

УДК 352

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-11)

Залізнюк В. П., доктор наук з державного управління, професор, завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0002-7014-0207

e-mail: v.zalizniuk@knute.edu.ua

Головня Ю. І., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0002-9430-0869

e-mail: y.golovnia@knute.edu.ua

Дьяченко О. В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0002-2012-8496

e-mail: o.diachenko@knute.edu.ua

Партисипативне управління як інструмент сталого розвитку муніципалітетів

Анотація. У статті узагальнено інструменти партисипативного управління на рівні муніципальних утворень, які включають механізми громадських обговорень, електронного голосування, бюджету участі, публічних консультацій та інших форм залучення громадян до процесу прийняття рішень. Розглянуто їх практичне застосування в контексті забезпечення прозорості, підвищення довіри до органів влади та активізації громадянського суспільства. Визначено основні переваги цих інструментів, такі як сприяння соціальній згуртованості, покращення якості управлінських рішень та зменшення корупційних ризиків, а також недоліки, серед яких недостатня обізнаність населення, технічні обмеження та ризик маніпуляцій під час використання цифрових платформ.

Наведено приклади успішного застосування партисипативного управління в Україні, зокрема реалізацію бюджету участі в окремих містах, створення онлайн-платформ для публічних консультацій та використання цифрових інструментів для голосування. Також проаналізовано закордонний досвід, наприклад, ініціативи в Польщі, Іспанії, Німеччині, які демонструють високу ефективність завдяки інтеграції новітніх технологій та активному залученню громадян до місцевого управління.

Окрему увагу приділено аналізу позицій України у міжнародних рейтингах розвитку електронного урядування та електронної участі. Розглянуто позитивну динаміку у впровадженні цифрових сервісів, проте наголошено на необхідності подальшого розвитку інфраструктури та підвищення цифрової грамотності населення.

Ключові слова: амортизація; амортизаційна політика; амортизаційні відрахування; капітальні інвестиції; інновації; активи.

Viktoriia Zalizniuk, Doctor of Public Administration science, Professor, Head of the Department of Public Administration, State University of Trade and Economics, Kiev, Ukraine

Yuliia Holovnia, PhD in Economics, Docent, Associate Professor of the Department of Public Administration, State University of Trade and Economics, Kiev, Ukraine

Olha Diachenko, PhD in Economics, Docent, Associate Professor of the Department of Public Administration, State University of Trade and Economics, Kiev, Ukraine

Participatory Governance as a Tool for Sustainable Development of Municipalities

Abstract Introduction. The concept of participatory management is considered a key tool for sustainable development of municipal entities. The main tools of public participation in decision-making processes are summarized at the level of municipal entities. The advantages and disadvantages of each of these tools are identified, which allows us to understand how to best involve citizens in decision-making at the local level.

Purpose. Examples of the application of participatory management approaches in Germany, Spain and Poland are given, where residents of territorial communities are actively involved in the development of urban areas, which ensures the improvement of management efficiency, the reduction of social tensions and the creation of viable infrastructure. The experience of the development of participatory management in Ukraine is considered, in particular, on the example of the city of Pavlograd, where a number of social and environmental problems are solved thanks to the active involvement of the community in decision-making processes.

¹Стаття надійшла до редакції: 22.12.2024

Received: 22 December 2024

Results. *The achievements of Ukraine in the field of e-governance are studied on the basis of indices of e-governance and e-participation. It is noted that these achievements are the result of complex reforms and introduction of modern technologies in public administration, which allowed to significantly improve online services and their accessibility for citizens. The data of the Unified Platform of Local Electronic Democracy "e-Dem" on the level of public activity in the regions of Ukraine were analyzed. It was shown that the lack of initiative of local governments limits the possibilities of involving the population in decision-making processes through electronic services.*

Conclusions. *Recommendations have been developed to intensify public participation in decision-making processes, in particular by strengthening the work of local self-government bodies to popularize modern electronic democracy tools and encourage citizens to actively participate. It is emphasized that participatory management not only increases the efficiency of government decision-making, but also ensures a balance between different spheres of community development, which is the basis for long-term and harmonious development of territories.*

Keywords: *municipality; municipal management; participatory management; territorial community; sustainable development.*

JEL Classification: H 70, R 58.

