

УДК 352.07:330.34:349.1:502.5

JEL Classification: H11, H70, R58, Q01

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15\(48\).18-31](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15(48).18-31)

Т.Ф. Рябоволик, доц., канд. екон. наук

К.С. Фомічов, проф., д-р. юрид. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Сталий розвиток громад: стратегічне управління в умовах децентралізації та публічне право

У статті досліджуються впливи реформи децентралізації на ефективність управлінських рішень, інтеграцію місцевих стратегій із регіональними та національними документами, а також роль публічного управління у забезпеченні прозорості, координації та результативності реалізації стратегій сталого розвитку. Метою дослідження є комплексне вивчення теоретичних та практичних засад стратегічного управління сталим розвитком територіальних громад в умовах децентралізації публічної влади та кризь призму публічного права. Особлива увага приділяється ролі правових механізмів у формуванні, реалізації та забезпеченні стратегій сталого розвитку, а також впливу реформи децентралізації на розподіл повноважень і відповідальності між державними органами та місцевим самоврядуванням. Дослідження актуалізоване сучасними викликами, що постали перед українськими громадами в умовах післявоєнного відновлення, а також необхідністю забезпечення економічної стійкості, соціальної згуртованості та екологічної безпеки.

У роботі застосовано комплексний підхід, що поєднує аналіз національного та міжнародного законодавства, огляд наукових публікацій і практичних кейсів, систематизацію нормативно-правових актів, а також логічний та порівняльний методи дослідження. Особлива увага приділяється багаторівневному стратегічному плануванню, інституційній спроможності органів місцевого самоврядування, публічному управлінню та застосуванню міжнародних стандартів сталого розвитку. Досліджено взаємозв'язок між правовими рамками, децентралізацією та ефективністю стратегічного управління на рівні громад, що дозволяє оцінити вплив нормативно-правових і організаційних механізмів на досягнення сталого розвитку.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що сталий розвиток громад досягається через синергію стратегічного планування, інституційної спроможності та публічно-правового забезпечення. Наукова цінність дослідження полягає у поглибленні розуміння взаємозв'язку сталого розвитку, стратегічного управління та публічного права, а практична значущість – у формуванні рекомендацій щодо вдосконалення правового та управлінського забезпечення розвитку територіальних громад. Результати можуть бути використані органами місцевого самоврядування, державними установами та науковцями для підвищення ефективності управління, інтеграції міжнародних стандартів сталого розвитку та планування післявоєнного відновлення українських громад

сталий розвиток, стратегічне управління, децентралізація, публічне право, цілі сталого розвитку територіальних громад

Постановка проблеми. Актуалізація даної теми зумовлена глибинними трансформаціями системи публічного управління в Україні, пов'язаними з реформою децентралізації, а також новими викликами, що постали перед територіальними громадами в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Передача значної частини повноважень і ресурсів на місцевий рівень актуалізує потребу у формуванні ефективних моделей стратегічного управління, здатних забезпечити довгостроковий та збалансований розвиток громад.

У сучасних умовах сталий розвиток територіальних громад набуває не лише соціально-економічного, а й публічно-правового значення, оскільки його досягнення залежить від чіткого нормативно-правового визначення компетенції органів місцевого самоврядування, процедур стратегічного планування, механізмів публічної відповідальності та підзвітності. Недостатня узгодженість стратегічних документів різних рівнів, фрагментарність правового регулювання та обмежена інституційна спроможність окремих громад знижують ефективність реалізації стратегій сталого

розвитку.

Особливої актуальності проблематика набуває в контексті післявоєнного відновлення України, коли територіальні громади виступають ключовими суб'єктами відбудови, відновлення інфраструктури та забезпечення базових публічних послуг. За цих умов публічне право має виконувати системоутворюючу функцію, забезпечуючи баланс між автономією громад, єдністю державної політики та дотриманням принципів законності, субсидіарності й сталості.

Отже, дослідження сталого розвитку громад крізь призму стратегічного управління в умовах децентралізації та публічного права є своєчасним і науково значущим, оскільки сприяє виробленню концептуальних і практичних підходів до вдосконалення правового та управлінського забезпечення розвитку територіальних громад у сучасній децентралізованій моделі публічної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика сталого розвитку громад в умовах децентралізації та публічного управління є предметом численних сучасних досліджень, що охоплюють стратегічне планування, регіональний розвиток та правові механізми. Зокрема Ю. Орел, О. Кулініч та інші, підкреслюють значення багаторівневого стратегічного планування як ефективного інструменту державного управління, що дозволяє узгоджувати національні, регіональні та місцеві пріоритети розвитку [10]. Аналіз механізмів забезпечення сталого розвитку територіальних громад свідчить, що успішна реалізація стратегій потребує координації дій на різних рівнях влади та використання інструментів фінансової, інституційної та планувальної підтримки висвітлені в працях Я. Жовнірчик, О. Тихова [3].

