

УДК: 352:351.85.075

DOI: 10.35432/tisb342025351534

Костянтин Герасимюк*к.держ.упр., доцент, доцент**кафедри соціальної медицини та організації охорони здоров'я**Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова*<https://orcid.org/0000-0002-5189-8418>*e-mail: kgerasymyuk@ukr.net***Ірина Ніколіна***к.держ.упр., доцент, доцент**кафедри менеджменту та публічного управління**Вінницького торговельно-економічного інституту**Державного торговельно-економічного університету*<https://orcid.org/0000-0001-7718-8599>*i.nikolina@vtei.edu.ua*

ДОКАЗОВЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК МОДЕЛЬ ІНТЕГРОВАНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ СТРАТЕГІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Обґрунтовано концептуальні, методологічні та організаційно-функціональні засади інституціоналізації комплексної експертизи та багаторівневих систем моніторингу і оцінювання стратегій розвитку територіальних громад. Актуальність дослідження зумовлена критичною необхідністю адаптації територіальних громад до викликів воєнного стану та завдань масштабного повоєнного відновлення України. В ході аналізу поточного стану стратегування в об'єднаних територіальних громадах ідентифіковано системні проблеми: фрагментарність експертного супроводу, відсутність інституційної пам'яті та низький рівень інтеграції інструментів доказового врядування у щоденну практику місцевого самоврядування.

Запропоновано цілісну інтегровану модель, яка базується на функціонуванні постійно діючих експертно-аналітичних платформ, що забезпечують безперервність аналітичного супроводу. Методологічний апарат моделі включає поєднання багатокритеріального аналізу для пріоритезації проєктів, модифікованих методів SWOT- та PESTLE-аналізу для врахування воєнних ризиків, а також сценарного прогнозування. Особливу увагу приділено цифровізації процесів через впровадження систем моніторингу сталого розвитку, інтеграцію з екосистемою DREAM та використання ГІС-технологій. Обґрунтовано перехід від формального фінансового контролю до аудиту результативності, що дозволяє оцінювати соціально-економічний ефект кожної бюджетної гривні.

Практична значущість моделі полягає у зміцненні інституційної спроможності громад, підвищенні прозорості використання ресурсів, залученні міжнародних інвестицій та забезпеченні відповідності послуг жорстким стандартам Європейського Союзу, що є стратегічно важливим для успішної інтеграції України до європейського простору. Додатковий акцент у запропонованій моделі зроблено на інклюзивності процесів прийняття рішень через розширення механізмів партисипативного бюджетування та безпосереднє залучення мешканців до верифікації результатів моніторингу, що дозволяє мінімізувати корупційні ризики на етапах реалізації інфраструктурних проєктів, забезпечуючи високий рівень довіри з боку локальних спільнот та зовнішніх донорів.

Ключові слова: інституціоналізація, комплексна експертиза, територіальна громада, стратегічний розвиток, моніторинг та оцінювання, повоєнне відновлення, доказове врядування, інституційна спроможність, сталий розвиток, аудит результативності.

Kostiantyn Herasymiuk

*PhD in Public Administration, Docent, Associate Professor of
the Department of Social Medicine and Organization of Public Health Services,
National Pirogov Memorial Medical University
<https://orcid.org/0000-0002-5189-8418>
e-mail: kgerasymyuk@ukr.net*

Iryna Nikolina

*PhD in Public Administration, Docent,
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics
<https://orcid.org/0000-0001-7718-8599>
i.nikolina@vtei.edu.ua*

EVIDENCE-BASED GOVERNANCE AS A MODEL FOR INTEGRATED EXPERTISE OF TERRITORIAL COMMUNITY STRATEGIES

The study substantiates the conceptual, methodological, and organizational-functional principles for institutionalizing comprehensive expertise and multi-level monitoring and evaluation systems for territorial communities' development strategies. The relevance of this research is driven by the critical need for communities to adapt to martial law challenges and the tasks of Ukraine's large-scale postwar recovery. An analysis of the current state of strategizing in amalgamated territorial communities identifies systemic issues: fragmented expert support, a lack of institutional memory, and low integration of evidence-based governance tools into daily local government practices.

