



УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/cuj-2026-1-14>**Пастушенко Віталій Анатолійович**

кандидат юридичних наук,
доцент кафедри економіки та публічного управління
Навчально-наукового інституту права та соціального менеджменту
Донецького державного університету внутрішніх справ;
начальник
Кропивницької районної військової адміністрації Кіровоградської області
ORCID: 0009-0005-5109-9682

**Войтушенко Ігор Олегович**

аспірант у галузі публічного права та адміністрування
кафедри адміністративно-правових дисциплін та публічного управління
Навчально-наукового інституту права та інноваційної освіти
Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ
ORCID: 0009-0006-2431-7258

ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ СИНЕРГЕТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У статті досліджено інституційну модернізацію органів місцевого самоврядування як ключову передумову формування та реалізації синергетичного потенціалу територіальних громад в умовах децентралізації, воєнних викликів та цифрової трансформації. Обґрунтовано, що синергетичний потенціал громади не виникає автоматично внаслідок передачі повноважень і ресурсів, а формується за умови цілеспрямованої модернізації управлінських інститутів, процедур та інструментів координації колективної дії.

Метою статті є обґрунтування авторської концепції інституційної модернізації органів місцевого самоврядування як чинника перетворення ресурсів територіальної громади на стійкі синергетичні ефекти розвитку. Методологічною основою дослідження є поєднання системного, синергетичного та інституційного підходів, а також методів логіко-структурного аналізу, концептуального моделювання та порівняльного аналізу.

У результаті дослідження встановлено, що модернізовані органи місцевого самоврядування, які функціонують на засадах відкритості, цифрової інтеграції, стратегічного планування та партнерської взаємодії, здатні забезпечувати резонансну взаємодію соціального капіталу, фінансових ресурсів і управлінських рішень. Практичну значущість отриманих результатів підтверджено аналізом українських кейсів (Львів, Вінниця, Печеніжинська громада), які демонструють зниження транзакційних витрат, підвищення управлінської спроможності та посилення стійкості громад.

Наукова новизна полягає у розробленні авторських положень, згідно з якими вперше визначено архітектуру резонансної взаємодії ресурсів громади через платформні рішення, удосконалено модель інституційної модернізації як переходу від ієрархії до мережевої координації та розширено трактування синергетичного потенціалу як інструменту зниження транзакційних витрат у кризових умовах.

***Ключові слова:** синергетичний потенціал, інституційна модернізація, органи місцевого самоврядування, публічне управління, територіальні громади, децентралізація.*

Pastushenko V. A., Voitushenko I. O. Institutional modernization of local self-government bodies as a prerequisite for the development of the synergic potential of territorial communities

The article provides a comprehensive theoretical and applied analysis of the institutional modernization of local self-government bodies as a key prerequisite for the formation and development of the synergic potential of territorial communities in the context of decentralization reform, military challenges, and digital transformation of public administration. It is substantiated that the synergic potential of a community does not arise automatically as a result of the transfer of powers and financial resources to the local level, but is formed exclusively through purposeful transformation of institutional governance mechanisms, management procedures, and formats of coordination of collective action.

The purpose of the article is to substantiate the author's concept of institutional modernization of local self-government bodies as a systemic mechanism for transforming the resource potential of territorial communities into sustainable synergic effects of socio-economic development. The methodological framework of the study combines systemic, synergetic, and institutional approaches, as well as methods of logical-structural analysis, conceptual modeling, comparative analysis, and generalization of practical experience.

The study proves that modernized local self-government bodies operating on the principles of openness, digital integration, strategic planning, and partnership interaction are capable of ensuring resonant interaction of social capital, financial resources, and managerial decisions. The practical significance of the results is confirmed by the analysis of Ukrainian cases (Lviv, Vinnytsia, Pechenizhyn territorial community), which demonstrate a reduction in transaction costs, increased institutional capacity, and enhanced community resilience in crisis conditions.

The scientific novelty of the research lies in the development of an authorial approach to understanding institutional modernization of local self-government as a key factor in generating the synergic potential of territorial communities.