О. Гнаткович в своїй праці розкриває сучасні підходи до управління регіональним розвитком акцентуючи увагу на інтеграції правових, фінансових та стратегічних інструментів, що дозволяє підвищити ефективність реалізації цілей сталого розвитку та адаптувати їх до локальних особливостей [1]. Дослідження Я. Жовнірчика демонструє практичну значущість стратегічного планування на рівні громад, зокрема через аналіз ресурсів, визначення пріоритетів та інтеграцію місцевих планів із національними стратегіями сталого розвитку [4].

Важливим аспектом є правове забезпечення децентралізації, яке створює умови для автономії місцевих органів влади та відповідальності за реалізацію стратегічних ініціатив, що показано в працях І. Гримак [2]. Практичні рекомендації щодо синергії стратегії та комплексного плану розвитку громад висвітлюються на платформі «Децентралізація», що підкреслює необхідність комплексного підходу до планування ресурсів і проєктів [11]. В роботі А. Мовчанюк, публічне управління розглядається як ключовий інструмент реалізації стратегічних цілей сталого розвитку, забезпечуючи моніторинг, оцінку ефективності та участь громади в управлінських процесах [9].

Міжнародний досвід ЄС та країн Балтії демонструє важливість інтеграції стратегічного управління з механізмами фінансової підтримки та контролю виконання планів сталого розвитку, що може бути адаптовано до українських [13–18]. Законодавча та нормативна база України, включно з Конституцією, законами про місцеве самоврядування, добровільне об'єднання територіальних громад та указом Президента щодо Цілей сталого розвитку України до 2030 року, формує правові рамки для стратегічного управління громадами та інтеграції міжнародних стандартів сталого розвитку [5–8; 12].

Таким чином, сучасні наукові та практичні дослідження підтверджують, що сталий розвиток громад в умовах децентралізації досягається через поєднання багаторівневого стратегічного планування, публічного управління, правового забезпечення та адаптації міжнародного досвіду до локальних умов. Цей комплексний підхід забезпечує ефективність, прозорість і стійкість розвитку територіальних громад.

Проте наявні дослідження не повною мірою розкривають комплекс організаційно-управлінських механізмів забезпечення сталого розвитку громад у системі публічного управління, що зумовлює необхідність подальших наукових пошуків, спрямованих на обґрунтування дієвих інструментів інтеграції стратегічного планування, публічного управління та реальних ресурсних можливостей територіальних громад.

Постановка завдання. Метою статті є комплексне дослідження теоретичних і практичних засад стратегічного управління сталим розвитком територіальних громад в умовах децентралізації публічної влади крізь призму публічного права з метою обґрунтування напрямів удосконалення публічно-правових механізмів формування та реалізації стратегій сталого розвитку, зокрема в контексті післявоєнного відновлення України.

Для досягнення мети дослідження у статті вирішується комплекс взаємопов'язаних наукових завдань, що полягають у теоретичному осмисленні сутності сталого розвитку територіальних громад і стратегічного управління в умовах децентралізації публічної влади, а також у з'ясуванні ролі публічно-правових механізмів у формуванні та реалізації стратегій розвитку на місцевому рівні.

Виклад основного матеріалу. Сталий розвиток територіальних громад у сучасній публічній політиці розглядається як системний, багатовимірний процес, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних компонентів розвитку в довгострокову перспективу (рис. 1). Такий підхід базується на глобальних ініціативах зі сталого розвитку, зокрема на Цілях сталого розвитку, що закріплюють необхідність одночасного задоволення потреб нинішніх поколінь та збереження можливостей для майбутніх. У контексті управління територіальними громадами це означає не лише вирішення поточних потреб мешканців, а й формування умов для стабільного функціонування громад у майбутньому через стратегічне планування та інституційну спроможність органів місцевого самоврядування [10].

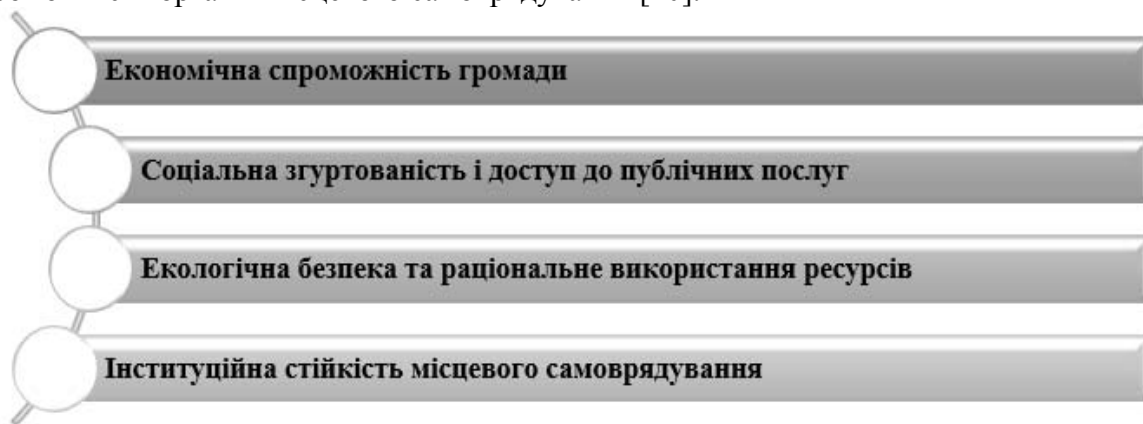


Рисунок 1 – Сталий розвиток громад як об'єкт стратегічного управління

Джерело: складено авторами

Економічна спроможність громади виступає ключовим компонентом сталого розвитку і забезпечує фінансову базу для реалізації стратегічних цілей. Це включає спроможність створювати робочі місця, залучати інвестиції, підтримувати економічне зростання і розширювати доходи місцевого бюджету. Саме питання економічної стабільності визначено як критичне для підвищення конкурентоспроможності громад та їхньої здатності до самоорганізації й самофінансування в умовах децентралізації [3].

