

УДК: 351.72:352

DOI: 10.35432/tisb332025327316

Оксана Орел

*аспірантка кафедри соціально-гуманітарних наук
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
<https://orcid.org/0009-0004-7587-0470>
e-mail: tsinuk92@gmail.com*

ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКСПЕРТИЗИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД

У статті досліджуються теоретичні та прикладні аспекти формування публічної політики у сфері інституціонального забезпечення експертизи стратегічного розвитку територіальних громад. Автор акцентує увагу на сучасних викликах, зумовлених процесами децентралізації публічного управління та зростанням значущості стратегічного планування. Ці фактори обумовлюють необхідність застосування системного підходу до організації експертного супроводу розробки та реалізації стратегій розвитку на місцевому рівні.

Проведений аналіз виявляє ключові проблеми, які обмежують ефективність експертної діяльності: фрагментарність нормативно-правової бази, відсутність чіткої інституційної інфраструктури, недостатній рівень професійної підготовки експертів, а також низьку залученості громадськості до процесів стратегічного аналізу та планування. Ці проблеми потребують комплексного вирішення, що передбачає не лише вдосконалення законодавчої бази, але й активізацію участі громадян у прийнятті стратегічних рішень.

Обґрунтовано напрямки державної політики, спрямованої на підвищення якості стратегічного управління через інституціоналізацію експертного супроводу. Особливу увагу приділено інтеграції міжнародного досвіду у національну систему публічного управління, що дозволить забезпечити сталий розвиток територіальних громад. Підкреслюється, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності стратегічного планування, зміцненню довіри громадян до органів влади та забезпеченню прозорості управлінських процесів.

Стаття має як теоретичне, так і практичне значення. Теоретична цінність полягає у розробці концептуальної моделі, яка може слугувати основою для подальших досліджень у галузі публічного управління.

Практична значимість полягає в тому, що пропонувані підходи можуть бути використані для розробки конкретних механізмів інституціоналізації експертизи в умовах реформування публічного управління в Україні. Зокрема, запропоновані заходи можуть бути інтегровані в національні програми розвитку місцевого самоврядування, що сприятиме підвищенню ефективності управління на регіональному та місцевому рівнях.

Крім того, наголошується на важливості розвитку міжсекторальної взаємодії між органами влади, експертними установами, громадськими організаціями та бізнесом для забезпечення комплексного підходу до стратегічного планування. Це дозволить не лише урахувати різноманітні інтереси стейкхолдерів, але й забезпечити більш гнучкий та адаптивний підхід до управління розвитком територій у умовах швидких соціально-економічних змін.

Ключові слова: стратегічне управління, територіальні громади, експертиза, публічна політика, інституціоналізація, стратегія розвитку, місцеве самоврядування, експертне середовище, нормативно-правове забезпечення, розвиток територій, реформування публічного управління.

Oksana Orel

*PhD student of the Department of Social and Humanitarian Sciences
ESI of Public Service and Administration, Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0009-0004-7587-0470>
e-mail: tsinuk92@gmail.com*

FORMATION OF A POLICY OF INSTITUTIONAL SUPPORT FOR THE EXAMINATION OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF COMMUNITIES

The article examines theoretical and applied aspects of public policy formation in the field of institutional support of expertise in the strategic development of territorial communities. The author focuses on modern challenges caused by the processes of decentralization, digitalization of public administration and the growing importance of strategic planning. These factors necessitate the application of a systematic approach to the organization of expert support for the development and implementation of development strategies at the local level. The analysis reveals key problems that limit the effectiveness of expert activities: fragmentation of the regulatory framework, lack of clear institutional infrastructure, insufficient level of professional training of experts, as well as low public involvement in strategic analysis and planning processes. These problems require a comprehensive solution, which involves not only improving the legislative framework, but also intensifying the participation of citizens in strategic decision-making. A conceptual model for the formation of public policy of institutional support of expertise is proposed, which covers five main components: institutional, legal, organizational and procedural, personnel and digital. Among the key elements of the model, the following are highlighted: the creation of specialized expert bodies at local self-government bodies, which will provide a scientifically based approach to the development of development strategies; development of regulations regulating the status and procedure for conducting the examination, including the definition of criteria for the quality and responsibility of experts; formation of registers of accredited experts with the provision of their professional training through the system of training and advanced training; introduction of electronic platforms to increase transparency and accessibility of expert analysis, which will involve a wide range of stakeholders in the discussion of strategic initiatives.