Key words: *institutional modernization, synergic potential, local self-government bodies, public administration, territorial communities, decentralization.*

Вступ. Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими структурними трансформаціями, що відбуваються одночасно у політичній, соціально-економічній та управлінській сферах. Реалізація реформи децентралізації, спрямованої на перерозподіл владних повноважень і фінансових ресурсів на користь територіальних громад створила принципово нові умови для місцевого розвитку. Водночас ці процеси відбуваються в умовах повномасштабної воєнної агресії, руйнування інфраструктури, масових міграційних переміщень та високої турбулентності зовнішнього середовища, що суттєво ускладнює управлінські завдання органів місцевого самоврядування.

За таких умов територіальні громади перестають бути виключно адміністративно-територіальними одиницями і дедалі більше постають як складні відкриті соціальні системи, у межах яких поєднуються інституційні, економічні, соціальні, культурні та цифрові компоненти. Ефективність функціонування цих систем визначається не так обсягом доступних ресурсів, як здатністю до їх узгодженого використання, формування колективної дії та досягнення синергетичних ефектів розвитку. Саме у цьому контексті особливої

актуальності набуває категорія синергетичного потенціалу територіальних громад, що відображає їхню спроможність генерувати результати, які перевищують просту суму окремих ресурсів [1, с. 12–13; 2].

Практика функціонування органів місцевого самоврядування в Україні засвідчує, що навіть за наявності фінансової автономії та розширених повноважень синергетичні ефекти не виникають автоматично. Фрагментованість управлінських процедур, орієнтація на формальне виконання нормативних вимог, низький рівень горизонтальної координації та обмежене використання цифрових інструментів істотно знижують потенціал громад до саморозвитку. Це формує науково-практичний розрив між задекларованими цілями децентралізації та фактичною спроможністю органів місцевого самоврядування забезпечувати сталий розвиток територій [3; 4].

У зв'язку із цим інституційна модернізація органів місцевого самоврядування набуває статусу ключової передумови розвитку синергетичного потенціалу територіальних громад. Ідеться не про окремі управлінські нововведення, а про системну трансформацію інституційних правил, управлінських процедур

і механізмів координації колективної дії, що створює умови для резонансної взаємодії ресурсів громади.

Метою статті є обґрунтування авторської концепції інституційної модернізації органів місцевого самоврядування як системного механізму формування та розвитку синергетичного потенціалу територіальних громад.

Матеріали та методи. Методи дослідження застосовано так: синергетичний підхід використано для аналізу нелінійних ефектів взаємодії активів, логіко-структурний аналіз застосовано для побудови алгоритму модернізації управлінських процедур, а порівняльний аналіз – для зіставлення рівнів цифрової трансформації вибраних громад [5].

Наукова новизна полягає у розробленні авторських положень, згідно з якими вперше визначено архітектуру резонансної взаємодії ресурсів громади через платформні рішення, удосконалено модель інституційної модернізації як переходу від ієрархії до мережевої координації та розширено трактування синергетичного потенціалу як інструменту зниження транзакційних витрат у кризових умовах.

Наукове підґрунтя дослідження формувалося на основі синергетичного підходу, розробленого у працях Г. Хакена [6], а також його адаптації до соціально-управлінських процесів у вітчизняних наукових дослідженнях. Зокрема, методологічні засади синергетики у політичній та управлінській діяльності розкрито у працях В. С. Білоуса [7] та Д. О. Чемшита [8], тоді як застосування синергетичного підходу до аналізу публічного управління та інституційних взаємодій представлено у роботах І. Черленяка [9]. Подальший розвиток ідей синергетичного потенціалу у сфері публічного управління та місцевого самоврядування здійснено в дослідженнях І. В. Письменного [10], Е. А. Мамедової [11], В. М. Щербака [12] та інших авторів.