Сталий розвиток не може бути досягнутий без соціальної інтеграції й забезпечення базових послуг для мешканців: охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, культури та безпеки. Здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати рівний доступ до цих послуг сприяє зміцненню соціальної згуртованості

та підвищенню якості життя. У рамках стратегічного управління це передбачає виявлення пріоритетів у соціальній сфері, планування ресурсів та оцінювання результатів політик на місцевому рівні [10].

Екологічна складова сталого розвитку акцентує увагу на раціональному використанні природних ресурсів, збереженні екосистем та запобіганні деградації навколишнього середовища. Для громад це означає інтеграцію екологічних критеріїв у процес стратегічного управління: планування землекористування, впровадження ефективних систем поводження з відходами, розвиток «зелених» зон і екологічно безпечної інфраструктури. Такий підхід забезпечує довгострокову екологічну стійкість територій і підвищує життєздатність громад [1].

Інституційна спроможність місцевого самоврядування – це здатність органів влади ефективно планувати, координувати та реалізовувати стратегічні рішення. У контексті децентралізаційних реформ ця спроможність передбачає не лише формальні повноваження, а й наявність ресурсів, компетентності управлінського персоналу, інформаційних систем і партнерських механізмів із громадянським суспільством та бізнесом. Стратегічне управління стає інструментом трансформації інституційних можливостей громад у реальні результати сталого розвитку через розробку та впровадження місцевих стратегій, програм і проектів [4].

Сталий розвиток у контексті громад є цільовою домінантою стратегічного управління, яке передбачає системне, довгострокове планування, координацію дій суб'єктів управління та правове забезпечення реалізації стратегічних цілей. Це потребує розробки стратегій розвитку, чіткого визначення пріоритетів, встановлення показників ефективності, моніторингу та оцінювання реалізації стратегічних планів. Такий підхід дозволяє органам місцевого самоврядування не лише реагувати на поточні виклики, а й опрацьовувати механізми адаптації до майбутніх змін у соціально-економічному середовищі [10].

Тобто, сталий розвиток громад у контексті стратегічного управління виступає не лише як інтегральна мета місцевої політики, а й як процес, що потребує узгодження економічних, соціальних та екологічних вимірів, забезпечений відповідними інституційними й правовими механізмами на місцевому рівні.

У контексті реформ адміністративно-територіального устрою України децентралізація публічної влади виступає одним із ключових чинників трансформації традиційної моделі управління на користь стратегічного підходу до розвитку територій. Реформа покликана не лише перерозподілити повноваження між центральними органами влади та місцевим самоврядуванням, а й створити передумови для активної участі громад у формуванні та реалізації стратегічних управлінських рішень. Це означає, що громади отримують ширші повноваження, фінансову автономію і відповідальність за розвиток своїх територій, що суттєво розширює поле для здійснення стратегічного управління в локальному контексті [2].

Стратегічне управління в умовах децентралізації передбачає системний процес визначення довгострокових цілей розвитку, ефективного розподілу ресурсів і моніторингу їх досягнення. На відміну від оперативного управління, яке здебільшого характеризується короткостроковою перспективою та вирішенням поточних питань, стратегічне управління охоплює планування на багато років уперед з урахуванням соціально-економічних та інституційних викликів, що стоять перед громадами. У практичному вимірі включає формування стратегій розвитку громад, визначення пріоритетів та цілей сталого розвитку, інтеграцію місцевих стратегій із орієнтирами регіональних і національних політик, а також залучення громадськості та представників бізнес-середовища в процес стратегічного планування [11].

На практиці стратегічне управління стає інструментом побудови механізмів

взаємодії між владою, громадськими інституціями та бізнесом задля досягнення узгоджених цілей розвитку. Такий підхід дозволяє ефективно координувати дії всіх зацікавлених сторін, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності, характерної для перехідних адміністративних моделей. Важливо зазначити, що у процесі стратегічного управління громади повинні не лише виробляти стратегічні документи, але й створювати системи оцінювання ефективності їх реалізації, забезпечувати гнучкість у коригуванні намірів відповідно до змін зовнішнього середовища [11].

Децентралізація водночас виступає чинником укріплення місцевої самоорганізації, оскільки громади, набуваючи нових повноважень і ресурсів, стають самостійними суб'єктами стратегічного управління, здатними впливати на власні шляхи розвитку. Це передбачає формування власних стратегій, які враховують локальні особливості, конкурентні переваги та потреби мешканців, а також узгодження їх із загальнодержавними та регіональними стратегічними документами [2].

