. The Impact of Strategic Environmental Assessment on Local Public Administration. *Journal of Public Administration, Finance and Law*. 2019. Vol. 15. P. 112–124.

398. Raipa A. Public Administration Institutionalization and Modernization: Global Trends. *Public Policy and Administration*. 2021. Vol. 20. No. 3. P. 345–358.

399. Ramos J. Drones in Urban Governance: From Surveillance to Expert Monitoring. *Urban Studies and Public Policy Review*. 2022. Vol. 8. No. 2. P. 45–60.

400. Random Selection in Politics / L. Carson, B. Martin. – Westport, CT : Praeger, 1999. – 168 p.

401. Reichelt H. Institutionalizing Expert Knowledge in Government Decision-Making. *European Journal of Political Research*. 2020. Vol. 59. No. 4. P. 812–830.

402. Republic: Divided Democracy in the Age of Social Media / C. R. Sunstein. – Princeton : Princeton University Press, 2017. – 328 p. URL: <https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691175515/republic> (дата звернення: 01.07.2025).

403. Recommendation CM/Rec(2009)1 of the Committee of Ministers to member states on electronic democracy (e-democracy) / Council of Europe. – Strasbourg, 2009. URL: https://iad.ngo/donate/?gad_source=1&gad_campaignid=21441329744&gbraid=0AAA AAqirTGUhuF1qTmfCFNpQlkB6BCXJr&gclid=CjwKCAiAjojLBhAlEiwAcjhrDuses

EUeUHnDfeP32FMQdFYWtqlXlemZlelCPtOdrUh6ewguTUIGnBoCxpqQAvD_BwE
(дата звернення: 09.07.2025).

404. Regional Development Agencies in Europe / Edited by H. Halkier, M. Danson, C. Damborg. – London : Routledge, 1998. – 376 p.

405. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UKR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32024R0792> (дата звернення: 04.08.2025).

406. Regulatory Impact Assessment: Towards Better Regulation? / Edited by C. Kirkpatrick, D. Parker. – Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2007. – 320 p.

407. Regulatory Sandboxes: A Feasibility Study / European Banking Authority. – London : EBA, 2018. – 42 p. URL: https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Reports/2021/Integrated%20reporting/1025496/EBA%20Final%20report%20on%20Feasibility%20study%20of%20the%20integrated%20reporting%20system.pdf (дата звернення: 09.08.2025).

408. Reimer M. Spatial Planning Systems and Practices in Europe: A Comparative Perspective / M. Reimer, P. Getimis, H. Blotevogel. – London : Routledge, 2014. – 316 p.

409. Responsible Artificial Intelligence: How to Develop and Use AI in a Responsible Way / V. Dignum. – Cham : Springer Nature, 2019. – 150 p. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-30371-6> (дата звернення: 09.09.2025).

410. Rittberger B. The Institutionalization of Regulatory Impact Assessment in Europe. *Journal of European Public Policy*. 2021. Vol. 28. No. 6. P. 890–910.

411. Rich A. Think Tanks, Public Policy, and the Politics of Expertise / A. Rich. – Cambridge : Cambridge University Press, 2004. – 272 p.

412. Rossi M. Digital Transformation and Institutional Change in Local Government. *International Journal of Public Sector Management*. 2023. Vol. 36. No. 1. P. 15–32.

413. Roadmap for Local Government Reform in Ukraine / Council of Europe. – Strasbourg, 2023. – 28 p. URL: https://www.chathamhouse.org/regions/russia-and-eurasia/ukraine?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Europe%20-%20Gateway%20-%20Google%20-%20Grants&utm_content=Ukraine%20Gateway%20Page&utm_id=955789321-168403088761&gad_source=1&gad_campaignid=955789321&gbraid=0AAAAADpraEdtxo8s0VaQtGsUkWilKQ7o&gclid=CjwKCAiAjojLBhAlEiwAcjhrDvJoArR_AxbaHW84vWdUq2HGNcO7bCqYzS514RU0HyWnUIxybSelJBoCaKUQAvD_BwE (дата звернення: 09.07.2024).

414. Rondinelli D. Decentralization and Development: Policy Implementation in Developing Countries / D. Rondinelli, G. Cheema. – Beverly Hills : Sage Publications, 1983. – 296 p.

415. Rossi P. Evaluation: A Systematic Approach / P. Rossi, M. Lipsey, H. Freeman. – 7th ed. – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2004. – 480 p.

416. Rossi P., Lipsey M., Henry G. Evaluation: A Systematic Approach. 8th ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2019. 432 p.

417. Science for Policy handbook / European Commission, Joint Research Centre. – Brussels : European Commission, 2020. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/publication/science-policy-handbook_en (дата звернення: 09.07.2025).

418. Scott W. Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities / W. Scott. – 4th ed. – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2014. – 344 p.