The directions of state policy aimed at improving the quality of strategic management through the institutionalization of expert support have been substantiated. Particular attention is paid to the integration of international experience into the national public administration system, which will ensure the sustainable development of territorial communities. It is emphasized that the implementation of the proposed measures will contribute to increasing the effectiveness of strategic planning, strengthening citizens' trust in the authorities and ensuring the transparency of management processes. The article has both theoretical and practical significance. The theoretical value lies in the development of a conceptual model that can serve as a basis for further research in the field of public administration. The practical significance lies in the fact that the proposed approaches can be used to develop specific mechanisms for institutionalization of expertise in the context of public administration reform in Ukraine. In particular, the proposed measures can be integrated into national programs for the development of local self-government, which will contribute to increasing the efficiency of management at the regional and local levels. In addition, the importance of developing intersectoral interaction between authorities, expert institutions, NGOs and business is emphasized to ensure an integrated approach to strategic planning. This will allow not only to take into account the diverse interests of stakeholders, but also to provide a more flexible and adaptive approach to managing the development of territories in the context of rapid socio-economic changes.

Keywords: strategic management, territorial communities, expertise, public policy, institutionalization, development strategy, local self-government, regulatory support, territorial development, public administration reform.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. У сучасних умовах децентралізації влади та розширення повноважень територіальних громад в Україні стратегічне планування стає ключовим інструментом для забезпечення цілеспрямованого соціально-економічного розвитку. Однак ефективність стратегій розвитку громад залежить не лише від якості розробки управлінських рішень, але й від наявності надійних механізмів їх попереднього аналізу, експертного супроводу та незалежної оцінки. На сьогоднішній день значна частина стратегічних документів територіального розвитку формується без належного наукового обґрунтування, публічного обговорення та участі фахового експертного середовища. Це призводить до зниження якості таких документів, їхньої реалістичності та здатності до практичного впровадження, що, у свою чергу, обмежує потенціал сталого розвитку громад.

Нормативно-правова база, яка регулює стратегічне планування в Україні залишається недостатньо розвинутою щодо інституціонального забезпечення експертизи. Відсутність чітко визначених інституційних механізмів, стандартів проведення експертизи та процедурних інструментів ускладнює забезпечення якості стратегічних документів. Це обумовлює необхідність формування цілісної публічної політики у сфері інституціонального забезпечення експертизи стратегій розвитку територіальних громад. Така політика має бути системною, професійно організованою, відкритою для громадськості та підтриманою сучасними цифровими технологіями.

У цьому контексті виникає нагальна потреба у теоретичному осмисленні та практичному моделюванні процесів інституціоналізації експертної діяльності в системі стратегічного управління. Це передбачає розробку нових організаційних форматів експертного супроводу, нормативне врегулювання процедур проведення експертизи, запровадження професійних стандартів експертної діяльності, створення цифрової інфраструктури для забезпечення прозорості та доступності експертного аналізу, а також активізацію участі громадськості у стратегічному плануванні.

Проблема інституціоналізації експертизи стратегій розвитку громад має міждисциплінарний характер, оскільки охоплює питання публічної політики, адміністративного права, соціології управління, цифрової трансформації та інституційної економіки. Її вирішення є одним із ключових завдань сучасної науки та практики публічного управління, особливо в контексті побудови ефективної, прозорої та підзвітної системи врядування на місцевому рівні. Інституціоналізація експертизи стратегічного розвитку громад не лише сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, але й зміцнить довіру громадян до органів влади, забезпечить врахування різноманітних інтересів стейкхолдерів та створить умови для сталого розвитку територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.

Проблематика стратегічного планування розвитку територіальних громад активно досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Особливу увагу приділено питанням організаційного забезпечення стратегічного управління, ролі участі громадськості та ефективності реалізації стратегічних документів. У дослідженні А. Мовчанюк наголошено на значенні стратегічного планування як важеля для створення системного потенціалу, необхідного для досягнення цілей стратегічного розвитку територій. Саме тому, стратегічними інструментами публічного управління при забезпеченні сталого розвитку території мають стати: підвищення ефективності економічного потенціалу території, здатність забезпечення повної зайнятості працездатного населення, підвищення рівня життя жителів, вирішення екологічних питань [1].