В той же час, ефективність стратегічного управління на місцевому рівні значною мірою залежить від інституційної спроможності органів місцевого самоврядування – здатності аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, формувати чітку візію майбутнього, застосовувати сучасні управлінські інструменти та забезпечувати участь широкого кола стейкхолдерів [9]. Такі процеси вимагають професійності публічних управлінців, доступ до якісної інформації, ефективних механізмів зворотного зв'язку і прозорих процедур ухвалення рішень. На рисунку 2 представлено структуровану модель процесу стратегічного управління територіальною громадою в умовах децентралізації.



Рисунок 2 – Процес стратегічного управління територіальною громадою в умовах децентралізації

Джерело: складено авторами

Схема відображає ключові етапи управлінського циклу – від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища до коригування стратегії – із зазначенням основних функцій та завдань на кожному етапі. Такий підхід дозволяє візуалізувати взаємозв'язок між довгостроковим стратегічним плануванням, інституційною спроможністю громад та залученням зацікавлених сторін, що є критично важливим для досягнення сталого розвитку територіальних громад у сучасних умовах децентралізації.

Отже, стратегічне управління в умовах децентралізації являє собою не лише набір процедур чи документів, а комплексний процес, що поєднує правове, організаційне та практичне наповнення і спрямований на максимальне використання потенціалу територіальних громад для сталого розвитку. Функціонування цього процесу вимагає відповідного правового забезпечення, інституційної підготовки та активної участі всіх зацікавлених сторін суспільства [11].

Публічне право виступає фундаментальною нормативною основою стратегічного управління сталим розвитком територіальних громад, оскільки встановлює правові рамки, у межах яких здійснюється діяльність органів місцевого самоврядування та інших публічних суб'єктів. Воно визначає правовий статус територіальних громад як публічно-правових утворень, що мають власні і делеговані повноваження, фінансову автономію та відповідальність за реалізацію публічних функцій. Наприклад, на рівні Європейського Союзу законодавство та адміністративні реформи передбачають перегляд компетенцій місцевих органів влади з чітким правовим розмежуванням повноважень з метою підвищення якості публічного управління та участі місцевих громад у прийнятті рішень [14].

Через встановлення компетенції органів місцевого самоврядування публічне право створює правові передумови для того, щоб громади могли самостійно формувати та реалізовувати стратегії сталого розвитку, ураховувати локальні потреби та специфіку територій. Нормативно-правові акти мають забезпечити відповідність дій місцевої влади загальнодержавним цілям, у тому числі критеріям сталості, та запобігати відхиленню від принципу верховенства права. Становлення громади як юридичної особи публічного права є стратегічним кроком зі зміцнення її спроможності до самоврядування в європейському контексті реформ децентралізації [15].

Публічне право також визначає процедури стратегічного планування, встановлюючи обов'язковість публічного обговорення стратегічних документів, механізми участі громадськості у формуванні політик, порядок прийняття місцевих нормативно-правових актів, що закріплюють стратегії розвитку. Ці процедури сприяють забезпеченню прозорості та підзвітності у публічному управлінні, що, у свою чергу, зміцнює легітимність управлінських рішень і підвищує рівень довіри з боку мешканців. Як зазначають дослідники, без відповідних правових процедур реалізація сталого розвитку може бути ускладнена через недостатнє залучення зацікавлених сторін та невідповідність норм місцевого права загальнодержавним і міжнародним стандартам [16].

Крім цього, публічне право встановлює механізми контролю, відповідальності та підзвітності, які є ключовими для оцінювання результатів стратегічного управління та захисту прав членів громади. До таких механізмів належать нормативно-правові вимоги до звітності органів місцевого самоврядування, фінансовий аудит, адміністративний і судовий контроль, що дозволяють виявляти правові порушення та коригувати діяльність на основі принципу законності. Це сприяє підтриманню балансу між автономією громади і потребою контролю з боку держави, що є характерною особливістю публічного правового регулювання [16].

Також публічне право забезпечує легітимність стратегій розвитку як публічно-правових актів, оскільки стратегічні документи, затверджені у встановленому порядку, набувають правового статусу та стають обов'язковими для виконання всіма суб'єктами місцевого публічного управління. Воно також закріплює принципи правового регулювання, зокрема законності, відкритості, субсидіарності та пропорційності. Ці принципи служать орієнтирами для публічної влади у здійсненні стратегічних рішень, що дозволяє забезпечити узгодженість між місцевими ініціативами та загальнонаціональними цілями сталого розвитку [16].

Публічне право регулює також галузеві сфери, які є невід'ємною частиною сталого розвитку громад, такі як публічні фінанси, землекористування, екологічні стандарти та соціальні відносини. Завдяки цьому правовому регулюванню адміністративні рішення щодо бюджетного планування, використання природних ресурсів або надання соціальних послуг мають під собою чітку правову основу і відповідають критеріям сталості та захисту інтересів громади.

Також, публічне право створює правові умови для партнерства держави, місцевих громад і приватного сектору через механізми правового регулювання співпраці, зокрема у формі публічно-приватних партнерств, програм співфінансування та впровадження інноваційних проєктів, що сприяють сталому розвитку. Такий правовий режим дозволяє мобілізувати ресурси для реалізації стратегічних ініціатив та підвищити ефективність управлінських рішень.