419. Selle K. Planning and Public Sphere / K. Selle. – Farnham : Ashgate, 2012. – 318 p.

420. Shipley R. Public Participation: A Review of the Literature and Best Practices / R. Shipley, A. Utz // *Canadian Journal of Urban Research*. – 2012. – Vol. 21, No. 1. – P. 1–19.

421. Simon H. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. 3rd ed. New York : Free Press, 1976. 364 p.

422. Sintomer Y. Participatory Budgeting in Europe: Democracy and Public Governance / Y. Sintomer, C. Herzberg, A. Röcke. – London : Routledge, 2016. – 240 p.

423. Smith G. Democratic Innovations: Designing Institutions for Citizen Participation / G. Smith. – Cambridge : Cambridge University Press, 2009. – 222 p.

424. Smith J. Data-Driven Decision Making in Local Government: A Guide for Leaders / J. Smith. – London : Palgrave Macmillan, 2021. – 180 p.

425. Stone D. Capturing the Political Imagination: Think Tanks and the Policy Process / D. Stone. – London : Frank Cass, 1996. – 331 p.

426. Strategic Environmental Assessment in Action / R. Therivel. – 2nd ed. – London : Routledge, 2010. – 304 p.

427. Sun T. Mapping the challenges of Artificial Intelligence in the public sector: Evidence from public administrators' perspectives / T. Sun, R. Medaglia // *Government Information Quarterly*. – 2019. – Vol. 36, Issue 2. – P. 368–381. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X17304781> (дата звернення: 05.05.2025).

428. Taleb N. Antifragile: Things That Gain from Disorder / N. Taleb. – New York : Random House, 2012. – 519 p.

429. Tangi L. Technical Debt Management: A Systematic Literature Review and Research Agenda for Digital Government / L. Tangi, M. Janssen, M. Benedetti, G. Noci // *International Conference on Electronic Government*. – 2020. – P. 121–134. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-57599-1_10 (дата звернення: 05.05.2025).

430. Technology and Data for Better Project Delivery in Ukraine / World Bank. – Washington, DC : World Bank, 2023. – 68 p.

431. The 2024 State of Digital Transformation / Propeller Insights. – 2024. URL: <https://www.propellerinsights.com/digital-transformation-report-2024> (дата звернення: 11.12.2024).

432. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.

433. The Change Handbook: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems / P. Holman, T. Devane, S. Cady. – 2nd ed. – San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2007. – 752 p.

434. The Data Revolution: Big Data, Open Data, Data Infrastructures and Their Consequences/ R. Kitchin. – London : SAGE, 2014. – 240 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/307894195_The_Data_Revolution_Big_Data_Open_Data_Data_Infrastructures_and_Their_Consequences_by_Rob_Kitchin_2014_T_housand_Oaks_California_Sage_Publications_222xvii_ISBN_978-1446287484_100 (дата звернення: 01.04.2025).

435. The Deliberative Democracy Handbook: Strategies for Effective Civic Engagement in the Twenty-First Century / Edited by J. Gastil, P. Levine. – San Francisco : Jossey-Bass, 2005. – 336 p.

436. The Global Risks Report 2024 / World Economic Forum. – Geneva : WEF, 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/> (дата звернення: 19.07.2025).

437. The Local Economic Development Primer: Developing and Implementing Local Economic Development Strategies and Action Plans / G. Clark, J. Moonen. – London : CreateSpace, 2013. – 260 p.

438. The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict / C. W. Moore. – 4th ed. – San Francisco : Jossey-Bass, 2014. – 704 p.

439. The New Science of Cities / M. Batty. – Cambridge, MA : MIT Press, 2013. – 488 p. URL: <https://direct.mit.edu/books/monograph/3422/The-New-Science-of-Cities> (дата звернення: 04.07.2025).

440. The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0 / National Institute of Standards and Technology. – Gaithersburg : NIST, 2024. URL: <https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29> (дата звернення: 09.07.2025).

441. The Path of Innovation in the Public Sector : monograph / Christian Bason. – Copenhagen : Danish Design Centre, 2010. – 280 p.

442. *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector* / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2019. – 182 p. (OECD Digital Government Studies). URL: <https://doi.org/10.1787/059814a7-en> (дата звернення: 09.01.2025).

443. *The Principles of Public Administration* / SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management). – Paris : OECD Publishing, 2017. – 118 p. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-edition-ENG.pdf> (дата звернення: 10.07.2025).

444. *The Real-Time City? Big Data and Smart Urbanism* / R. Kitchin // *GeoJournal*. – 2014. – Vol. 79. – P. 1–14. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10708-013-9516-8> (дата звернення: 12.07.2025).