Дослідження щодо формування політики інституційного забезпечення експертизи стратегічного розвитку громади підкреслюють ключову роль громадськості та необхідність ефективного стратегічного планування. Вони демонструють, що активна участь громадян у

стратегічних процесах сприяє підвищенню якості прийняття рішень та забезпечує більш збалансований розвиток територіальних громад. Особливу увагу в цих дослідженнях приділено комплексному підходу, який включає аналіз, синтез та абстрагування для глибокого розуміння взаємозв'язків між різними процесами та явищами. Крім того, підкреслюється значення об'єктивності, прозорості та використання достовірних даних для оцінки результатів досліджень [2].

У контексті стратегічного планування розвитку територіальних громад України залишаються актуальними питання розробки та реалізації стратегій, які мають бути узгоджені з регіональними та державними пріоритетами. Важливим аспектом є забезпечення врахування громадської думки, що сприяє легітимності та підтримці стратегічних ініціатив з боку місцевих жителів. Також ключовим завданням є забезпечення стабільного фінансування таких стратегій, що дозволяє реалізовувати довгострокові плани розвитку.

Окремо варто відзначити важливість залучення громадськості на всіх етапах стратегічного планування – від визначення цілей до моніторингу їх реалізації. Такий підхід не лише підвищує ефективність стратегічних планів, але й сприяє формуванню відчуття спільної відповідальності за результати розвитку громади. Це, у свою чергу, створює передумови для більш стійкого та збалансованого розвитку територій [2].

У сфері стратегічного планування територіальних громад України залишаються актуальними питання розробки та реалізації стратегій розвитку, які мають бути узгоджені з регіональними та державними пріоритетами. Важливим аспектом є забезпечення врахування громадської думки, що сприяє легітимності та підтримці стратегічних ініціатив з боку місцевих жителів. Також ключовим завданням є забезпечення стабільного фінансування таких стратегій, що дозволяє реалізовувати довгострокові плани розвитку. Окремо варто відзначити важливість залучення громадськості на всіх етапах стратегічного планування – від визначення цілей до моніторингу їх реалізації. Такий підхід не лише підвищує ефективність стратегічних планів, але й сприяє формуванню відчуття спільної відповідальності за результати розвитку громади [3].

З нормативно-правової точки зору, базовими документами є Постанова Кабінету Міністрів України від 2 серпня 2023 р. № 816, якою затверджено «Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів». Цей документ визначає вимоги та процедури розроблення та проведення моніторингу реалізації регіональних стратегій розвитку і планів заходів [4]. Крім того, Постанова Кабінету Міністрів України від 15 березня 2024 р. № 305, якою затверджено «Деякі питання проведення моніторингу та оцінювання державної регіональної політики», встановлює механізми здійснення моніторингу державної регіональної політики, а також процедуру звітування за результатами такого моніторингу [5]. Однак, як зазначають дослідники, чинне законодавство не містить чітко врегульованих положень щодо організації інституційної експертизи, що створює прогалини у публічному контролі та якості стратегічного планування.

На міжнародному рівні дослідження політичних систем та інститутів підкреслюють важливість взаємодії між громадянським суспільством та політичними структурами для забезпечення ефективної трансформації політичних систем [6]. Для України це означає необхідність наближення політичної моделі, закладеної в Конституції України, до її фактичного стану, що включає розвиток інститутів громадянського суспільства та підвищення рівня громадської участі. У зарубіжному науковому дискурсі особливо актуальним є аналіз підходів до незалежної експертизи стратегій у межах концепції «evidence-based policy». Так, Мейер А. та Грімелікхуйсен С. зазначають, що експертиза стратегічних рішень у публічному управлінні має бути інституціоналізованою та базуватися на прозорих процедурах і стандартах [7]. У праці Боверд Т. та Леффлер Е. наголошується на важливості кооперації між органами влади та незалежними експертними інституціями, які

забезпечують неупереджене оцінювання стратегій та підвищують їх результативність [8].

Для удосконалення стратегічного планування в Україні необхідно враховувати як національний досвід, так і міжнародні підходи, зокрема щодо інституціоналізації експертизи, забезпечення прозорості та активного залучення громадськості до процесів розробки та реалізації стратегій розвитку.