У таблиці 1 узагальнено ключові національні нормативно-правові акти та міжнародні стандарти, що формують публічно-правові засади стратегічного управління сталим розвитком територіальних громад.

Таблиця 1 – Нормативно-правові та міжнародні стандарти забезпечення сталого розвитку територіальних громад у системі публічного управління

Нормативно-правовий акт / стандарт	Короткий опис змісту
1	2
Конституція України, Верховна Рада України	Основний закон України, який закріплює право місцевого самоврядування як право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України (ст. 140).
Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР «Про місцеве самоврядування в Україні»	Визначає систему, гарантії, правовий статус, повноваження та відповідальність органів місцевого самоврядування як суб'єктів публічного права.
Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII «Про добровільне об'єднання територіальних громад»	Регулює процедури створення об'єднаних територіальних громад, встановлює принципи добровільності, прозорості та відповідальності.
Указ Президента України, 2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»	Національний документ, що адаптує Цілі сталого розвитку ООН до державної політики України, встановлюючи правові орієнтири соціально-економічного розвитку.
Цілі сталого розвитку (SDGs) ООН United Nations Sustainable Development, 2015	Глобальні цілі 2030 – 17 інтегрованих цілей, що охоплюють соціальні, економічні та екологічні виміри розвитку. Експліцитно підтримують концепцію сталого розвитку на національному та місцевому рівнях.

Продовження таблиці 1

1	2
Резолюція Генеральної Асамблеї ООН, 2015 2030 Agenda for Sustainable Development (резолюція ООН A/RES/70/1)	Міжнародний стандартний документ, що визначає рамки, механізми, принципи та механізми моніторингу для досягнення SDGs, включно з правом на участь, підзвітністю та прозорістю.
Всесвітня конференція ООН, 2015 Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030	Міжнародна рамкова угода щодо зниження ризику катастроф, що впливає на стійкість громад та інтегрується у стратегії сталого розвитку.
Закони України про державне прогнозування і регіональну політику, від 23.03.2000 № 1602-III	Нормативно-правові акти, що визначають засади прогнозування та регулювання державно-регіональної політики, взаємопов'язані зі стратегічним управлінням громадами.

Джерело: складено авторами за матеріалами [8; 5; 6; 12; 18; 13; 17; 7]

Представлені документи визначають конституційні гарантії місцевого самоврядування, компетенцію органів публічної влади, правові механізми стратегічного планування, а також міжнародні орієнтири й принципи сталості, які інтегруються у національну та місцеву політику розвитку. Аналіз цих актів дозволяє окреслити нормативну рамку, в межах якої громади реалізують свої повноваження в умовах децентралізації.

Систематизація нормативно-правових актів і міжнародних стандартів свідчить про наявність багаторівневої публічно-правової основи сталого розвитку територіальних громад, що поєднує національне законодавство з глобальними ініціативами ООН. Узгоджене застосування цих документів створює правові передумови для ефективного стратегічного управління, забезпечення балансу між автономією громад і єдністю державної політики, а також підвищення спроможності громад до сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

На рисунку 3 представлено модель ролі публічного права у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад, яка відображає взаємозв'язок нормативно-правових засад, принципів правового регулювання, інструментів публічного управління та результатів їх реалізації. Модель демонструє, що публічне право є нормативною основою стратегічного управління територіальними громадами в умовах децентралізації.

Базовим елементом моделі є нормативно-правове забезпечення, яке визначає правовий статус територіальних громад, компетенцію органів місцевого самоврядування, процедури стратегічного планування, а також механізми контролю, відповідальності й підзвітності. Це забезпечує законність управлінських рішень і створює умови для реалізації стратегій розвитку громад.

Важливу роль відіграють принципи публічно-правового регулювання — законність, відкритість і прозорість, субсидіарність та пропорційність, які визначають засади прийняття управлінських рішень і сприяють підвищенню ефективності місцевого самоврядування.

Практична реалізація цих принципів здійснюється через систему публічно-правових інструментів, що охоплюють регулювання публічних фінансів, землекористування, екологічної та соціальної сфер, а також розвиток публічно-приватного партнерства. Їх застосування забезпечує ефективне використання ресурсів, розвиток інфраструктури та реалізацію стратегічних програм громад.



Рисунок 3 – Модель ролі публічного права у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад
Джерело: складено авторами

Результатом функціонування запропонованої моделі є легітимність стратегічних рішень, узгодженість діяльності органів влади, підвищення їх підзвітності та формування правових передумов для досягнення цілей сталого розвитку. Отже, публічне право виступає системоутворюючою основою стратегічного управління територіальними громадами, забезпечуючи ефективну реалізацію реформи децентралізації та сталий розвиток територій.

Синергія сталого розвитку, децентралізації та публічного права створює ефективний механізм стратегічного управління громадами (рис. 4).