445. *The Rise of the Network Society* / M. Castells. – 2nd ed. – Oxford : Wiley-Blackwell, 2010. – 656 p. URL: <https://www.wiley.com/en-us/The+Rise+of+the+Network+Society%2C+2nd+Edition-p-9781405196864> (дата звернення: 11.07.2025).

446. *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches* / R. Schwarz. – 3rd ed. – San Francisco : Jossey-Bass, 2017. – 480 p.

447. *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations* / J. Surowiecki. – New York : Doubleday, 2004. – 296 p.

448. *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter* / J. Brown, D. Isaacs. – San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2005. – 280 p.

449. *Therivel R. Strategic Environmental Assessment in Action* / R. Therivel. – 2nd ed. – London : Routledge, 2010. – 304 p.

450. *Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust*. Paris : OECD Publishing, 2020. 154 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/trust-and-public-policy_adbed745-en.html (дата звернення: 13.07.2025).

451. Trust in Government: Policy Perspectives / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2017. – 52 p.

452. Trust and Digital Government: An Empirical Analysis : monograph / A. Meijer, M. Thaens. – Amsterdam : IOS Press, 2016. – 198 p.

453. Trust in Planning: Theoretical and Practical Considerations for Participatory Processes / L. Laurian // *Planning Theory & Practice*. – 2009. – Vol. 10, No. 3. – P. 369–391. URL: https://blog.datadryad.org/2025/09/17/announcing-a-new-integration-between-openrxiv-and-dryad/?gad_source=1&gad_campaignid=23069265726&gbraid=0AAAAAo-wRmcjRZNzDC3l7q_dB_jA0ChLQ&gclid=CjwKCAiAjojLBhAlEiwAcjhrDvNmsM-qgbVWzdEwJWLqHiMsVj6SYDV_-9b-YPVg1cSRP4gdtgu0oxoCVtUQAvD_BwE (дата звернення: 14.07.2025).

454. United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development / United Nations. – New York : UN Publishing, 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> (дата звернення: 16.07.2025).

455. Ustawa z dnia 11 stycznia 2018 r. o zmianie niektórych ustaw w celu zwiększenia udziału obywateli w procesie wybierania, funkcjonowania i kontrolowania niektórych organów publicznych // *Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej*. – 2018. – Poz. 130.

456. Vanclay F. Social Impact Assessment: Guidance for Assessing and Managing the Social Impacts of Projects / F. Vanclay. – Fargo, ND : International Association for Impact Assessment, 2015. – 98 p. URL: https://www.iaia.org/uploads/pdf/SIA_Guidance_Document_IAIA.pdf (дата звернення: 11.01.2025).

457. Vazquez B. A. Smart Cities Dashboards: A Review / B. A. Vazquez, et al. // *Sensors*. – 2021. – Vol. 21, Iss. 11. – P. 38–42. URL: https://www.researchgate.net/publication/335006162_Information_Dashboards_and_Tailoring_Capabilities_-_A_Systematic_Literature_Review (дата звернення: 12.01.2025).

458. Vedung E. *Public Policy and Program Evaluation* / E. Vedung. – New Brunswick, NJ : Transaction Publishers, 1997. – 336 p.

459. Vedung E. *Utvärdering i politik och förvaltning (Evaluation in Politics and Administration)* : monograph / E. Vedung. – Lund : Studentlitteratur, 2016. – 320 p.

460. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda / G. Vial // *The Journal of Strategic Information Systems*. – 2019. – Vol. 28, Iss. 2. – P. 118–144. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003> (дата звернення: 13.02.2025).

461. Wakeford T. Citizens' Juries: Reflection on the UK Experience / T. Wakeford // *PLA Notes*. – 2002. – No. 40. – P. 52–56. URL: <https://www.iied.org/sites/default/files/pdfs/migrate/G01957.pdf> (дата звернення: 05.04.2025).

462. Weaver R. *Think Tanks and Civil Societies: Catalysts for Ideas and Action* / R. K. Weaver, J. G. McGann. – New Brunswick, NJ : Transaction Publishers, 2000. – 617 p.

463. Weber M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley : University of California Press, 1978. 1469 p.

464. Weber M. *The Theory of Social and Economic Organization* / M. Weber. New York : Free Press, 1947. 436 p.

465. Weimer D. *Policy Analysis: Concepts and Practice* / D. L. Weimer, A. R. Vining. – 6th ed. – New York : Routledge, 2017. – 454 p.

466. Weiss C. Policy-Making as an Asset: A Contextual Framework / C. H. Weiss // *Policy Studies Journal*. – 1983. – Vol. 12. – No. 1. – P. 23–45.

467. Weiss C. The Many Meanings of Research Utilization. *Public Administration Review*. 1979. Vol. 39, № 5. P. 426–431. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2903323> (дата звернення: 09.12.2024).