Постановка проблеми. Сучасні муніципалітети стикаються з численними викликами, пов'язаними з економічними, екологічними та соціальними аспектами свого розвитку. Сталий розвиток передбачає баланс між цими компонентами, забезпечуючи гармонійне функціонування місцевих громад і довкілля. Проте для досягнення сталого розвитку потрібна систематична участь усіх зацікавлених сторін, включаючи органи місцевого самоврядування, громадянське суспільство, бізнес та науковців. Традиційні підходи до управління, що зосереджені на вертикальній моделі влади, часто не забезпечують достатньої прозорості та включення громадян у процеси ухвалення рішень. Це обмежує ефективність планування та реалізації стратегій розвитку територій. У цьому контексті партисипативне управління є одним з найважливіших інструментів, що дозволяє залучати громадян до розроблення стратегій розвитку муніципалітетів, підвищуючи їхню відповідальність і зацікавленість у майбутньому свого середовища проживання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Партисипативне управління як сучасний інструмент сталого розвитку муніципалітетів є предметом численних досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Аналіз сучасних досліджень підтверджує, що партисипативне управління є ключовим механізмом для забезпечення сталого розвитку муніципалітетів, а його успішна реалізація вимагає підвищення активності громадян та впровадження кращих міжнародних практик. Так, В. Семяновський [1] обґрунтовує необхідність впровадження реформи децентралізації в Україні на засадах партисипативного управління, наголошуючи, що цей підхід сприятиме підвищенню ефективності управління як на національному, так і на локальному рівнях, забезпечуватиме конкурентоздатність держави та окремих громад. Л. Нікітенко [2] досліджує партисипативну демократію як соціально-правовий феномен, що поєднує державну та суспільну складові. Автор розглядає цей механізм як ключовий для гармонізації інтересів громадян і держави, аналізуючи як позитивні аспекти цього явища, наприклад, зміцнення довіри до державних інституцій, так і негативні, серед яких можливість маніпулювання

громадською думкою в умовах недостатньої обізнаності населення. Р. Ющук [3] зосереджується на організаційних формах партисипації в місцевому самоврядуванні та акцентує увагу на проблемах їх реалізації в Україні, зокрема через обмежені ресурси, недостатню активність громад і відсутність чіткого правового регулювання. М. Патинська-Попета [4] акцентує на ролі партисипативного управління у формуванні демократичного врядування та аналізує різні форми цього підходу, звертаючи увагу на його значущість у забезпеченні сталого розвитку муніципалітетів.

Серед зарубіжних досліджень вагоме місце займає робота L. McNulty та B. Wampler [5], у якій висвітлено історичні витоки та сучасні тенденції партисипативного управління, розглянуто інструменти цього підходу та проаналізовано ефективність та масштаб їх застосування. Автори зосереджуються на викликах, що постають перед партисипативним управлінням, особливо в умовах авторитарних режимів, окреслюють перспективи його розвитку. F. Fischer [6] досліджує теорію та практику партисипативного врядування як підхід загальної теорії врядування, що спрямований на поглиблення участі громадян у прийнятті рішень, акцентуючи увагу на тому, що партисипативне управління сприяє подоланню традиційних обмежень, які гальмують реалізацію справжньої демократії участі. A. Ricciardelli [7] досліджує роль громадян у процесах управління, що виходить за межі голосування. Автор підкреслює вплив спільних цінностей та співпраці на прийняття рішень, розглядає концепцію «управління без уряду» та значення самоорганізації громад. B. Anthony [8] проаналізовано чинники, які впливають на залучення громади до створення розумних стійких міст. Результатом дослідження є розроблена модель взаємодії між громадянами, політиками, урядом, міськими планувальниками, науковцями та підприємствами для спільного створення інноваційних послуг. E.C. Wells, G.R. Lehigh, A.M. Vidmar [9] досліджується роль партисипації у досягненні сталого розвитку. Основна увага приділяється методам залучення громад, зокрема інформуванню, спільному прийняттю рішень та активній участі.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є аналіз та оцінка партисипативного управління як інструменту сталого розвитку муніципалітетів через визначення його переваг і недоліків, дослідження успішних прикладів застосування в Україні та за кордоном, а також аналіз позицій України у рейтингах електронного урядування та електронної участі для визначення рівня залучення громадян до процесу прийняття рішень, що є важливим показником демократичності та ефективності муніципального управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сталий розвиток муніципальних утворень є однією з ключових тем сучасної урбаністики та публічного управління. Основні принципи сталого розвитку передбачають баланс між економічним зростанням, збереженням навколишнього середовища та забезпеченням