На рис. 4 представлено концептуальну модель взаємозв'язку сталого розвитку, децентралізації та публічного права у системі стратегічного управління територіальними громадами. Запропонована схема демонструє, що ефективне функціонування громади можливе лише за умови комплексної взаємодії стратегічних, інституційних і правових механізмів управління.

Сталий розвиток виступає стратегічною метою функціонування територіальних громад, визначаючи довгострокові орієнтири їх економічного, соціального, екологічного та інституційного розвитку. Досягнення збалансованого розвитку передбачає не лише економічне зростання, а й підвищення якості життя населення, раціональне використання природних ресурсів, зміцнення місцевих інституцій та забезпечення соціальної згуртованості. Саме тому концепція сталого розвитку формує стратегічну орієнтацію для системи управління територіальними громадами та визначає пріоритети їх розвитку.

Важливою інституційною передумовою реалізації зазначених цілей є децентралізація, яка забезпечує передачу значної частини управлінських повноважень,

фінансових ресурсів і відповідальності від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. Фінансова автономія громад, розширення їх бюджетних можливостей та підвищення відповідальності за прийняті рішення створюють умови для ефективнішого використання місцевого потенціалу, залучення інвестицій, розвитку інфраструктури та оперативного реагування на потреби населення. Таким чином, децентралізація формує інституційну спроможність громад, необхідну для практичної реалізації стратегічних цілей сталого розвитку.



Рисунок 4 – Синергія сталого розвитку, децентралізації та публічного права у стратегічному управлінні територіальними громадами

Джерело: складено авторами

Не менш важливим елементом моделі є публічне право, яке виконує функцію регулятивного механізму. Воно встановлює правові норми, принципи діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, визначає їх компетенцію, процедури прийняття управлінських рішень, механізми контролю та відповідальності. Завдяки цьому забезпечуються законність, прозорість, підзвітність і ефективність використання публічних ресурсів, що є необхідною умовою реалізації реформи децентралізації та досягнення цілей сталого розвитку.

Особливістю запропонованої моделі є взаємозалежність децентралізації та публічного права. З одного боку, децентралізація створює нові можливості для розвитку територіальних громад через розширення їх управлінської та фінансової самостійності, а з іншого — саме публічне право забезпечує нормативно-правові засади функціонування цієї системи, визначає межі компетенції органів місцевого самоврядування та гарантує дотримання принципів належного врядування. Їх взаємодія формує правове забезпечення та інституційну спроможність, необхідні для ефективного стратегічного управління.

У результаті синергії зазначених складових формується сучасна система стратегічного управління територіальними громадами, що базується на узгодженні стратегічних цілей, фінансових ресурсів, інституційних можливостей і правових інструментів. Такий підхід забезпечує не лише ефективне використання місцевого потенціалу, а й підвищує стійкість громад до соціально-економічних викликів, сприяє досягненню Цілей сталого розвитку та створює передумови для довгострокового збалансованого розвитку територій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що стратегічне управління сталим розвитком територіальних громад в умовах децентралізації публічної влади є складним, багаторівневим процесом, який потребує узгодження економічних, соціальних, екологічних та інституційно-правових складових. Сталий розвиток у сучасних умовах виступає не лише як стратегічна мета місцевої політики, а й як інтегративна концепція, що визначає довгострокові орієнтири функціонування територіальних громад та спрямовує діяльність органів місцевого самоврядування на забезпечення балансу між потребами населення та збереженням ресурсного потенціалу територій.

Децентралізація публічної влади створює інституційні передумови для переходу до стратегічного управління розвитком громад, надаючи органам місцевого самоврядування ширші повноваження, фінансову автономію та відповідальність за результати розвитку територій. Водночас ефективність цього процесу безпосередньо залежить від рівня інституційної спроможності громад, здатності застосовувати сучасні управлінські інструменти, здійснювати довгострокове планування, забезпечувати участь громадськості та здійснювати моніторинг і коригування стратегічних рішень.

Публічне право відіграє системоутворюючу роль у стратегічному управлінні сталим розвитком територіальних громад, оскільки формує правові рамки діяльності суб'єктів публічної влади, визначає їхню компетенцію, процедури стратегічного планування, механізми участі громадськості, контролю, підвітності та відповідальності. Саме через публічно-правові механізми забезпечується легітимність стратегій розвитку, узгодженість місцевих ініціатив із національними та міжнародними пріоритетами, а також дотримання принципів законності, відкритості, субсидіарності й сталості.

Аналіз нормативно-правової бази України та міжнародних стандартів підтверджує наявність багаторівневої правової основи стратегічного управління сталим розвитком громад, що поєднує конституційні гарантії місцевого самоврядування, галузеве законодавство та глобальні ініціативи сталого розвитку. Водночас виявлено проблеми фрагментарності правового регулювання, недостатньої узгодженості стратегічних документів різних рівнів і обмеженої інституційної спроможності окремих громад, що знижує результативність реалізації стратегій розвитку, особливо в умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення.

Узагальнення міжнародного досвіду засвідчує доцільність інтеграції стратегічного управління з ефективними фінансовими інструментами, системами моніторингу та контролю, а також активного залучення місцевих стейкхолдерів до процесів планування і реалізації стратегій. Адаптація цих підходів до українських реалій може сприяти підвищенню спроможності територіальних громад забезпечувати економічну стійкість, соціальну згуртованість і екологічну безпеку.