A holistic integrated model is proposed, based on the operation of permanent expert-analytical platforms that ensure continuous analytical support. The model's methodological framework includes a combination of multi-criteria analysis for project prioritization, modified SWOT and PESTLE analysis methods to account for wartime risks, and scenario forecasting. Particular attention is paid to the digitalization of processes through the implementation of sustainable development monitoring systems, integration with the DREAM ecosystem, and the use of GIS technologies. The transition from formal financial control to performance auditing is justified, allowing for the assessment of the socio-economic impact of every budget hryvnia.

The practical significance of the model lies in strengthening the institutional capacity of communities, increasing resource transparency, attracting international investment, and ensuring service compliance with stringent European Union standards—crucial for Ukraine's successful integration into the European space. An additional emphasis in the proposed model is placed on the inclusiveness of decision-making processes through the expansion of participatory budgeting mechanisms and the direct involvement of residents in verifying monitoring results. This approach minimizes corruption risks during the implementation of infrastructure projects, ensuring a high level of trust from both local communities and external donors.

Keywords: institutionalization, comprehensive expertise, territorial communities, strategic development, monitoring and evaluation, post-war recovery, evidence-based policy, institutional capacity, sustainable development, performance audit.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Процес децентралізації в Україні став однією з найуспішніших інституційних реформ, докорінно трансформувавши систему місцевого самоврядування. Водночас, попри значні досягнення у передачі повноважень та фінансових ресурсів на місцевий рівень, реформа виявила низку глибинних системних викликів. Найбільш суттєвим серед них є нерівномірність інституційного потенціалу територіальних

громад у сфері стратегічного планування та управління розвитком. В умовах повномасштабної збройної агресії проти України зазначені проблеми набули екзистенційного характеру, оскільки громади змушені не лише забезпечувати базову життєдіяльність територій, а й оперативно реагувати на безпрецедентні виклики: масову внутрішню міграцію населення, руйнування критичної інфраструктури, релокацію бізнесу та критичне скорочення податкових надходжень.

У таких умовах роль якісного стратегічного планування стає визначальною. Практика засвідчує, що громади, які мають чітко сформовані стратегії, підкріплені фаховою експертизою, демонструють вищий рівень стійкості та здатності до залучення міжнародної технічної допомоги. Проте існує суттєвий розрив між теоретичними підходами та практичною реалізацією стратегічних документів. Стратегії багатьох об'єднаних територіальних громад залишаються декларативними, оскільки розробляються зовнішніми консультантами без належного залучення місцевих стейкхолдерів та без створення внутрішніх механізмів їх реалізації. Відсутність інституціоналізованого експертного супроводу та системного моніторингу призводить до ухвалення волонтаристських управлінських рішень, що ґрунтуються на короткострокових політичних інтересах, а не на реальних потребах громади.

Як наслідок, спостерігається неефективний розподіл обмежених ресурсів та низька якість наданих публічних послуг, що зумовлює соціальне невдоволення та уповільнює процеси відновлення і розвитку територій. Це актуалізує необхідність формування системного підходу до стратегічного управління на місцевому рівні, який би поєднував інституційну спроможність громад, залучення громадянського суспільства та використання сучасних інструментів моніторингу й оцінювання результативності управлінських рішень.

Вирішення цих питань потребує переходу від ситуативного консультування до повноцінної інституціоналізації комплексної експертизи та моніторингу. Це завдання безпосередньо пов'язане з реалізацією Державної стратегії регіонального розвитку [2] та виконанням умов Ukraine Facility [13], що вимагають від України прозорості, підзвітності та доказового підходу в управлінні процесами відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Теоретичний фундамент стратегічного розвитку територій в Україні базується на нормативно-правових актах, серед яких ключовими є Закони «Про місцеве самоврядування» [7], «Про засади державної регіональної політики» [5] та Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення, проведення експертизи та затвердження місцевих стратегій розвитку» [6], що регламентує порядок розроблення місцевих стратегій. Науковий дискурс навколо децентралізації та регіонального управління активно розвивають вітчизняні вчені: Ю. Іванов, А. Мосін [3], В. Вакуленко [1].