468. *White Paper on Artificial Intelligence: a European approach to excellence and trust* / European Commission. – Brussels : European Commission, 2020. – 27 p. URL:

https://commission.europa.eu/publications/white-paper-artificial-intelligence-european-approach-excellence-and-trust_en (дата звернення: 09.03.2024).

469. Whittington R. *Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously* / R. Whittington. – Cambridge : Cambridge University Press, 2006. – 360 p.

470. *Why People Obey the Law* / T. R. Tyler. – Princeton : Princeton University Press, 2006. – 320 p.

471. Wiener N. *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine* / N. Wiener. – 2nd ed. – Cambridge : MIT Press, 1961. – 212 p.

472. *Wiki Government: How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful* / B. S. Noveck. – Washington, D.C. : Brookings Institution Press, 2009.¹ – 240 p.

473. Williamson O. E. *The Mechanisms of Governance* / O. E. Williamson. – New York : Oxford University Press, 1996. – 429 p.

474. Wollmann H. *Evaluation in Public-Sector Reform: Concepts and Practice in International Perspective* / H. Wollmann. – Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2003. – 268 p.

475. Wollmann H. *Local Government Systems: From Historic Divergence towards Convergence? Great Britain, France, and Germany as Case Studies* / H. Wollmann // *Environment and Planning C: Government and Policy*. – 2000. – Vol. 18, No. 1. – P. 33–55.

476. World Bank. *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 – February 2023*. – Washington, DC : World Bank, 2023. – 168 p. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099184503212328877/p1801740d1177f03c0ab180e680671221a3> (дата звернення: 02.02.2025).

477. *World Cities Report 2022: Envisaging the Future of Cities* / UN-Habitat. – Nairobi : UN-Habitat, 2022. – 418 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/362479003_World_Cities_Report_2022_Envisaging_the_Future_of_Cities (дата звернення: 03.02.2025).

478. Yin R. *Case Study Research and Applications: Design and Methods* / R. K. Yin. – 6th ed. – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2018. – 352 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Комаровський І.В., Яценко В.А., Орел О.П. Передумови та ключові питання публічного управління в умовах війни. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*: електрон. наук. фах. вид. Вип. 27. Одеса: Асоц. досл. держ. упр.; Одес. ін-т соц. технол., 2022. С. 154 - 162. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276825>
2. Orel, O., Latysheva, V., Panchenko, H. ., Tytarenko, L. ., & Fuhelo, P.. (2023). Experiencia europea en la mejora de la administración pública de la estrategia para el desarrollo de las comunidades territoriales en Ucrania. *REICE: Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*, 11(21), 106–123. URL: <https://doi.org/10.5377/reice.v11i21.16547> (*Web of Science Core Collection*)
3. Орел О.П. Європейський досвід управління розвитком територіальних громад в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*: електрон. наук. фах. вид. Вип. 29. Одеса: Асоц. досл. держ. упр.; Одес. ін-т соц. технол., 2023. С. 88-97. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289123>
4. Орел О.П. Управління розвитком територіальних громад України в умовах кризи: зарубіжний досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*: електрон. наук. фах. вид. Вип. 30. Одеса: Асоц. досл. держ. упр.; Одес. ін-т соц. технол., 2023. С. 94-102. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb302023295157>
5. Комаровський І.В, Орел О.П., Яценко В.А. Застосування положень теорії змін для оцінки ефективності грантової підтримки місцевих громад. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*: електрон. наук. фах. вид. Вип. 32. Одеса: Асоц. досл. держ. упр.; Одес. ін-т соц. технол., 2024. С. 154-166. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb322024319695>
6. Орел О.П. Формування політики інституціонального забезпечення експертизи стратегічного розвитку громад. *Теоретичні та прикладні питання*

державотворення: електрон. наук. фах. вид. Вип. 33. Одеса: Асоц. досл. держ. упр.; Одес. ін-т соц. технол., 2025. С. 157-167. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb332025327316>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Orel O. Institutionalization of the Mechanism for Comprehensive Expert Evaluation of Development Strategies of United Territorial Communities in Ukraine. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах воєнного стану та відновлення України* : матеріали Всеукраїнської наук.наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 18 травня 2023 р. Одеса : Одеська політехніка. 2023. с. 289-292. URL: <https://op.edu.ua/123412346765434-14238>

2. Orel, O. Managing the development of territorial communities in Ukraine. *Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології* : матеріали XXV Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 25 квіт. 2024 р. – Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2024. с. 134-135. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/_zbirka-2024-04-25_.pdf

3. Orel O. Management of Territorial Communities in Ukraine: European Experience. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України* : матеріали Міжнар. наук.наук.-практ. конф. 17 травня 2024 р. Одеса : Одеська політехніка. 2024. с. 404-406. URL: <https://op.edu.ua/3535-16631>