Отже, синергія сталого розвитку, децентралізації та публічного права формує цілісну модель стратегічного управління територіальними громадами, у межах якої стратегічні цілі, інституційні умови та правові механізми взаємодіють як єдина система.

Подальші дослідження мають зосередитися на розробці інтегрованих моделей

стратегічного управління, оцінці впливу децентралізації на інституційну спроможність громад, вдосконаленні механізмів участі громадськості, адаптації міжнародного досвіду, впровадженні цифрових інструментів моніторингу та інтеграції стратегічного управління у процеси післявоєнного відновлення. Такий підхід дозволить виробити ефективні науково обґрунтовані механізми стратегічного управління, які забезпечать стійкий та збалансований розвиток територіальних громад у децентралізованій системі публічної влади.

Список літератури

1. Гнаткович О., Ясіновська І., Смолінська С., Смолінський В. Сучасні підходи до управління регіональним розвитком України. Регіональна наукова політика та практика. Том 15, Випуск 1, лютий 2023 р., сторінки 108-122 URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1757780223002779?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.10.2025)
2. 2. Гримак І. Децентралізація в Україні: теоретико-правові засади. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, 2023. (4), 41–51. URL: https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/73?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.10.2025)
3. Жовнірчик Я., Тихов О, Механізми забезпечення сталого розвитку регіонів України та зміцнення потенціалу територіальних громад у цьому процесі. Державне управління та регіональний розвиток, 2024. (23), 266–288. URL: https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/414?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.10.2025)
4. Жовнірчик Я., Чернов С., Ларіна Н., Лукашук М., Антонова Л. Стратегічне планування сталого розвитку територіальних громад. Міжнародний журнал сталого розвитку та планування. 2023. 2097-2105. URL: https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.180712?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.10.2025)
5. Закон України «Про місцеве самоврядування» від 31.10.2025, підстава - 4510-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/280/97-%D0%B2%D1%80?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 13.10.2025)
6. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/157-19?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 13.10.2025)
7. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України. 23.03.2000 № 1602-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/anot/1602-14> (дата звернення: 13.10.2025)
8. Конституція України. Від 07 лютого 2019 року, № 2680-VIII. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (дата звернення: 13.10.2025)
9. Мовчанюк А. Публічне управління як стратегічний інструмент для забезпечення сталого розвитку територій. Економіка та суспільство, (2024) (60). https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3593?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.10.2025)
10. Орел, Ю., Кулініч, О., Дзюба, Г., Красностанова, Н. та Бахаєв, Р. Багаторівневе стратегічне планування сталого розвитку в державному управлінні, Міжнародний журнал технологій, 2025, т. 16, № 4, с. 1104-1123 URL: https://ijtech.eng.ui.ac.id/article/view/7595?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.10.2025)
11. Стратегічне планування розвитку громади: як мають дружити стратегія та комплексний план? Децентралізація : веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/20113> (дата звернення: 13.10.2025)
12. Указ Президента України 2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 13.10.2025)
13. 2030 Agenda for Sustainable Development (резолюція ООН A/RES/70/1). URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyu-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku> (дата звернення: 13.10.2025)
14. Proposal for a COUNCIL IMPLEMENTING DECISION amending Implementing Decision (EU) (ST 10157/21 INIT; ST 10157/21 ADD 1) of 13 July 2021 on the approval of the assessment of the recovery and resilience plan for Latvia. European Commission. Brussels, 16.11.2023. 2023/0414 (NLE). URL:

- https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52023PC0729&utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.10.2025)
15. Proposal for a COUNCIL IMPLEMENTING DECISION establishing the satisfactory fulfilment of the conditions for the payment of the fourth and fifth instalments of the loan support under the Ukraine Plan of the Ukraine Facility. European Commission. Brussels, 29.9.2025. 2025/0315(NLE). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52025PC0624> (дата звернення: 13.10.2025)
 16. R. Grigoliene, D. Kiyak, V. Olsauskas, I. Juknyte-Petreikiene. Public Governance of Sustainable Development Implementation: A Case Study of Coastal Municipalities in Lithuania. *Journals Sustainability* (MDPI). 2025, 17(18), 8170. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/17/18/8170?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.10.2025)
 17. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction. Wikipedia : веб-сайт. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Sendai_Framework_for_Disaster_Risk_Reduction?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.10.2025)
 18. United Nations Sustainable Development, 2015 URL: https://sdgs.un.org/goals?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.10.2025)