У сфері стратегічного розвитку громад актуальними залишаються питання щодо використання інноваційних інструментів та впровадження зарубіжного досвіду для удосконалення процесів планування та управління. Стверджується, що на початку нульових дослідники та експерти, в коло наукових інтересів яких входять питання економічного зростання та розвитку, розділились на два, принципово різні «табори»: ті, хто відстоює просторово-нейтральний підхід до розвитку і ті, хто ратує за територіально-орієнтований (чи орієнтований на місцевість, локальний економічний розвиток) підхід [9]. На сьогодні в окремих стратегіях громадська участь і належне врядування включені до стратегічних цілей. Ці громади є прикладами того, що громадська участь і прозора влада можуть бути пріоритетами стратегічного розвитку, не менш важливими, ніж економічний розвиток чи соціальні послуги [10].

Аналіз наукових праць та нормативно-правових документів дозволяє стверджувати, що в сучасних умовах зростає потреба у формуванні публічної політики щодо інституціоналізації експертизи стратегічного розвитку громад. Це вимагає обґрунтованих наукових підходів, які б забезпечили системність, професіоналізм та технологічну підтримку цього процесу.

Незважаючи на посилення уваги до стратегічного планування розвитку територіальних громад в контексті публічного управління, значна частина проблем, пов'язаних з інституціональним забезпеченням експертизи стратегічних документів, залишається нерозв'язаною. Аналіз наукових джерел свідчить про переважне зосередження досліджень на загальних аспектах планування, в той час як інституційна, організаційна та нормативно-правова база для експертної підтримки залишається фрагментарною і недостатньо сформованою [11].

Зокрема, Філіппов, В. Ю. зауважує, що у процесі реформування економіки відбувається створення умов для збалансованого розвитку і підвищення ефективності регіональної економіки. Проте це не означає автоматичного вирішення всіх проблем. В областях України вже розробляли свої стратегії розвитку та навіть частково втілювали в життя, але на сьогоднішній день ще не існує комплексу механізмів для формування ефективних стратегій, що враховують особливості кожного конкретного регіону [12].

Як зазначає С. Романюк, стратегічне планування є процесом, який містить дорожню карту досягнення цілей, реалізації завдань та здійснення заходів. Він звертає увагу на те, що саме стратегічний план заснований на баченні, яке містить картину майбутнього, але й і передбачає гнучкість для адаптації бачення в часі і відповідно до вимог, що виникають [13].

Відсутній чітко окреслений статус експертизи як складової стратегічного управління, не визначено суб'єктів відповідальності, механізмів акредитації експертів та стандартів здійснення оцінки стратегій. Як зауважує Богданова О.В. та Куйбіда В.С., ефективне стратегічне планування має ґрунтуватися на відкритих процедурах та інституційній участі експертного середовища [14]. Проте в Україні на сьогодні експертиза стратегій часто є формальною або здійснюється без чітких методичних засад.

Важливим аспектом, що залишається недостатньо опрацьованим, є організаційна інфраструктура експертизи, зокрема створення спеціалізованих експертних рад при органах місцевого самоврядування, функціонування національного реєстру акредитованих експертів та механізми підвищення їх кваліфікації. У той час як у країнах ЄС діють національні системи незалежного стратегічного оцінювання, наприклад, згідно з інструментами European Territorial Agenda [15].

Ще одним малодослідженим напрямом є використання цифрових інструментів у сфері стратегічної експертизи. Як підкреслено в аналітичному звіті OECD «Shaping a Rights-Oriented Digital Transformation», цифровізація має супроводжуватися створенням публічних платформ для доступу до експертної інформації, прозорого аналізу даних і забезпечення участі громадськості [16]. В Україні досі відсутні такі інтегровані цифрові рішення у сфері стратегічного оцінювання.

Окрему увагу слід приділити питанням залучення громадськості та забезпечення публічності експертизи. Громадське обговорення стратегій має передбачати інституційну підтримку – втім, у практиці це положення часто ігнорується.