4. Орел О. Зарубіжний досвід використання комплексної експертизи стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад / Оксана Орел; наук. керівник Володимир Архипович Яценко // *Сучасні інформ. технології та телекомунікаційні мережі* : тези доп. 59-ої конф. молодих дослідників. - Одеса, 2024. - С. 165-168. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/14886>

5. Орел О. Європейський досвід управління розвитком територіальних громад в Україні. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього* : матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 18 квіт. 2025 р.) / за заг. Ред. Л. Г. Комахи, т. П. Паламарчук. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2025. С. 308-309. URL:

<https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2199/files/cf3eaf6a-5184-4c88-871c-deb36577eff2.pdf>

6. Орел О. Методологічні засади та зарубіжний досвід комплексної експертизи стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17 жовтня 2025 р. Одеса : Одеська політехніка. 2025. с. 231-234 URL: <https://op.edu.ua/3535-22590>

7. Орел О. Інституціоналізація експертизи стратегій розвитку громад: виклики, моделі, інструменти. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології*: матеріали XXVI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 22 квіт. 2025 р. – Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2025. – 357 с. с. 313-314 URL: <https://op.edu.ua/111-20783>

8. Орел О. Інституціоналізація експертизи стратегічного розвитку територіальних громад: концептуальні засади, інструменти реалізації та управлінські перспективи. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 2. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. с. 457-5-459 URL: <https://nung.edu.ua/news/zbirnyk-tez-konferentsiyi-ta-sertyfikaty-yiyi-uchasnykiv>

Структурно-логічна модель інституціоналізації механізму комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад

Компонент моделі	Зміст та функціональне навантаження
1. Цільовий блок	<p>Мета: Забезпечення високої якості, легітимності та резильєнтності стратегічних рішень місцевого самоврядування.</p> <p>Завдання: Мінімізація ризиків, підвищення інвестиційної привабливості, відновлення довіри.</p>
2. Вхід (Input)	<p>Об'єкт: проект стратегії розвитку / плану відновлення.</p> <p>Суб'єкт ініціювання: орган місцевого самоврядування.</p> <p>Формат: Машиночитаний стандарт даних (JSON/XML).</p>
3. Цифровий контур	<p>Середовище: екосистема DREAM</p> <p>Функції:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Автоматизований скринінг (перевірка комплектності, кодів). 2. Інтероперабельність (звірка з реєстрами ДЗК, ЄДЕССБ). 2. Формування цифрового сліду.
4. Експертне ядро	<p>Технократичний потік:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Суб'єкт: регіональний експертний хаб (на базі Агенції регіонального розвитку). 2. Метод: інтегральний протокол (RIA, SEA, GIA, Anti-cor). 3. Процедура: сліпе рецензування, стрес-тестування сценаріїв. <p>Соціальний потік:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Суб'єкт: Територіальна громада. 5. Метод: партисипативна експертиза (деліберативні панелі, електронні консультації). 2. Процедура: «виконуй або поясни».
5. Механізм впливу	<p>Синтез та арбітраж: Узгоджувальна нарада для вирішення розбіжностей.</p> <p>Кондиціональність:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Блокування доступу до фінансування без «Знаку якості». 2. Відкриття «шлюзу» інвестицій за наявності верифікованої стратегії.
6. Вихід (Output)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продукт: верифікована стратегія розвитку зі «Знаком якості» (цифровий сертифікат). 2. Складові: банк готових до реалізації проектів, карта ризиків, план мітигації.
7. Результат (Outcome)	<p>Ефекти:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання інституційної спроможності та резильєнтності громади. 2. Підвищення рівня довіри стейкхолдерів. 3. Капіталізація території та залучення інвестицій.
8. Зворотний зв'язок	<ol style="list-style-type: none"> 1. Моніторинг: автоматизований збір даних через дашборди DREAM (KPI в реальному часі). 2. Адаптація: система алертів для своєчасного корегування курсу.

Джерело: розробка автора



**САВРАНЬСЬКА СЕЛИЩНА РАДА
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Соборна, 9, с-ще Саврань, Подільський район, Одеська область, 66200, тел: (04865) 3-14-68,
E-mail: Savrsrada@gmail.com, веб-сайт: Savranrada.odessa.ua, код ЄДРПОУ 04380548

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Орел Оксани Петрівни
на здобуття наукового ступеня доктора філософії

на тему:

«Інституціоналізація механізму комплексної експертизи стратегій розвитку
об'єднаних територіальних громад»
за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник: Яценко Володимир Анатолійович, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри соціально-гуманітарних наук Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка».

Цією довідкою підтверджується, що результати дисертаційного дослідження Орел Оксани Петрівни були впроваджені в діяльність Савранської селищної територіальної громади Одеської області протягом 2018–2022 років.