Разом з тим, концепція моніторингу та оцінювання (М&О) в її сучасному розумінні значною мірою спирається на закордонний досвід. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у своїх звітах щодо регіональної політики Польщі та країн Балтії наголошує, що успіх децентралізації залежить не від обсягу переданих коштів, а від «спроможності оцінювати» [12]. Праці таких дослідників, як Т. Сааті – розробник методу АНР) [7], М. Паттон – розробник концепції оцінювання, орієнтованого на використання) [11] та звіти Світового банку [9], підкреслюють, що моніторинг є не просто контрольною функцією, а інструментом навчання та адаптації стратегій. Дослідники І. Ніколіна та К. Герасимюк вважають, що для вдосконалення належного врядування в територіальних громадах необхідно покращити сферу інвестицій та міжнародної грантової допомоги [4, с. 54]. В контексті України важливо інтегрувати ці світові підходи з національними особливостями бюджетного процесу та специфікою воєнного стану.

Незважаючи на наявність розгалужених методичних рекомендацій, в Україні залишається невирішеним фундаментальне питання інституційної стійкості експертних та

контрольно-аналітичних підрозділів на рівні територіальних громад. Перша критична прогалина полягає у відсутності процедурної формалізації безперервного експертного супроводу. У переважній більшості громад «комплексна експертиза» сприймається як одноразовий акт рецензування тексту стратегії перед її затвердженням. Після сесійного голосування експертні групи розпускаються, що призводить до повної втрати інституційної пам'яті та розриву між стратегічним документом і реальними управлінськими рішеннями. Як наслідок, стратегії перетворюються на статичні артефакти, що не адаптуються до динамічних змін воєнного стану та не проходять регулярну перевірку на актуальність цілей.

Друга складова проблеми стосується критичного стану систем моніторингу та оцінювання, які де-факто залишаються «слабкою ланкою» менеджменту територіальних громад. Наразі спостерігається феномен «зловмисного дотримання вимог», коли підрозділи внутрішнього аудиту та моніторингу створюються формально для виконання вимог законодавства або умов міжнародних донорів, але не мають реальних повноважень та кваліфікації. У багатьох громадах ці функції покладаються на одну особу з низьким адміністративним статусом, яка не володіє методами управління ризиками чи аудиту ефективності. Відсутність інтегрованих систем управління результативністю призводить до того, що моніторинг зводиться до накопичення статистичних таблиць, які не аналізуються і не стають підставою для корекції бюджетної політики чи стратегічних пріоритетів.