На сьогодні залишаються нерозв'язаними наступні частини загальної проблеми: інституціоналізація експертного супроводу стратегічного розвитку на місцевому рівні; відсутність єдиного нормативного інструментарію для організації експертизи; нестача організаційної та цифрової інфраструктури; низький рівень публічної участі та прозорості в процесі стратегічної експертизи; відсутність механізмів акредитації, етичних стандартів та професійного розвитку експертного середовища.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є наукове обґрунтування концептуальних засад формування публічної політики у сфері інституціонального забезпечення експертизи стратегічного розвитку територіальних громад та визначення практичних підходів до створення ефективної інституційної, правової та організаційної інфраструктури цієї діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Інституціоналізація експертизи стратегій розвитку територіальних громад повинна ґрунтуватися на комплексній інтеграції правового, організаційного, кадрового та технологічного компонентів у єдину публічну політику. У контексті децентралізації стратегічне планування виступає ключовим механізмом управління місцевим розвитком, проте його ефективність значною мірою залежить від наявності професійної, незалежної та системно організованої експертної підтримки. Аналіз вітчизняної практики показав, що експертна діяльність у сфері стратегічного планування часто має фрагментарний характер, обмежується формальним схваленням документів і не завжди включає глибоку аналітичну оцінку чи участь спеціалізованих інституцій. Як зазначено в методичних рекомендаціях щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад, експертне середовище має бути залученим на всіх етапах стратегічного циклу: від підготовки та обговорення до моніторингу та оцінки [17]. Однак у Україні значна частина стратегічних документів розробляється без належного наукового обґрунтування, публічного обговорення та участі фахових експертів, що призводить до зниження якості таких документів, їхньої реалістичності та здатності до практичного впровадження, а отже, обмежує потенціал сталого розвитку громад.

Моделювання, проведене в рамках дослідження, дозволило виокремити основні структурні елементи політики інституціоналізації експертизи. Правовий елемент передбачає внесення змін до чинного нормативного регулювання. Зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України від 2 серпня 2023 року № 816 встановлює, що «оцінка ефективності реалізації регіональних стратегій розвитку здійснюється шляхом аналізу показників моніторингу» [4], проте не містить положень щодо участі зовнішніх експертів чи визначення їх інституційного статусу. Це обумовлює необхідність розробки окремого підзаконного акту, який би регулював порядок залучення незалежних експертів до стратегічної експертизи. Організаційний елемент включає створення спеціалізованих структур при органах місцевого самоврядування, таких як експертні ради, аналітичні відділи чи міжсекторальні платформи. Організаційне забезпечення стратегічного управління має ґрунтуватися на інтеграції суб'єктів публічного управління та громадського середовища. Кадровий елемент полягає у

формуванні національного реєстру експертів, розробці стандартів їхньої кваліфікації та створенні умов для підвищення професійного рівня через систему навчання та підвищення кваліфікації. У європейській практиці подібні механізми реалізовані в рамках системи Evaluation Systems in Development Co-operation, що забезпечує прозорість процедур стратегічного оцінювання. Технологічний елемент передбачає використання цифрових платформ для забезпечення відкритості процесу експертизи, обміну інформацією та автоматизації оцінювання. У звіті OECD «Shaping a Rights-Oriented Digital Transformation» підкреслюється, що цифрова трансформація повинна супроводжуватися інституційним підкріпленням і створенням платформ для електронної участі у прийнятті управлінських рішень [16].

Аналіз світового досвіду підтвердив, що ефективність політики інституціоналізації експертизи значно зростає, якщо: статус експертизи закріплено нормативно як обов'язковий етап стратегічного циклу; діє незалежна система сертифікації та моніторингу діяльності експертів; створено електронну інфраструктуру для доступу до стратегічних документів та висновків експертів; залучення громадськості інституційно підтримується. У зарубіжному науковому дискурсі особливу увагу приділяють підходам до незалежної експертизи стратегій у рамках концепції «evidence-based policy». Експертиза стратегічних рішень у публічному управлінні має бути інституціоналізованою та ґрунтуватися на прозорих процедурах і стандартах. Важливо акцентувати увагу на співпраці між органами влади та незалежними експертними інституціями, які забезпечують неупереджене оцінювання стратегій та підвищують їхню результативність.

Проблема інституціоналізації експертизи стратегій розвитку громад має міждисциплінарний характер, оскільки охоплює питання публічної політики, адміністративного права, соціології управління, цифрової трансформації та інституційної економіки. Її вирішення є одним із ключових завдань сучасної науки та практики публічного управління, особливо в контексті побудови ефективної, прозорої та підзвітної системи врядування на місцевому рівні. Інституціоналізація експертизи стратегічного розвитку громад не лише сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, але й зміцнить довіру громадян до органів влади, забезпечить врахування різноманітних інтересів стейкхолдерів та створить умови для сталого розвитку територій. Постановка цієї проблеми має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки вимагає комплексного підходу, що поєднує наукові дослідження, вдосконалення нормативно-правової бази, розвиток інституційної інфраструктури та активне залучення громадськості до процесів стратегічного планування. Вирішення цієї проблеми стане важливим кроком у напрямку підвищення ефективності публічного управління та забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні.