На основі наукових положень і практичних рекомендацій здобувача (зокрема, опублікованих у працях: Orel O., Latysheva V., Panchenko H., Tytarenko L., Fuhelo P. Experiencia europea en la mejora de la administración pública de la estrategia para el desarrollo de las comunidades territoriales en Ucrania // REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas, 2023. DOI: 10.5377/reice.v11i21.16547; Орел О.П. Європейський досвід управління розвитком територіальних громад в Україні // Теоретичні та прикладні питання державотворення, 2023. DOI: 10.35432/tisb292023289123) було здійснено:

- у сфері стратегічного планування – розробку та впровадження стратегії розвитку Савранської громади з урахуванням сучасних викликів та інституційних механізмів комплексної експертизи стратегій розвитку;

- у сфері молодіжної політики – створення та відкриття першого в Одеській області молодіжного центру, який став базою для апробації та реалізації державної молодіжної політики, а також інтеграції молодіжних ініціатив у систему місцевого самоврядування;

- у сфері законодавчого забезпечення – підготовку пропозицій, експертну участь та комунікаційний супровід у парламентських слуханнях, що сприяло ухваленню 31.06.2025 року в цілому Закону України №12298 «Про основні засади молодіжної політики».

Прийняття цього Закону стало результатом активної експертної та комунікаційної роботи, до якої були долучені наукові напрацювання Орел Оксани Петрівни. Ним не просто оновлено Закон України «Про основні засади молодіжної політики», а додано нові, реальні інструменти підтримки для суб'єктів молодіжної роботи.

Що змінюється:

- Український Молодіжний Фонд отримує право залучати позабюджетні кошти — грантові, благодійні, спонсорські, кошти від бізнесу. Це дозволить підтримати більше молодіжних ініціатив вже наступного року.
- Запроваджується Програма інституційної підтримки для молодіжних і дитячих громадських організацій.
- Ухвалення законопроекту №12298 відкриває нові можливості для фінансування Українського молодіжного фонду — не лише з бюджету, а й із позабюджетних джерел.
- Закон передбачає інституційну підтримку молодіжних і дитячих ГО, впроваджує європейський механізм «Молодіжна гарантія», а також закріплює поняття мобільних молодіжних центрів.

Впроваджені результати дисертаційного дослідження (Орел О.П., Яценко В.А., Комаровський І.В. Передумови та ключові питання публічного управління в умовах війни // Теоретичні та прикладні питання державотворення, 2022. DOI: 10.35432/tisb272022276825) сприяли посиленню інституційної спроможності Савранської територіальної громади, забезпеченню участі молоді у процесах

місцевого розвитку, залученню фінансових ресурсів для реалізації цільових програм та проектів, а також формуванню позитивного досвіду, який було поширено в інші громади України.

02.09.2025 року

Секретар Савранської селищної ради,
виконуючий обов'язки селищного голови



Олег ЖИРУН



Ukrainische-Deutsches Zentrum
für Bildung, Kultur, Entwicklung und Freizeit

“AdlerA e.V”. Vereinsregister: VR 41469 B

Belßstraße 88, 12249 Berlin

tel. +4915234196348

tel. +380675593708 (WhatsApp, Viber, Telegram)

e-mail: adleradance@gmail.com



ADLERA.DANCE

instagram. @adlera.dance

facebook. AdlerA e.V.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Орел Оксани Петрівни

на здобуття наукового ступеня доктора філософії

на тему:

«Інституціоналізація механізму комплексної експертизи стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад»

за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник:

Яценко Володимир Анатолійович,

кандидат наук з державного управління, доцент,

доцент кафедри соціально-гуманітарних наук

Навчально-наукового інституту публічної служби та управління

Національного університету «Одеська політехніка».

У червні 2023 року здобувачка пройшла курс з громадської участі українців у Берліні «We are part of Berlin», спрямований на тренінг з громадської участі та адвокації для тих, хто прибув з України на початку широкомасштабного вторгнення.

Орієнтовні теми тренінгу включали:

фандрейзинг, фінансовий менеджмент у проєктах, розвиток і стійкість ініціатив, комунікацію з німецьким суспільством, партнерство з іншими організаціями.

Цільовою аудиторією стали вимушені переселенці та українці, які прагнули інтегруватися у громадське життя Німеччини у 2023–2025 роках.

Тренінг відбувся за сприяння Уповноваженої сенату з інтеграції та міграції та за фінансової підтримки Берлінського міського управління з інтеграції, роботи та соціальних справ (Das Projekt wird gefördert von der Beauftragten des Senats für Integration und Migration aus Mitteln der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales).