соціальної рівності. Одним із ключових підходів до досягнення сталого розвитку є партисипативне управління, яке дозволяє залучати громаду до процесу ухвалення рішень щодо розвитку територій. Партисипативне управління базується на принципах прозорості, підзвітності, співпраці та взаємної довіри між органами влади, місцевими жителями та іншими зацікавленими сторонами. Воно не лише підвищує ефективність управлінських рішень, але й створює відчуття відповідальності та залученості місцевих жителів до процесу розвитку їхніх громад, що є важливою передумовою для забезпечення довготривалого та гармонійного розвитку територій.

Існує безліч інструментів, які використовуються в рамках партисипативного управління для залучення громадян до процесу просторового розвитку у муніципалітетах (табл. 1).

Таблиця 1 Інструменти залучення громадськості до процесів прийняття рішень на рівні муніципальних утворень

Інструменти	Переваги використання	Недоліки використання
1	2	3
Традиційні		
Громадські обговорення	Прямий контакт з мешканцями громади. Можливість безпосереднього обміну думками. Створює довіру між владою і населенням.	Обмежена участь через фізичну присутність. Можливе домінування активної меншини. Складно врахувати всі думки в реальному часі.
Електронні консультації	Доступність для ширшої аудиторії. Економія часу та ресурсів. Збір великої кількості даних для аналізу.	Може бути складним для літніх людей або тих, хто не володіє технічними навичками. Потребує цифрової грамотності.
Фокус-групи	Детальне вивчення певних груп населення. Можливість отримання глибоких і специфічних відповідей. Активна дискусія і обговорення.	Обмежена кількість учасників. Потребує професійного модератора. Важко поширити результати на всю громаду.
Метод суспільних панелей	Стимулювання конструктивного діалогу між громадянами і владою. Можливість довготривалого діалогу.	Може вимагати багато часу і ресурсів для організації. Ризик недостатнього залучення певних груп населення. Вимагає професійної координації.
Публічні слухання	Можливість висловити думки великої кількості учасників. Прозорість процесу прийняття рішень.	Обмеження в часі. Високий рівень напруги і емоцій може заважати конструктивній дискусії. Часто є формальністю, без реального впливу на рішення.
Сучасні, в тому числі цифрові		
Онлайн-платформи	Залучення широкої аудиторії незалежно від місця знаходження. Прозорість процесу. Швидка реакція та гнучкість. Економічність.	Цифровий розрив. Може знижувати рівень залученості через відсутність особистого контакту. Не всі пропозиції можуть бути враховані.
Інтерактивні карти та GIS-технології	Візуалізація планів і пропозицій. Легкість у використанні для тих, хто має технічні навички. Прийняття рішень на основі просторових даних.	Потребує технічної інфраструктури і знань. Може бути складним для широкої аудиторії без технічної підготовки. Висока вартість впровадження.
Бюджет участі	Пряме залучення громади до розподілу фінансів. Збільшення довіри до місцевої влади. Прозорість фінансових процесів.	Потребує постійного навчання населення. Може виникнути нерівність у розподілі коштів через низьку активність деяких соціальних груп.
Мобільні додатки	Широке залучення мешканців через смартфони. Швидке отримання зворотного зв'язку. Можливість врахувати думки багатьох людей одночасно.	Потребує технічної інфраструктури і навичок. Може бути складно інтегрувати всі отримані дані.

Джерело: узагальнено на основі власних досліджень авторів.

На міжнародному рівні партисипативне управління вже давно стало важливим інструментом для досягнення сталого розвитку. У 2019 році Рада Європи оновила «Кодекс рекомендованих норм залучення громадськості до процесу прийняття рішень». Згідно з його положеннями розрізняють чотири рівні участі громади: інформування, консультування, ведення діалогу та партнерство [10].