Третя невирішена частина проблеми – це методологічний вакуум у сфері оцінки соціально-економічного ефекту від впровадження проєктів відновлення. Традиційні методи фінансового контролю дозволяють перевірити лише законність витрат, але вони абсолютно безсилі у визначенні результативності цих витрат. Громади не мають інструментів для порівняння альтернативних проєктів за критеріями їхнього внеску у сталий розвиток чи зміцнення стійкості. В умовах повоєнного відновлення, де кожен обмежений ресурс має працювати з максимальним коефіцієнтом корисної дії, відсутність багатокритеріальних методів пріоритезації та цифрових інструментів візуалізації даних створює ризики хаотичної відбудови, неефективного використання грантових коштів та втрати довіри з боку міжнародних партнерів. Ці системні розриви вимагають розробки та впровадження принципово нової моделі інституціоналізації експертизи, яка б інтегрувала доказове врядування безпосередньо у розвиток територіальних громад.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка цілісної моделі інституціоналізації комплексної експертизи та стратегічного моніторингу в українських територіальних громадах. Основна увага приділяється інтеграції сучасних аналітичних інструментів для підвищення якості послуг, зміцнення інституційної спроможності та забезпечення прозорого повоєнного відновлення відповідно до стандартів ЄС.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Запропонована модель базується на інтегрованому підході, який ми визначаємо як «Стратегічний трикутник врядування», де вершинами виступають комплексна експертиза, багаторівневий моніторинг та інклюзивне залучення стейкхолдерів. Першим фундаментальним кроком інституціоналізації є створення постійно діючих Експертно-аналітичних рад (платформ) у структурі виконавчих органів громади. На відміну від традиційних тимчасових робочих груп, такі платформи мають нормативно закріплений статус у регламенті місцевої ради, що дозволяє подолати «синдром одноразового планування» та сформувати тяглу інституційну пам'ять. Структура такої ради передбачає трирівневий склад: внутрішній аналітичний блок (профільні заступники, фінансисти), блок зовнішньої незалежної експертизи, науковці та громадсько-бізнесовий сектор. Таке поєднання гарантує професійну валідацію управлінських рішень та їх відповідність реальним можливостям бюджету. Паралельно з цим модель передбачає радикальну реформу внутрішнього аудиту, який має трансформуватися з органу формального контролю

транзакцій у центр аудиту результативності. Це вимагає впровадження стандартів COSO та розробки методики оцінки «вартості соціального ефекту», де кожна бюджетна інвестиція аналізується через призму її внеску в досягнення стратегічних КРІ громади.

Методологічне наповнення експертизи базується на використанні науково верифікованих інструментів пріоритезації та ризик-менеджменту. Ключовим елементом тут виступає адаптований метод аналізу ієрархій (АНР) Томаса Сааті, який дозволяє перетворити суб'єктивні судження експертів у числові рейтинги проєктів відновлення [8]. В умовах обмежених ресурсів громада використовує АНР для попарного порівняння альтернатив за критеріями економічної доцільності, соціальної інклюзивності та екологічної безпеки. Це унеможливорює лобіювання неефективних проєктів і робить процес розподілу коштів прозорим для міжнародних донорів. Доповнює цей інструментарій модифікований PESTLE-аналіз, фокус якого зміщено на специфічні військові ризики: від оцінки стійкості критичної інфраструктури до прогнозування демографічних хвиль. Кожен фактор зовнішнього впливу оцінюється за силою та ймовірністю, що лягає в основу сценарного прогнозування. Ми пропонуємо розробляти стратегію не як статичний план, а як динамічну матрицю з трьома сценаріями (оптимістичний, інерційний та кризовий), кожен з яких має чіткі «тригери активації» та відповідні плани дій. Це надає громаді властивості антикризовості, дозволяючи управлінню територіальних громад швидко адаптуватися до непередбачуваних змін фронту чи макроекономічної ситуації.

Важливим компонентом моделі є її інтеграція з державною цифровою екосистемою DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) [10]. В умовах повоєнного відновлення DREAM стає головним майданчиком для реалізації принципів доказового врядування на рівні громад. Запропонована нами модель передбачає, що результати комплексної експертизи кожного проєкту відображаються в системі через механізм верифікації документації. Це забезпечує «цифрову простежуваність» управлінських рішень: від включення об'єкта до стратегії розвитку до проведення тендерних процедур та фінальної звітності. Використання DREAM як інструменту моніторингу дозволяє громадам демонструвати міжнародним партнерам та уряду реальний прогрес відбудови у режимі реального часу, мінімізуючи корупційні ризики та підвищуючи якість планування. Така синергія експертного оцінювання та цифрової платформи створює надійний запобіжник проти хаотичного фінансування проєктів, що не мають стратегічної цінності.