У межах цієї статті громада розглядається не лише як адміністративно-територіальна одиниця, а як складна відкрита соціальна система, у якій взаємодіють економічні, культурні, інституційні, комунікативні та цифрові ресурси. Відповідно, синергетичний потенціал територіальної громади нами трактується

як системна властивість локальної спільноти, що виникає унаслідок резонансної взаємодії соціального капіталу, інституційних правил, матеріальних і нематеріальних активів, технологічних платформ та культурних практик. Ідеться не про механічну суму ресурсів, а про архітектоніку відносин і процесів, які забезпечують узгодженість колективної дії та здатність громади до саморозвитку.

Для емпіричної ідентифікації синергетичного потенціалу ми пропонуємо систему індикаторів, що включає інституційні показники швидкості прийняття рішень», соціальні показники рівня довіри до влади та ресурсні показники обсягу залучених грантів на одиницю власного доходу [4; 6].

У цьому контексті синергетичний потенціал територіальної громади доцільно інтерпретувати також як сукупність скоординованих інституційних, фінансових, людських, інформаційних і просторових ресурсів, взаємодія яких створює ефект, що перевищує сумарний внесок окремих елементів. Для сучасної України, де процес децентралізації після 2014 р. набув системного характеру, саме модернізація діяльності органів місцевого самоврядування виступає ключовим механізмом трансформації цих ресурсів у функціональну синергію – від консолідації бюджетних і адміністративних повноважень до формування мереж співпраці з громадянським суспільством і бізнесом. Цей висновок підтверджується міжнародними оцінками ролі децентралізації у підвищенні стійкості місцевих систем і якості публічних послуг [13].

Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні була спрямована на створення спроможних територіальних громад шляхом передачі повноважень і ресурсів на місцевий рівень та вдосконалення міжбюджетних відносин. Водночас сама по собі передача повноважень не гарантує виникнення синергетичного ефекту. Для цього необхідні паралельні заходи з підвищення управлінської спроможності, прозорості та підвітності органів місцевого самоврядування. Міжнародні аналітичні звіти та вітчизняні дослідження свідчать, що поєднання фінансової автономії з інституційними гарантіями

(антикорупційні механізми, незалежна оцінка виконання, підвищення якості адміністративних процедур) формує передумови для мультидоменної синергії на місцевому рівні [14].

Бюджетна децентралізація, зокрема зміни у структурі податкових надходжень місцевих бюджетів, створила фінансову основу для реалізації локальних ініціатив. Однак для розвитку синергетичного потенціалу вирішальне значення мають не лише обсяги фінансування, а й механізми його розподілу та використання: програмно-цільове бюджетування, прозорі конкурсні процедури, проєктний підхід, мультистейкхолдерні інвестиційні платформи та механізми співфінансування. Показовим прикладом інституційної інновації є створення єдиної платформи управління державними інвестиціями (проєкт DREAM), яка забезпечує прозорість і підзвітність інвестиційних проєктів на всіх рівнях та підсилює здатність громад залучати фінансові ресурси і координувати дії різних акторів. Такий підхід сприяє реалізації кумулятивних синергетичних ефектів, що виникають унаслідок поєднання фінансування, експертизи та громадської підтримки [15].

Суттєвим чинником посилення синергетичного потенціалу виступає цифрова модернізація органів місцевого самоврядування. Цифрові сервіси та платформи змінюють логіку взаємодії мешканців з органами влади, знижуючи транзакційні витрати, підвищуючи доступність інформації та створюючи інструментарій для оперативної координації між владою, громадою та бізнесом. В Україні прикладом масштабної цифрової трансформації є національна платформа «Дія», яка формує інфраструктуру для інтеграції місцевих сервісів і даних. На муніципальному рівні Львів і Київ упроваджують рішення smart city, що дає змогу підвищити оперативність реагування на інфраструктурні виклики та посилити міжсекторну взаємодію як основу синергетичних процесів [16].

Не менш важливим елементом інституційної модернізації є розвиток адміністративної спроможності та людського капіталу органів місцевого самоврядування. Синергетичний розвиток неможливий без управлінських кадрів, які володіють компетенціями стратегічного

планування, проєктного менеджменту, комунікації з громадою та міжнародними партнерами. Практики, що довели свою ефективність в Україні, включають системні програми підготовки кадрів за підтримки міжнародних організацій, створення центрів надання адміністративних послуг із клієнтоорієнтованим підходом, а також упровадження інструментів результативного моніторингу діяльності управлінських підрозділів. Аналітичні дослідження підтверджують, що інвестиції у людський капітал у поєднанні з цифровими інструментами істотно підвищують синергетичний ефект використання ресурсів громади [17].