Наприклад, у Німеччині, процеси партисипації активно використовуються в муніципальному управлінні, особливо в питаннях містобудівного планування. У Мюнхені були створені «громадські ради», які працюють над розробкою стратегій розвитку окремих районів міста. Ці ради включають представників різних громадських організацій, науковців і звичайних громадян, що забезпечує різноплановий підхід до розвитку територій. У результаті реалізації цих стратегій, муніципальні органи влади отримують підтримку громади, що знижує соціальні конфлікти та покращує якість життя [11].

Іншим прикладом успішного застосування партисипативного підходу є Барселона, де було запроваджено програму «Superblocks» – інноваційна міська ініціатива, спрямована на покращення екологічної, соціальної та економічної якості життя мешканців міста шляхом реорганізації міського простору. Цей проект передбачає створення мікрорайонів (суперкварталів), де автомобільний рух обмежується периферією, а внутрішні вулиці стають пішохідними зонами з пріоритетом для пішоходів, велосипедистів і громадського транспорту. Основною ідеєю є зменшення впливу приватного автотранспорту, покращення якості повітря та створення простору для громадянського спілкування.

Програма була реалізована через активне залучення громадськості до обговорення проекту та внесення пропозицій щодо його реалізації. За допомогою громадських консультацій і воркшопів було визначено пріоритети громади щодо зменшення транспортного навантаження, покращення зелених зон і збільшення пішохідних просторів [12]. Одним із ключових досягнень стало зменшення рівня забруднення повітря в межах суперкварталів, що сприяє поліпшенню стану здоров'я мешканців. Зменшення шумового навантаження створює комфортніше середовище для проживання. Також спостерігається зростання соціальної активності через створення доступних громадських просторів, що сприяють зміцненню місцевих спільнот. У економічному плані Superblocks позитивно вплинули на розвиток локального бізнесу, адже створення пішохідних зон сприяє збільшенню кількості відвідувачів місць громадського харчування. Туристичний потенціал районів також зріс завдяки їхній унікальній концепції та привабливості для гостей міста. Досягнуто оптимізацію використання міських ресурсів, таких як енергія та вода, завдяки екологічним

рішенням у межах проекту. Партисипативне управління допомогло Барселоні не лише вирішити низку екологічних проблем, але й створити простори, які максимально відповідають потребам жителів. Цей проект є прикладом успішного впровадження принципів сталого розвитку в міське середовище, який може бути моделлю для інших мегаполісів світу.

Партисипативне управління в Польщі є одним із ключових інструментів демократизації суспільства та ефективного управління на місцевому рівні. За період з 1989 по 1996 рік у країні відбулася масштабна активізація громадянського суспільства: було створено близько 30 тисяч громадських організацій та 6 тисяч фондів. Значна частина повноважень центрального уряду була передана органам місцевого самоврядування та неурядовим організаціям, що стало основою для розвитку партисипативного підходу.

Визначальним етапом стало ухвалення Закону про громадсько корисну діяльність та волонтерство у 2003 році [13], який зобов'язав органи місцевого самоврядування створювати програми співпраці з неурядовими організаціями. Цей закон заклав підґрунтя для розмежування двох типів співпраці: секторний (фокусувався на реалізації короткострокових проєктів, переважно соціального спрямування) та системний (орієнтований на формування довгострокових механізмів співробітництва, які охоплювали всі аспекти взаємодії органів самоврядування з громадськими організаціями).

Форми взаємодії в рамках системної співпраці включали консультації, розробку стратегій розвитку, фінансування інноваційних проєктів, участь у тендерах, створення нормативних актів та доступ до ресурсів і експертної підтримки.

У Польщі створено комплексну програму співпраці між територіальними громадами та неурядовими організаціями, що охоплює 24 напрями, включаючи соціальну допомогу, охорону культурної спадщини, підтримку меншин, екологічний захист та боротьбу з безробіттям. Ця співпраця сприяла підвищенню ефективності реалізації соціально-економічних проєктів завдяки залученню місцевих громад і використанню їхніх ресурсів.