В рамках моделі обґрунтовано перехід від формального фінансового контролю до аудиту результативності. Традиційний підхід фінансового контролю в Україні тривалий час був зосереджений виключно на легітимності витрат: перевірка цільового використання коштів та відповідності бухгалтерських записів нормативним актам. Проте в умовах повоєнного відновлення та критичного дефіциту ресурсів такий підхід стає недостатнім. Аудит результативності, на противагу фінансовому, фокусується на трьох «Е»: економічності, ефективності та результативності.

Це означає, що комплексна експертиза на рівні громади має давати відповідь не лише на питання «чи законно витрачені кошти?», а й «який соціальний ефект отримано на кожну витрачену гривню?». Перехід до аудиту результативності передбачає оцінку впливу реалізованих проєктів на якість життя мешканців, рівень безпеки та стійкість локальної економіки. Такий аудит стає інструментом зворотного зв'язку, який дозволяє громаді відмовлятися від неефективних програм та переспрямовувати ресурси на стратегічно важливі напрямки, що мають найвищий показник суспільної користі.

Особлива увага в моделі приділяється модифікації класичних методів стратегічного аналізу під вимоги воєнного стану. Ми пропонуємо використовувати модифікований SWOT-аналіз, де традиційні «можливості» та «загрози» доповнюються вектором стійкості. Це дозволяє не просто фіксувати зовнішні впливи, а оцінювати здатність системи до самовідновлення після критичних збоїв. Паралельно з цим, модифікований PESTLE-аналіз

інтегрує воєнні та безпекові чинники у кожен сферу: від оцінки безпеки ланцюгів постачання в економічному блоці до аналізу міграційної стійкості в соціальному. На основі цих даних реалізується сценарне прогнозування, яке передбачає розробку адаптивних траєкторій розвитку. Замість одного лінійного плану, експертна група формує набір сценаріїв, що базуються на інтенсивності бойових дій та обсягах зовнішньої допомоги. Такий підхід дозволяє громаді залишатися функціональною за будь-яких умов, забезпечуючи перехід від реактивного управління до проактивної безпекової політики.

Цифрова архітектура моделі реалізується через систему MESD (Monitoring and Evaluation of Sustainable Development), яка об'єднує просторові дані та управлінську звітність у єдине дата-середовище. На нижньому рівні це ГІС-технології, що використовуються для точної інвентаризації пошкоджених об'єктів та моніторингу природних ресурсів у реальному часі. На середньому рівні модель вимагає повної інтеграції з державною екосистемою DREAM, що забезпечує «цифрову простежуваність» кожного проєкту – від зародження ідеї та проходження комплексної експертизи до фінального акту виконаних робіт і оцінки бенефіціарами. Верхній рівень цифрового моніторингу представлений публічними аналітичними панелями, які візуалізують прогрес виконання стратегії за допомогою системи KPI сталого розвитку. Така прозорість не лише підвищує рівень підзвітності влади, а й стає критичним фактором успіху в конкуренції за міжнародні гранти, оскільки донори отримують можливість верифікувати результативність своїх вкладень у режимі онлайн.

Соціальний складник моделі фокусується на переході до парадигми «сервісного врядування», де стратегія та експертиза орієнтовані на кінцевого споживача. Інституціоналізація соціального моніторингу передбачає впровадження стандартів якості послуг та регулярне вимірювання індексу задоволеності мешканців через цифрові панельні опитування. Модель інтегрує інструменти е-демократії, такі як смарт-бюджетування участі та громадський контроль за відновленням, що дозволяє зняти соціальну напругу та залучити людський капітал до процесів відбудови. Особлива увага приділяється відповідності стратегічних рішень європейським стандартам: гендерно-орієнтованому бюджетуванню та екологічному принципу «не нашкодь». Це гарантує, що розвиток громади відбуватиметься не лише ефективно, а й справедливо, забезпечуючи рівний доступ до відновленої інфраструктури для всіх груп населення, включаючи ветеранів. Таким чином, запропонована модель перетворює комплексну експертизу та моніторинг з бюрократичних процедур на дієву систему доказового врядування, яка зміцнює інституційну спроможність громади та забезпечує її успішну інтеграцію у європейський простір.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Інституціоналізація комплексної експертизи та стратегічного моніторингу в системі місцевого самоврядування є не просто технічною вимогою реформи, а фундаментом для виживання та успішного розвитку територіальних громад у складних умовах повоєнного відновлення. Проведене дослідження дозволяє констатувати, що без створення постійно діючої інституційної інфраструктури – експертно-аналітичних рад та професійних підрозділів М&О – стратегічне планування в Україні ризикує залишитися декларативним процесом, що не має реального впливу на якість врядування.