На основі аналізу сформовано концептуальну модель політики інституціонального забезпечення експертизи стратегій розвитку громад, яка охоплює: нормативно-правове регулювання; інституційну архітектуру (експертні ради, дорадчі органи); процедурну стандартизацію (етапність, методика, критерії); цифрову інтеграцію (онлайн-системи експертизи та аналітики). Реалізація такої політики дозволить не лише підвищити якість стратегічного планування на місцевому рівні, а й сприятиме зміцненню демократичних засад публічного управління через прозорість, підзвітність та активну участь громадськості.

Інституціоналізація експертизи стратегій розвитку територіальних громад має стати пріоритетним напрямком у сфері публічного управління, оскільки це забезпечить якісний науково обґрунтований підхід до стратегічного планування. Для цього необхідно розробити спеціальний підзаконний акт, який би регулював порядок проведення експертизи, визначав критерії якості, процедурні стандарти та відповідальність експертів. Важливо впровадити обов'язковий етап експертизи у стратегічному циклі, що передбачатиме незалежну оцінку стратегій на всіх етапах їх розробки, реалізації та моніторингу. Також слід закріпити статус експертних органів у законодавстві, визначивши їх функції, повноваження та механізми

взаємодії з органами місцевого самоврядування.

Для забезпечення ефективної інституційної інфраструктури пропонується створити експертні ради при органах місцевого самоврядування, які б включали представників академічної спільноти, громадських організацій, бізнесу та міжнародних організацій. Також доцільно сформувати регіональні центри експертизи, які б координували діяльність експертів на місцевому рівні та забезпечували методичну підтримку. Важливим є розвиток міжсекторальної взаємодії між органами влади, експертними установами, громадськими організаціями та бізнесом для забезпечення комплексного підходу до стратегічного планування.

Кадрове забезпечення експертизи має включати формування національного реєстру акредитованих експертів із різних галузей, таких як економіка, соціальна сфера, екологія та інфраструктура. Необхідно розробити професійні стандарти для експертів, які б визначали вимоги до їхньої кваліфікації, досвіду роботи та етичних норм. Для підвищення кваліфікації експертів слід впровадити систему навчальних програм, тренінгів та обміну досвідом із зарубіжними колегами.

Цифрова трансформація експертизи має стати важливим елементом інституціоналізації. Для цього пропонується створити електронні платформи, які б забезпечували прозорість процесу, доступність стратегічних документів для громадськості та можливість онлайн-обговорення. Автоматизація процесів моніторингу та оцінки стратегій за допомогою цифрових інструментів дозволить оперативно аналізувати дані та приймати обґрунтовані рішення. Також важливо впровадити механізми електронної участі громадськості у стратегічному плануванні, зокрема через збір пропозицій, проведення опитувань та обговорень у цифровому середовищі.

Для забезпечення якості експертизи необхідно використовувати кращі практики Європейського Союзу у сфері стратегічного планування та експертизи. Залучення міжнародних експертів та організацій до процесу розробки та оцінки стратегій розвитку громад дозволить врахувати світові стандарти та підходи. Участь у міжнародних програмах та проектах, спрямованих на розвиток стратегічного управління, також сприятиме інституціоналізації експертизи.

Активна участь громадськості є важливим елементом інституціоналізації експертизи. Для цього слід створити механізми для участі громадян у стратегічному плануванні, зокрема через проведення публічних слухань, громадських обговорень та консультацій. Просування ідеї відкритості та прозорості у процесі експертизи дозволить збільшити довіру громадян до органів влади. Розвиток громадянської освіти щодо важливості стратегічного планування та ролі експертизи у забезпеченні сталого розвитку також є важливим кроком.

Для оцінки ефективності експертної діяльності пропонується впровадити систему моніторингу, яка б передбачала регулярну оцінку роботи експертів через зворотний зв'язок від органів влади та громадськості. Розробка показників ефективності експертизи дозволить оцінювати якість стратегічних документів, рівень їх реалізації та вплив на розвиток громад. Періодичні аудити експертної діяльності допоможуть виявити слабкі місця та впровадити корегуючі заходи.

Фінансове забезпечення інституціоналізації експертизи має включати виділення окремих коштів у місцевих бюджетах для оплати послуг експертів, розвитку цифрової інфраструктури та проведення навчальних заходів. Залучення міжнародної фінансової допомоги через програми ЄС, ООН та інших міжнародних організацій також є важливим джерелом підтримки.