Одним із найяскравіших прикладів партисипативного управління стала розробка Стратегії розвитку Варшави «Варшава 2030», що тривала 2,5 роки і базувалася на повному залученні громадськості. До роботи були залучені мешканці міста, представники бізнесу, неурядових організацій та експертного середовища. Для організації процесу було створено кілька управлінських структур: керівний комітет з оновлення стратегії; редакційну колегію; п'ять робочих груп за різними напрямками: соціальним, економічним, просторовим, системним та районним. Роботі передувала масштабна інформаційна кампанія, яка охоплювала різні комунікаційні канали, що

забезпечило охоплення широких верств населення. Стратегія стала прикладом консультативного підходу до управління, який сприяв формуванню довіри між владою і громадськістю [14].

Досвід Польщі демонструє ефективність партисипативного управління у зміцненні громадянського суспільства, підвищенні прозорості влади та забезпеченні сталого розвитку місцевих громад. Цей підхід, заснований на співпраці органів влади з громадськими організаціями, може слугувати зразком для інших країн, які прагнуть досягти більшої інтеграції громади у процеси прийняття рішень.

Українська практика партисипативного планування, хоча й розвивається не так швидко, як у західних країнах, проте вже має успішні приклади.

Прикладом успішного впровадження партисипативного підходу, де влада і громада спільно вирішують актуальні проблеми, будуючи конструктивний діалог та взаємодовіру, сприяючи ефективному вирішенню складних питань і розвитку міста, є досвід міста Павлоград [15]. Цей процес є поступовим і потребує тривалого часу для досягнення значних результатів, проте на прикладі цього міста видно, що системна робота в цьому напрямку приносить вагомі здобутки.

У Павлограді функціонує низка громадських організацій, які беруть активну участь у житті громади та відомі своєю діяльністю далеко за межами міста. Серед них об'єднання шахтарів, ветеранів, чорнобильців, внутрішньо переміщених осіб, а також молодіжні ініціативи. Ці організації є важливими партнерами міської влади у вирішенні соціальних, економічних і екологічних питань. З 2015 року Громадська рада при Павлоградському міськвиконкомі стала важливим інструментом єднання органів місцевого самоврядування та громадських організацій. На засіданнях цього дорадчого органу регулярно обговорюються складні питання, які стосуються міського розвитку. Рада стала не лише майданчиком для обговорення, а й дієвим інструментом формування рішень, що базуються на принципах партисипативності.

Одним із яскравих прикладів партисипативного управління у Павлограді є вирішення питання водопостачання. У 2016 році громада ініціювала обговорення проблем з забезпеченням водою, яке на перший погляд здавалося нерозв'язним. Завдяки активності громадян, численним зверненням, засіданням Громадської ради, а також наполегливій роботі органів місцевого самоврядування, у 2021 році

вдалося досягти безоплатної передачі Павлоградського водозабору від ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля» до власності громади. Це рішення стало історично важливим для міста та дозволило розпочати процес модернізації водогону «Дніпро – Західний Донбас», що створює умови для покращення водопостачання.

Ще одним прикладом є вирішення проблеми зі сміттєзвалищем, яка турбувала мешканців міста протягом багатьох років. Старе сміттєзвалище, збудоване за радянських часів, викликало постійні загоряння, що створювали значний дискомфорт для містян. Після тривалих переговорів і активного залучення громади, наприкінці 2023 року було прийнято рішення про виділення землі сусідньою громадою для будівництва нового полігону за сучасними стандартами. Рішення стало результатом тривалої співпраці громади та влади, що спрямувала енергію громадян у конструктивне русло.

Окрім великих проєктів, у Павлограді щоденно вирішуються менш масштабні, але не менш важливі питання. Громада та влада спільно працюють над покращенням якості пасажирських перевезень, благоустрою міста та ефективністю роботи комунальних підприємств. Принципи відкритості та прозорості є основою для подолання конфліктів і розбудови довіри в громаді. Щорічні публічні звіти міського голови, обговорення бюджету з громадою, а також участь представників громадськості у робочих комісіях міськвиконкому є свідченням готовності влади до діалогу навіть у складних умовах воєнного часу.

Досвід Павлограда підтверджує, що партисипативне управління є ефективним механізмом сталого розвитку муніципалітетів, що сприяє вирішенню складних проблем, мобілізує ресурси громади та формує основу для довготривалого партнерства між владою і громадянами. Успішна реалізація спільних проєктів, активна участь громадських організацій і відкритість місцевої влади є ключовими факторами успіху цього підходу.