Запропонована інтегрована модель вирішує три фундаментальні завдання сучасної децентралізації. По-перше, вона забезпечує інституційну стійкість та наступність. Перехід від разового залучення зовнішніх консультантів до формування внутрішньої експертної бази дозволяє громадам зберігати знання та досвід незалежно від зміни політичної кон'юнктури. Це створює надійну основу для довгострокового прогнозування та мінімізує ризики управлінської інерції. По-друге, модель виступає потужним каталізатором інвестиційної привабливості. Впровадження прозорих систем моніторингу через екосистему DREAM та аудит результативності є прямим сигналом для міжнародних донорів і приватних інвесторів щодо високої антикорупційної стійкості та професійності громади як партнера.

По-третє, впровадження моделі радикально змінює соціальну етику самоврядування. Перехід до культури сервісу, орієнтованої на мешканця як на клієнта, дозволяє не лише підвищити якість послуг територіальним громадам, а й відновити довіру між владою та суспільством. Інтеграція інструментів е-демократії, таких як цифрові опитування та смарт-бюджетування участі, робить жителів громади реальними співавторами повсякденного відновлення, що є критично важливим для забезпечення соціальної згуртованості та запобігання подальшому відтоку людського капіталу.

У контексті європейської інтеграції України, запропоновані підходи щодо гендерно-орієнтованого бюджетування та відповідності принципам DNSH стають необхідною передумовою для повноцінного доступу громад до структурних фондів ЄС. Таким чином, інституціоналізація експертизи перетворюється на інструмент синхронізації локального розвитку з глобальними стандартами сталого врядування.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямку вбачаються у розробці галузевих методик експертизи (наприклад, для енергетичної безпеки або освітньої мережі) та створенні типових моделей «цифрових двійників» громад для віртуального моделювання результатів реалізації стратегічних проєктів. Подальша цифровізація та автоматизація М&О на основі штучного інтелекту може стати наступним кроком у підвищенні ефективності управління великими масивами даних.

Список використаних джерел

1. 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>
2. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://www.google.com/search?q=https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%25D0%25BF>
3. Іванов Ю. Б., Мосін А. В. Інституціоналізація експертного супроводу стратегічного планування в об'єднаних територіальних громадах. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 12–19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2023.4.12>
4. Ніколіна І. І., Герасимюк К. Х. Дослідження кореляції між впровадженням принципів належного врядування та спроможністю громад. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. С. 49-54 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-55>.
5. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19>
6. Про затвердження Порядку розроблення, проведення експертизи та затвердження місцевих стратегій розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 № 631. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/631-2023-%D0%BF>
7. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-вр>
8. Saaty, T.L. (1984). The Analytic Hierarchy Process: Decision Making in Complex Environments. In: Avenhaus, R., Huber, R.K. (eds) Quantitative Assessment in Arms Control. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-2805-6_12
9. Building Resilience: Lessons from Decentralization in Eastern Europe. *World Bank Group*. Washington, DC, 2022. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37410>
10. DREAM: Державна цифрова екосистема для підзвітнього управління відновленням. URL: <https://dream.gov.ua/>

11. Patton, M.Q. (2003). Utilization-Focused Evaluation. In: Kellaghan, T., Stufflebeam, D.L. (eds) *International Handbook of Educational Evaluation*. Kluwer International Handbooks of Education, vol 9. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-010-0309-4_15
12. Strengthening Governance in Ukraine: Focus on Local Communities. *OECD Publishing*. Paris, 2021. URL: <https://doi.org/10.1787/63b3208b-en>
13. Ukraine Facility: План України на 2024-2027 роки. Міністерство закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/ukrayina-ta-yes/ukraine-facility>