References

1. Hnatkovych, O., Yasinovska, I., Smolinska, S., & Smolinskyi, V. (2023). Contemporary approaches to managing regional development of Ukraine. *Rehionalna naukova polityka ta praktyka*, 15(1), 108–122. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1757780223002779> [in Ukrainian]
2. Hrymak, I. (2023). Decentralization in Ukraine: Theoretical and legal foundations. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, (4), 41–51. <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/73> [in Ukrainian]
3. Zhovnirchuk, Y., & Tykhov, O. (2024). Mechanisms for ensuring sustainable development of Ukrainian regions and strengthening the capacity of territorial communities. *Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, (23), 266–288. <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/414> [in Ukrainian]
4. Zhovnirchuk, Y., Chernov, S., Larina, N., Lukashuk, M., & Antonova, L. (2023). Strategic planning for sustainable development of territorial communities. *Mizhnarodnyi zhurnal staloho rozvytku ta planuvannia*, 18, 2097–2105. <https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.180712> [in Ukrainian]
5. Law of Ukraine “On Local Self-Government in Ukraine”, No. 4510-IX (2025). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/280/97-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian]
6. Law of Ukraine “On Voluntary Amalgamation of Territorial Communities”, No. 157-VIII (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/157-19> [in Ukrainian]
7. Law of Ukraine “On State Forecasting and Development of Programs of Economic and Social Development of Ukraine”, No. 1602-III (2000). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/ano/1602-14> [in Ukrainian]
8. Constitution of Ukraine (2019). <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> [in Ukrainian]
9. Movchaniuk, A. (2024). Public governance as a strategic tool for ensuring sustainable territorial development. *Ekonomika ta suspilstvo*, (60). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3593> [in Ukrainian]
10. Orel, Y., Kulnich, O., Dziuba, H., Krasnostanova, N., & Bakhaiev, R. (2025). Multilevel strategic planning of sustainable development in public administration. *Mizhnarodnyi zhurnal tekhnologii*, 16(4), 1104–1123. <https://ijtech.eng.ui.ac.id/article/view/7595> [in Ukrainian]
11. Strategic planning of community development: How should strategy and integrated plan interact? (2024). *Decentralization*. <https://decentralization.gov.ua/news/20113> [in Ukrainian]
12. President of Ukraine. (2019). *Decree No. 722/2019 “On the Sustainable Development Goals of Ukraine until 2030”*. <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> [in Ukrainian]
13. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (A/RES/70/1). <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennia-nashoho-svitu-poryadok-dennyy-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku> [in English]
14. European Commission. (2023). *Proposal for a Council implementing decision amending Implementing Decision (EU) of 13 July 2021 on the approval of the assessment of the recovery and resilience plan for Latvia* (2023/0414 NLE). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52023PC0729> [in English]
15. European Commission. (2025). *Proposal for a Council implementing decision establishing the satisfactory fulfilment of the conditions for the payment of the fourth and fifth instalments of the loan support under the Ukraine Plan of the Ukraine Facility* (2025/0315 NLE). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52025PC0624> [in English]
16. Grigoliene, R., Kiyak, D., Olsauskas, V., & Juknyte-Petreikiene, I. (2025). Public governance of

- sustainable development implementation: A case study of coastal municipalities in Lithuania. *Sustainability*, 17(18), Article 8170. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/18/8170> [in English]
17. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction. (2025). *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/Sendai_Framework_for_Disaster_Risk_Reduction [in English]
18. United Nations. (2015). *Sustainable Development Goals*. <https://sdgs.un.org/goals> [in English]

Tetiana Riabovolyk, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Kostiantyn Fomichov, Professor, Doctor in Law (Doctor of Legal Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Sustainable Development of Communities: Strategic Management under Conditions of Decentralization and Public Law

The article examines the impacts of the decentralization reform on the effectiveness of managerial decisions, the integration of local strategies with regional and national documents, as well as the role of public governance in ensuring transparency, coordination, and the effectiveness of sustainable development strategy implementation. The aim of the study is to provide a comprehensive analysis of the theoretical and practical foundations of strategic management for the sustainable development of territorial communities in the context of decentralized public administration and through the lens of public law. Special attention is paid to the role of legal mechanisms in the formation, implementation, and support of sustainable development strategies, as well as to the influence of decentralization reform on the distribution of powers and responsibilities between state authorities and local self-government bodies. The study is particularly relevant in light of current challenges faced by Ukrainian communities during post-war recovery, as well as the need to ensure economic resilience, social cohesion, and environmental security.

The study applies a comprehensive methodological approach, combining the analysis of national and international legislation, the review of scientific publications and practical case studies, the systematization of legal acts, and the use of logical and comparative methods. Particular attention is given to multi-level strategic planning, the institutional capacity of local self-government bodies, public governance, and the application of international standards of sustainable development. The research explores the interconnection between legal frameworks, decentralization, and the effectiveness of strategic management at the community level, allowing for the assessment of the influence of legal and organizational mechanisms on achieving sustainable development.

The findings indicate that the sustainable development of communities is achieved through the synergy of strategic planning, institutional capacity, and public-law support. The scientific value of the study lies in enhancing the understanding of the interrelation between sustainable development, strategic management, and public law. Its practical significance consists in providing recommendations for improving the legal and managerial support for the development of territorial communities. The results can be used by local governments, public institutions, and researchers to increase management efficiency, integrate international sustainable development standards, and plan post-war recovery for Ukrainian communities.

sustainable development, strategic management, decentralization, public law, sustainable development goals of territorial communities.

Одержано (Received) 13.01.2026

Прорецензовано (Reviewed) 28.01.2026
Прийнято до друку (Approved) 25.05.2026