Розвиток синергетичного потенціалу також потребує горизонтальної взаємодії між територіальними громадами, регіональними центрами, бізнесом і громадськими організаціями. В Україні спостерігається тенденція до формування міжмуніципальних кластерів співробітництва у сферах освіти, охорони здоров'я, управління відходами та туризму, а також до створення мережових механізмів координації в умовах кризових ситуацій. Практика спільних інвестиційних проєктів, централізованих закупівель і координації логістики демонструє економію ресурсів і підвищення якості послуг, що в сукупності породжує стійкий ефект синергії [13].

Вибір кейсів зумовлений їх репрезентативністю, де Львів та Вінниця виступають лідерами цифровізації, а Печеніжинська громада – взірцем успішної децентралізації, при цьому аналіз підтверджує, що впровадження smart-рішень дало змогу цим громадам залучити на 20% більше інвестицій порівняно з аналогічними територіями [18].

Урбаністичні приклади великого масштабу (Львів, Вінниця) демонструють значення цифрових рішень, відкритої політики та стратегічного управління. Реалізація комплексних smart city-ініціатив, відкритих даних і участь у міжнародних програмах сприяють залученню партнерів та інвестицій. Такі локальні «лабораторії модернізації» переконливо свідчать, що поєднання цифровізації, прозорості, стратегічного планування та партнерства формує реальні синергетичні ефекти розвитку територіальних громад.

Результати. Отримані результати систематизовано у формі аналітичної матриці, яка демонструє, що напрям цифровізації забезпечує зниження транзакційних витрат, кадрова модернізація веде до зростання якості стратегічних проєктів, а розвиток партнерств створює умови для масштабування інновацій через міжмуніципальні мережі.

У ході дослідження встановлено ключову роль модернізації органів місцевого самоврядування у формуванні та реалізації синергетичного потенціалу. Показано, що за відсутності інституційних перетворень, цифрової трансформації управлінських процесів і системного підвищення управлінської спроможності синергетичні ефекти в громадах мають фрагментарний характер, не набувають стійкості та не підлягають масштабуванню.

Ідентифіковано базові напрями модернізації діяльності органів місцевого самоврядування, які створюють умови для резонансного розвитку територіальних громад. До них належать: удосконалення управлінських процедур і організаційних структур; цифровізація публічних послуг, відкритість даних і впровадження платформних управлінських рішень; системна підготовка кадрів і розвиток стратегічних управлінських компетенцій; формування багаторівневих партнерств та міжмуніципальних мереж співпраці; підвищення прозорості, підзвітності та результативності місцевого врядування.

Дослідження також засвідчило, що бюджетні ресурси територіальних громад набувають високої ефективності лише за умови цифрової прозорості фінансових процесів, застосування конкурсних механізмів фінансування та використання партнерських моделей інвестування. Показовим у цьому контексті є приклад платформи DREAM, яка демонструє можливості поєднання фінансових ресурсів, експертної підтримки та громадського контролю.

Аналіз українських практик (Львів, Вінниця, Печеніжинська територіальна громада) підтверджує, що цифровізація управління сприяє зменшенню транзакційних витрат, стратегічне планування підвищує інституційну стійкість громад, а партнерства та горизонтальна кооперація створюють стійкі синергетичні ефекти. Установлено, що

модернізовані управлінські інституції здатні ефективніше реагувати на кризові ситуації, зокрема в умовах воєнних викликів.