References

1. Berdanova, O. V., Vakulenko, V. M., Hrynychuk, N. M., Koltun, V. S., Kuibida, V. S., & Tkachuk, A. F. (2017). *Upravlinnia rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad na zasadakh hromadskoi uchasti: navch. posib* [Management of development of united territorial communities on the basis of public participation: study manual]. Kyiv. Retrieved from <http://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/203/Управління-розвитком-ОТГ.pdf> (Last accessed: 26.04.2025) [in Ukrainian].
2. Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky [State Strategy for Regional Development for 2021–2027]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 695. (2020, August 05). Retrieved from <https://www.google.com/search?q=https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%25D0%25BF> (Last accessed: 04.01.2026) [in Ukrainian].
3. Ivanov, Y. B., & Mosin, A. V. (2023). Instytutsionalizatsiia ekspertnoho suprovodu stratehichnoho planuvannia v obiednanykh terytorialnykh hromadakh [Institutionalization of expert support for strategic planning in united territorial communities]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and State], (4), 12–19. DOI: <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.32702/2306-6806.2023.4.12> [in Ukrainian].
4. Nikolina, I., & Herasymiuk, K. (2022). Doslidzhennia koreliatsii mizh vprovadzhenniam pryntsypiv nalezhnoho vriaduvannia ta spromozhnistiu hromad [Study of the correlation between the implementation of good governance principles and the capacity of communities]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (41), 49–54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-55> [in Ukrainian].
5. Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky [On the principles of state regional policy]: Law of Ukraine No. 156-VIII. (2015, February 05). Zakonodavstvo Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19> (Last accessed: 01.11.2025) [in Ukrainian].
6. Pro zatverdzhennia Poriadku rozroblennia, provedennia ekspertyzy ta zatverdzhennia mistsevykh stratehii rozvytku [On approval of the Procedure for development, expertise and approval of local development strategies]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 631. (2023, August 04). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/631-2023-%D0%BF> (Last accessed: 04.01.2026) [in Ukrainian].
7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). *Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky* [On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027] (Resolution No. 695). Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF> [in Ukrainian].
8. Saaty, T. L. (1984). The Analytic Hierarchy Process: Decision Making in Complex Environments. In: Avenhaus, R., Huber, R.K. (eds) *Quantitative Assessment in Arms Control*. Springer, Boston, MA. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4613-2805-6_12 [in English].
9. World Bank Group. (2022). *Building Resilience: Lessons from Decentralization in Eastern Europe*. Washington, DC. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37410> (Last accessed: 04.01.2026) [in English].

10. DREAM: Derzhavna tsyfrova ekosystema dlia pidzvitnoho upravlinnia vidnovlenniam [DREAM: State digital ecosystem for accountable restoration management]. Retrieved from <https://dream.gov.ua/> (Last accessed: 04.01.2026) [in Ukrainian].
11. Patton, M. Q. (2003). Utilization-Focused Evaluation. In: Kellaghan, T., Stufflebeam, D.L. (eds) *International Handbook of Educational Evaluation*. Kluwer International Handbooks of Education, vol 9. Springer, Dordrecht. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-010-0309-4_15 [in English].
12. OECD. (2021). *Strengthening Governance in Ukraine: Focus on Local Communities*. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/63b3208b-en> (Last accessed: 04.01.2026) [in English].
13. Ukraine Facility: Plan Ukrainy na 2024-2027 roky [Ukraine Facility: Ukraine Plan for 2024-2027]. Ministry of Foreign Affairs of Ukraine. Retrieved from <https://mfa.gov.ua/ukrayina-ta-yes/ukraine-facility> (Last accessed: 04.01.2026) [in Ukrainian].