Ukrainische-Deutsches Zentrum
für Bildung, Kultur, Entwicklung und Freizeit
"AdlerA e.V". Vereinsregister: VR 41469 B

Belßstraße 88, 12249 Berlin
tel. +4915234196348
tel. +380675593708 (WhatsApp, Viber, Telegram)
e-mail: adleradance@gmail.com



ADLERA.DANCE

instagram. @adlera.dance
facebook. AdlerA e.V.

За підсумками серед ключових напрацювань було;

створення карти для українських активістів у Берліні, що дозволила візуалізувати можливості громадської участі, ресурси для підтримки новостворених організацій та мережі взаємодії.

- влітку – восени 2023 року реалізовано комплекс проектів «10 ініціатив», які стали початком масштабної співпраці між громадами України та Німеччини. Серед них: проведення Днів Одеси у Берліні, партнерські культурні та соціальні ініціативи між районами міст, а також проекти з підтримки українських військових і ветеранів

Впровадження результатів дослідження Орел Оксани Петрівни базувалося на положеннях наукових статей, зокрема: Orel O., Latysheva V., Panchenko H., Tytarenko L., Fuhelo P. Experiencia europea en la mejora de la administración pública de la estrategia para el desarrollo de las comunidades territoriales en Ucrania // REICE, 2023. DOI: 10.5377/reice.v11i21.16547; Орел О.П. Європейський досвід управління розвитком територіальних громад в Україні // Теоретичні та прикладні питання державотворення, 2023. DOI: 10.35432/tisb292023289123.

Завдяки впровадженню цих підходів було забезпечено інституційну сталість українських організацій у Берліні, розширено їхню спроможність до адвокації та міжнародної співпраці, що відповідає темі дисертаційного дослідження та поглиблює практичні аспекти механізму комплексної експертизи стратегій розвитку громад.

Голова правління

Orel O.
Berlin 29.09.2025

**ЦЕНТР ЗУСТРІЧЕЙ НІМЕЦЬКОГО ТОВАРИСТВА РОЗВИТКУ
«ВІДРОДЖЕННЯ»**

67540 Україна, Одеська обл., Лиманський р-н, с. Кремидівка, вул. Грушевського, 42
E-mail: oreloksana1972@gmail.com

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного
дослідження
Орел Оксани Петрівни
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
на тему:
«Інституціоналізація механізму комплексної експертизи
стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад»
за спеціальністю 281 – «Публічне управління та
адміністрування»

Науковий керівник:
Яценко Володимир Анатолійович,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри соціально-гуманітарних наук
Навчально-наукового інституту публічної служби та
управління
Національного університету «Одеська політехніка».

Цією довідкою підтверджується, що результати
дисертаційного дослідження Орел Оксани Петрівни
були впроваджені в діяльність українських організацій
у місті Берлін упродовж 2022–2023 років.

У січні 2025 року Оксана Орел вступила в
повноваження Bürgerdeputierte (депутатка від
громадськості) в районі Штегліц-Целендорф (Берлін), у
Комісії з інтеграції та міграції, де представляє інтереси
української громади Берліна та бере участь у
формуванні рішень, що стосуються інтеграції й
міграційної політики на районному рівні відповідно до
чинних законів та нормативів.

З її ініціативи у 2024 році було засновано та офіційно
zareєстровано громадську організацію, налагоджено
процес координації між українською спільнотою
Берліна та містами й селами України, звідки прибули
переселенці.

Діяльність організації зосереджена на соціальних питаннях, зокрема:

- захист прав людей, які приїхали з України;
- допомога вразливим групам: жінкам, дітям, молоді;
- розвиток позашкільної освіти дітей.

Створено українську суботню школу, танцювальний та спортивний гуртки. Налагоджено комунікацію з Берлінським міським управлінням з інтеграції (der Beauftragten des Senats für Integration und Migration, з використанням ресурсів Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales).

Впровадження результатів дослідження ґрунтується на наукових публікаціях:

- Orel O., Latysheva V., Panchenko H., Tytarenko L., Fuhelo P. Experiencia europea en la mejora de la administración pública de la estrategia para el desarrollo de las comunidades territoriales en Ucrania // REICE, 2023. DOI: 10.5377/reice.v11i21.16547
- Орел О.П. Європейський досвід управління розвитком територіальних громад в Україні // Теоретичні та прикладні питання державотворення, 2023. DOI: 10.35432/tisb292023289123

Завдяки застосуванню отриманих наукових результатів:

- забезпечено інституційну сталість українських організацій у Берліні;
- розширено їхню спроможність до адвокації та міжнародної співпраці;
- створено комунікаційні платформи між українськими та європейськими партнерами;
- ініційовано проекти, що підсилюють українські громади та сприяють встановленню партнерств і побратимства з містами Німеччини.

Голова організації
М.П.

Дата: «08» 09 2025 р.