Загалом результати дослідження свідчать, що територіальні громади зі сформованим синергетичним потенціалом характеризуються вищою швидкістю відновлення, кращою здатністю залучати ресурси, ефективнішою організацією взаємодії між суб'єктами місцевого розвитку та більшою схильністю до впровадження інноваційних управлінських рішень.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило необхідність розгляду модернізації діяльності органів місцевого самоврядування в Україні як комплексного та цілісного процесу, а не як сукупності розрізнених реформ у сферах фінансів, цифровізації чи управління. Обґрунтовано, що саме інтегрований характер інституційних перетворень створює умови для формування та реалізації синергетичного потенціалу територіальних громад, який є ключовим чинником їх стійкого розвитку в умовах сучасних викликів.

Аналіз практичних українських кейсів засвідчив, що результативність реформ місцевого самоврядування безпосередньо залежить від одночасності та узгодженості інституційних змін, рівня прозорості управлінських процесів, активного залучення місцевих акторів до прийняття рішень і використання адекватних цифрових інструментів. Показано, що лише за таких умов відбувається перетворення ресурсного потенціалу громад на стійкі синергетичні ефекти соціально-економічного розвитку.

У контексті постійних соціально-економічних і безпекових викликів пріоритетом державної та місцевої політики має стати не так подальше збільшення обсягів ресурсів на місцевому рівні, як формування інституційних механізмів, які забезпечують ефективну взаємодію цих ресурсів у вигідних для громади конфігураціях. Такий підхід дає змогу підвищити адаптивність, інноваційність і життєздатність територіальних громад, а також їхню здатність до відновлення та розвитку в кризових умовах.

Перспектива подальших наукових досліджень у цьому напрямі пов'язана з

поглибленим аналізом механізмів формування синергетичного потенціалу територіальних громад і розробленням системи індикаторів, що дасть змогу об'єктивно оцінювати

рівень взаємодії між інституційними структурами, цифровими платформами та соціальним капіталом у процесі модернізації місцевого самоврядування.

Література

1. Дуглас К. Норт Інституції, інституційні зміни та економічні показники / пер. з англ. І. Дзюба. Київ, 2012. 196 с.
2. The OECD Digital Government Policy Framework. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html (дата звернення: 12.09.2025).
3. Родс А. В. Розуміння управління: політичні мережі, управління, рефлексивність та підзвітність. Видавництво Відкритого університету. 2007.
4. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. Публічне управління та адміністрування: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : НАДУ при Президентові України, 2014. 448 с.
5. Emerson K., Nabatchi T., Balogh S. An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2012. Vol. 22, No. 1. P. 1–29. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
6. Haken H. Entwicklungslinien der Synergetik. Universität Bern. 2014. No. 14–1. P. 26–59.
7. Білоус В. С. Діалектика та синергетика як методологічні засади політичної діяльності. *Політологічні обрії*. 2001. № 6. С. 64–71.
8. Чемшит Д. О. Політичні кризи в умовах модернізації: синергетичний підхід. *Грані*. 2012. Вип. 4. С. 143–146.
9. Черленяк І. Синергетика зв'язків: парламентська коаліція – коаліційний уряд. *Вісник Української академії державного управління при Президентові України*. 2005. Вип. 2. С. 67–73.
10. Письменний І. В. Синергетичний потенціал публічного управління в умовах суспільних трансформацій : монографія. Київ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 245 с.
11. Мамедова Е. А. Правовий вплив процесу децентралізації на стан самоорганізаційного потенціалу територіальних громад. *Правова наука і державотворення в Україні в умовах сучасних викликів, породжених російською агресією: теорія, практика, перспективи розвитку* : праці Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Кропивницький, 18 жовтня 2024 р. Кропивницький, 2024. С. 75–77.
12. Щербак В. М. Синергетичний підхід в аналізі трансрегіональної співпраці: особливості та пріоритети застосування. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 4. С. 70–74.
13. OECD Multi-level Governance Studies. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. OECD: website. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63099658/63a6b479-en.pdf (дата звернення: 19.10.2025).
14. Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/maintaining-the-momentum-of-decentralisation-in-ukraine_g1g8e51c/9789264301436-en.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.10.2025).
15. DREAM: While fighting for its future, Ukraine invented a better way to make investments that benefit people and the planet. URL: <https://www.open-contracting.org/2025/07/10/dream-while-fighting-for-its-future-ukraine-invented-a-better-way-to-make-investments-that-benefit-people-and-the-planet> (дата звернення: 18.10.2025).
16. 12 міст в Україні переходять на «розумне» управління Smart City: що зміниться для мешканців. *Новини науки і техніки*. URL: https://ysc.kiev.ua/tehnika/tech_news/12-mist-v-ukrayini-perehodyat-na-rozumne-upravlinnya-smart-city-shho-zminytsya-dlya-meshkantsiv (дата звернення: 10.11.2025).
17. (DE) centralisation? Trends in the interaction of local self-government and state authorities at the local level in Ukraine. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Full-version.-English.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
18. Pechenizhyn community from Prykarpattia: on development, international support, and assistance to other communities. Ukraine Crisis Media Center. URL: <https://uacrisis.org/ua/pechenizhynska>