Реалізація цих заходів дозволить забезпечити якісний експертний супровід стратегічного планування, підвищити ефективність управління розвитком громад та створити умови для сталого соціально-економічного розвитку територій. Інституціоналізація експертизи стратегій розвитку територіальних громад є комплексним процесом, який вимагає

системного підходу, інтеграції різних компонентів та активної участі всіх зацікавлених сторін.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Проведене дослідження підтвердило, що інституціоналізація експертизи стратегій розвитку територіальних громад є ключовим елементом для підвищення якості стратегічного планування, забезпечення прозорості управлінських процесів та зміцнення довіри громадян до органів влади. На основі аналізу вітчизняної та міжнародної практики було встановлено, що ефективна експертна підтримка має базуватися на інтеграції правового, організаційного, кадрового та технологічного компонентів у єдину публічну політику. Виявлено, що наразі в Україні експертна діяльність у сфері стратегічного планування часто має фрагментарний характер, обмежується формальними процедурами і не завжди включає глибоку аналітичну оцінку. Це обумовлює необхідність розробки комплексної моделі інституціоналізації експертизи, яка б забезпечила системний підхід до стратегічного управління на місцевому рівні.

У цілому, інституціоналізація експертизи стратегій розвитку територіальних громад є важливим кроком у напрямку підвищення ефективності публічного управління, забезпечення сталого розвитку територій та зміцнення демократичних засад місцевого самоврядування. Подальші дослідження в цьому напрямку мають сприяти розробці практичних механізмів реалізації запропонованих заходів та їх адаптації до умов України.

Список використаних джерел

1. Мовчанюк А. Публічне управління як стратегічний інструмент для забезпечення сталого розвитку територій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-50> (дата звернення: 10.03.2025).
2. Бурик М. М., Джегур Г. В. Стратегія розвитку територіальної громади: позитивні приклади формування і реалізації. *Public management*. 2024. № 2 (39). С. 6–16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-1) (дата звернення: 11.03.2025).
3. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / [Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2020. – 153 с.
4. Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 02 серпня 2023 р. № 816. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text>
5. Деякі питання проведення моніторингу та оцінювання державної регіональної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 березня 2024 р. № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2024-%D0%BF#Text>
6. Політична система України: конституційна модель та політичні практики : монографія / кол. авт.: Зеленько Г. І. (кер., наук. ред.) та ін. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2023. 536 с.
7. Grimmelikhuijsen, S.G., and Meijer, A.J. (2014). The effects of transparency on the perceived trustworthiness of a government organization: evidence from an online experiment. *Journal of Public Administration Theory and Research* 24(1), 137-157. URL: https://www.researchgate.net/publication/270814803_Effects_of_Transparency_on_the_Perceived_Trustworthiness_of_a_Government_Organization_Evidence_from_an_Online_Experiment
8. Bovaird, T. and Löffler, E. (2002) Moving from Excellence Models of Local Service Delivery to Benchmarking “Good Local Governance”. *International Review of Administrative Sciences*, 68. URL: 9-24. <https://doi.org/10.1177/0020852302681001>
9. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія; наук. ред. Сторонянська І. З. / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 424 с.

10. Участь жителів у стратегічному розвитку громади: аналітичне дослідження. Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». 2024. URL: <https://decentralization.ua/news/17974>
11. Томашевська А., Жук О. Розвиток територіальних громад в умовах невизначеності. Наукові перспективи. № 11(53) 2024. URL: DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-359-372](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-359-372)
12. Філіппов, В. Ю. Стратегічні напрями сталого розвитку Одеської області до 2030 року / В. Ю. Філіппов, С. О. Нейков, Е. П. Янгулов // ЕКОНОМІКА: реалії часу = ECONOMICS: time realities. Одеса, 2024. – № 2 (72). – С. 97–108. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/14794>
13. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
14. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. Київ, 2017. 129 с. URL: <http://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/203/Управління-розвитком-ОТГ.pdf>
15. Council of European Municipalities and Regions (CEMR). European section of United Cities and Local Governments. URL: <https://www.ccre.eu/actualites/view/2067/language:UA>
16. Shaping a Rights-Oriented Digital Transformation. OECD Digital Economy Papers. June 2024 No. 368. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/shaping-a-rights-oriented-digital-transformation_30378a18/86ee84e2-en.pdf
17. 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://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>