УКРАЇНА

АНАНІВСЬКА МІСЬКА РАДА

66401, Одеська область, м. Ананів, вул. Незалежності, 51 тел./факс (04863) 2-15-22
 E-mail: ananivmr@od.gov.ua веб-сайт <https://ananiv-mr.od.gov.ua> Код ЄДРПОУ 04056807

30.09.2025 № 04-28/2921
 На № _____ від _____

ДОВІДКА

**Про впровадження результатів
 дисертаційного дослідження**

Аспірант: Орел Оксана Петрівна Науковий керівник: д.н. з держ. управління, професор (Яценко Володимир Архипович). Кафедра: кафедра соціально-гуманітарних наук Інститут: Навчально-науковий інститут публічної служби та управління Університет: Національний університет «Одеська політехніка», Україна ORCID аспіранта: <https://orcid.org/0009-0004-7587-0470> ORCID наукового керівника (В. Яценко): <https://orcid.org/0000-0003-3845-0405> Тема дисертації: «Інституціоналізація механізму комплексної експертизи стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад» Спеціальність: 281 – «Публічне управління та адміністрування».

Цією довідкою підтверджується, що результати дисертаційного дослідження Орел Оксани Петрівни були впроваджені у практичну діяльність органів місцевого самоврядування та державної адміністрації, зокрема в рамках проведення АГРОфоруму «Одещина 2021», який відбувся:

- 27 вересня 2021 року у м. Болград;
- 28 вересня 2021 року у м. Ананів Форум відбувся за підтримки та ініціативи:

- Чернявського Степана Миколайовича, депутата Верховної Ради України, заступника голови Комітету Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики – головного ініціатора форуму;

- Одеської обласної державної адміністрації;

- Одеської обласної ради;

- Міністерства аграрної політики та продовольства України;

- Болградської районної державної адміністрації;

- Ананівської міської ради.

У межах форуму Орел Оксана здійснила:

- аналітичні дослідження із застосуванням сучасних методик з елементами діджиталізації;
- підготовку матеріалів щодо удосконалення стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад та механізмів їхньої експертизи;
- презентацію результатів для учасників форуму, що сприяло підвищенню ефективності управлінських рішень.

Отримані напрацювання були враховані у подальшій діяльності органів влади та місцевого самоврядування, зокрема при формуванні пропозицій до законопроектів, спрямованих на вдосконалення децентралізації та розбудову інституційної спроможності територіальних громад.

Результати впровадження корелюють із висновками сучасних наукових досліджень щодо управління розвитком територіальних громад в аграрному секторі як ключового напрямку економічного зростання та формування місцевих бюджетів (див. статтю: Європейський досвід управління розвитком територіальних громад в Україні, DOI: 10.35432/tisb292023289123).

Ананьївський міський голова



Юрій ТИЩЕНКО



АКТ

використання результатів дисертаційної роботи
Орел Оксани Петрівни на тему «Інституціоналізація механізму комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад» у науково-дослідницькій діяльності Національного університету «Одеська політехніка»

Цей акт виданий Орел Оксані Петрівні в тому, що дисертацію на тему «Інституціоналізація механізму комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад» виконано згідно тематичних планів НДР Національного університету «Одеська політехніка» у 2022-2025 рр., а результати її дисертації враховано:

кафедрою соціально-гуманітарних наук при виконанні НДР № 213-186 «Публічне управління соціальним та гуманітарним розвитком України у посткризовому світі» (номер державної реєстрації 0122U002142, період виконання 2022-2024 рр.), де авторка опрацьовувала концептуальні та практичні підходи в системі публічного управління соціальним і гуманітарним розвитком територіальних громад у посткризовий період (п.4.1 звіту);

кафедрою соціально-гуманітарних наук при виконанні НДР №1956-86 «Ветеранська політика в громадах: узагальнення кращих вітчизняних практик допомоги й реінтеграції ветеранів у соціально - гуманітарний розвиток громад» (номер державної реєстрації 0125U003326, період виконання - 2025 р.), де авторка як виконавець опрацьовувала заходи щодо економічної та соціальної інтеграції ветеранської спільноти в життя територіальних громад (п.3.2 звіту);

кафедрою менеджменту, фінансів і бізнес-технологій при виконанні НДР №214-191 «Інноваційно-інвестиційний розвиток регіональної інфраструктури у повоєнний період» (номер державної реєстрації 0122U002166, період виконання – 2022-2024 рр.), де авторка як виконавець досліджувала когнітивний менеджмент як систему використання знань управлінців для формування ключових конкурентних переваг (п.3.1 звіту).

Дисертантка приймала участь у виконанні вказаних тем як співвиконавець.

Проректор,
д-р техн., наук, проф



Дмитро Дмитришин