References

1. North, D. C. (2012). *Institutions, institutional change and economic performance* (I. Dziub, Trans.). Osnovy. [Original work published 1990].
2. OECD. (n.d.). *The OECD digital government policy framework*. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html

3. Rhodes, R.A.W. (2007). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.
4. Kovbasiuk, Yu. V., Vashchenko, K. O., & Surmin, Yu. P. (2014). *Public administration and management: Theory, methodology, practice*. NAPA under the President of Ukraine.
5. Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22 (1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
6. Haken, H. (2014). Entwicklungslinien der Synergetik [Lines of development of synergetics]. *Universität Bern*, (14–1), 26–59.
7. Bilous, V. S. (2001). Dialectics and synergetics as methodological principles of political activity. *Political Horizons: Collection of Scientific Works*, 6, 64–71.
8. Chemshyt, D. O. (2012). Political crises in conditions of modernization: A synergetic approach. *Grani*, 4, 143–146.
9. Cherleniak, I. (2005). Synergetics of connections: Parliamentary coalition – coalition government. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 2, 67–73.
10. Pysmennyi, I. V. (2012). *Synergetic potential of public administration in conditions of social transformations*. DRIDU NAPA.
11. Mamedova, E. A. (2024). Legal influence of the decentralization process on the state of self-organizational potential of territorial communities. In *Legal science and state building in Ukraine in the conditions of modern challenges caused by Russian aggression: Theory, practice, prospects of development* (pp. 75–77).
12. Shcherbak, V. M. (2023). Synergetic approach in the analysis of transregional cooperation: Features and priorities of application. *Public Administration and Customs Administration*, 4, 70–74.
13. OECD. (2022). *Rebuilding Ukraine by reinforcing regional and municipal governance*. OECD Multi-level Governance Studies. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63099658/63a6b479-en.pdf
14. OECD. (2018). *Maintaining the momentum of decentralisation in Ukraine*. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/maintaining-the-momentum-of-decentralisation-in-ukraine_g1g8e51c/9789264301436-en.pdf
15. Open Contracting Partnership. (2025, July 10). *DREAM: While fighting for its future, Ukraine invented a better way to make investments that benefit people and the planet*. Retrieved from <https://www.open-contracting.org/2025/07/10/dream-while-fighting-for-its-future-ukraine-invented-a-better-way-to-make-investments-that-benefit-people-and-the-planet>
16. Science and Technology News. (n.d.). *12 cities in Ukraine are switching to «smart» Smart City management: What will change for residents*. Retrieved from https://ysc.kiev.ua/tehnika/tech_news/12-mist-v-ukrayini-perehodyat-na-rozumne-upravlinnya-smart-city-shho-zminytsya-dlya-meshkantsiv
17. Kyiv School of Economics. (2024). *(DE)centralisation? Trends in the interaction of local self-government and state authorities at the local level in Ukraine*. Retrieved from <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Full-version.-English.pdf>
18. Ukraine Crisis Media Center. (n.d.). *Pechenizhyn community from Prykarpattia: On development, international support, and assistance to other communities*. Retrieved from <https://uacrisis.org/ua/pechenizhynska>

Дата першого надходження статті до видання: 25.12.2025
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 30.01.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 20.04.2026