References

1. Movchaniuk A. (2024) Publichne upravlinnia yak stratehichniy instrument dlia zabezpechennia staloho rozvytku terytorii. *Ekonomika ta suspilstvo*. (60). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-50>
2. Buryk M. M., Dzhehur H. V. (2024). *Stratehiia rozvytku terytorialnoi hromady: pozytyvni pryklady formuvannia i realizatsii*. Publichne uriaduvannia. (2 (39), с. 6-16. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-1)
3. *Detsentralizatsiia i formuvannia polityky rehionalnoho rozvytku v Ukraini : nauk. dop. / [Shevchenko O. V., Romanova V. V., Zhalilo Ya. A. ta in.] ; za nauk. red. d-ra ekon. nauk Ya. A. Zhalila. – Kyiv : NISD, 2020. – 153 с.*
4. *Poriadok rozroblennia rehionalnykh stratehii rozvytku i planiv zakhodiv z yikh realizatsii, a takozh provedennia monitorynhu realizatsii zaznachenykh stratehii i planiv zakhodiv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 02 serpnia 2023 r. № 816.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text>
5. *Deiaki pytannia provedennia monitorynhu ta otsiniuvannia derzhavnoi rehionalnoi polityky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15 bereznia 2024 r. № 305.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2024-%D0%BF#Text>
6. *Politychna systema Ukrainy: konstytutsiina model ta politychni praktyky : monohrafiia / kol. avt.: Zelenko H. I. (ker., nauk. red.) ta in. Kyiv : IPIEnD im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy, 2023. 536 с.*
7. Grimmelikhuijsen, S.G., and Meijer, A.J. (2014). The effects of transparency on the perceived trustworthiness of a government organization: evidence from an online experiment. *Journal of Public Administration Theory and Research* 24(1), 137-157. URL: https://www.researchgate.net/publication/270814803_Effects_of_Transparency_on_the_Perceived_

Trustworthiness_of_a_Government_Organization_Evidence_from_an_Online_Experiment

8. Bovaird, T. and Löffler, E. (2002) Moving from Excellence Models of Local Service Delivery to Benchmarking “Good Local Governance”. *International Review of Administrative Sciences*, 68. URL: 9-24. <https://doi.org/10.1177/0020852302681001>

9. Smart-spetsializatsiia rehioniv Ukrainy: metodolohiia ta prahmatyka realizatsii: monohrafiia; nauk. red. Storonianska I. Z. / DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy». Lviv, 2022. 424 c.

10. Uchast zhyteliv u stratehichnomu rozvytku hromady: analitychne doslidzhennia. Proiekt USAID «HOVERLA». 2024. URL: <https://decentralization.ua/news/17974>

11. Tomashevskaya A., Zhuk O. Rozvytok terytorialnykh hromad v umovakh nevyznachenosti. *Naukovi perspektyvy*. № 11(53) 2024. URL: DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-359-372](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-359-372)

12. Filippov, V. Yu. Stratehichni napriamy staloho rozvytku Odeskoi oblasti do 2030 roku / V. Yu. Filippov, S. O. Neikov, E. P. Yanhulov // *EKONOMIKA: realii chasu = ECONOMICS: time realities*. Odesa, 2024. – № 2 (72). – С. 97–108. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/14794>

13. Romaniuk S. A. Teoriia ta praktyka stratehichnoho upravlinnia : monohrafiia. Kyiv : NADU, 2019. 232 c.

14. Berdanova O. V., Vakulenko V. M., Hrynychuk N. M., Koltun V. S., Kuibida V. S., Tkachuk A. F. Upravlinnia rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad na zasadakh hromadskoi uchasti: navch. posib. Kyiv, 2017. 129 c. URL: <http://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/203/Управління-розвитком-ОТГ.pdf>

15. Council of European Municipalities and Regions (CEMR). European section of United Cities and Local Governments. URL: <https://www.ccre.eu/actualites/view/2067/language:UA>

16. Shaping a Rights-Oriented Digital Transformation. OECD Digital Economy Papers June 2024 No. 368. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/shaping-a-rights-oriented-digital-transformation_30378a18/86ee84e2-en.pdf

17. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo poriadku rozroblennia, zatverdzhennia, realizatsii, provedennia monitorynhu ta otsiniuvannia realizatsii stratehii rozvytku terytorialnykh hromad: Nakaz Ministerstva rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy vid 21.12.2022. № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>