Особливої популярності в Україні набувають цифрові інструменти е-демократії. У 2024 році Україна досягла значних успіхів у сфері електронного урядування, посівши перше місце серед 193 країн-членів ООН в рейтингу електронної участі (E-Participation Index, EPI) та тридцяте місце в рейтингу розвитку електронного урядування (E-Government Development Index, EGDI) (рис. 1).

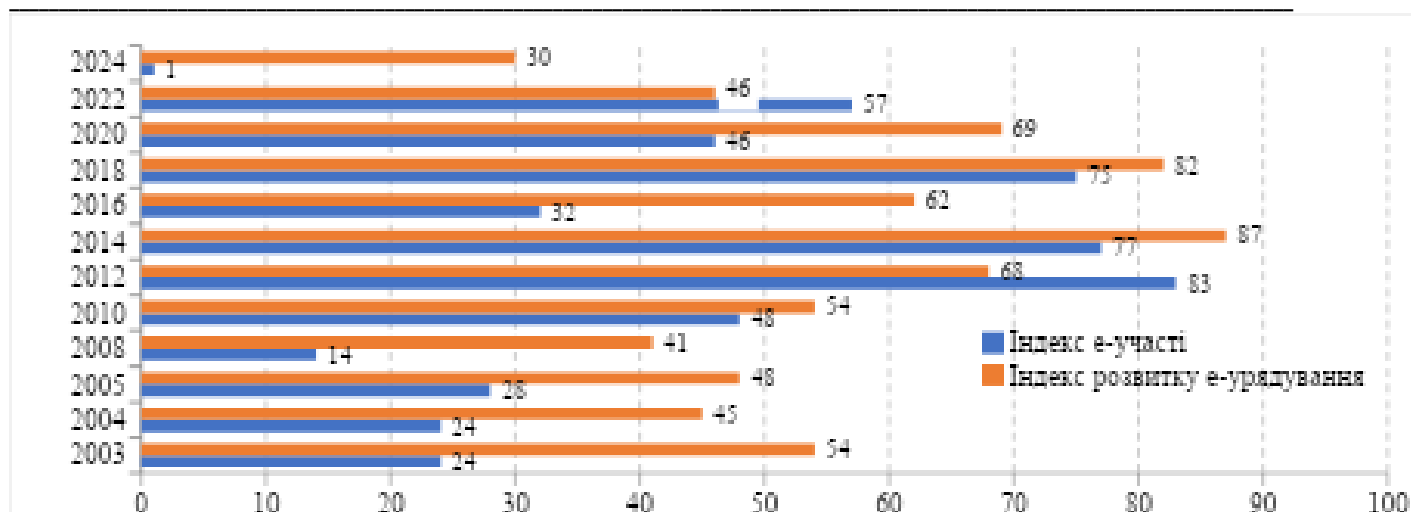


Рисунок 1 - Позиції України у рейтингах «E-Government Development Index» та «E-Participation Index», 2003-2024

Джерело: складено авторами на основі [16]

Ці досягнення є результатом комплексних реформ і впровадження сучасних технологій у державне управління шляхом розширення спектру онлайн-послуг та покращення їх якості. Підвищення позицій України в рейтингу EGDI, який є комплексним показником, що враховує такі аспекти, як надання онлайн-послуг, телекомунікаційну інфраструктуру та людський капітал, відображає прогрес у розвитку електронного урядування.

Лідерство України в рейтингу EPI, що оцінює рівень залученості громадян до державних процесів через онлайн-платформи, зумовлено високим рівнем та успішною інтеграцією цифрових інструментів у

взаємодію між державою та суспільством, прозорістю та доступністю державних послуг, а також залученням громадян до взаємодії та процесів прийняття рішень.

За даними Єдиної платформи місцевої електронної демократії містить 9504 поданих проєктів громадських бюджетів з 245 громад України. Лідером за кількістю поданих проєктів є Полтавська область, яка значно випереджає інші регіони, що свідчить про високий рівень громадської активності та ефективні механізми впровадження ініціатив місцевого самоврядування в цьому регіоні. Дніпропетровська область також демонструє високий показник активності населення громадської участі (рис. 2).

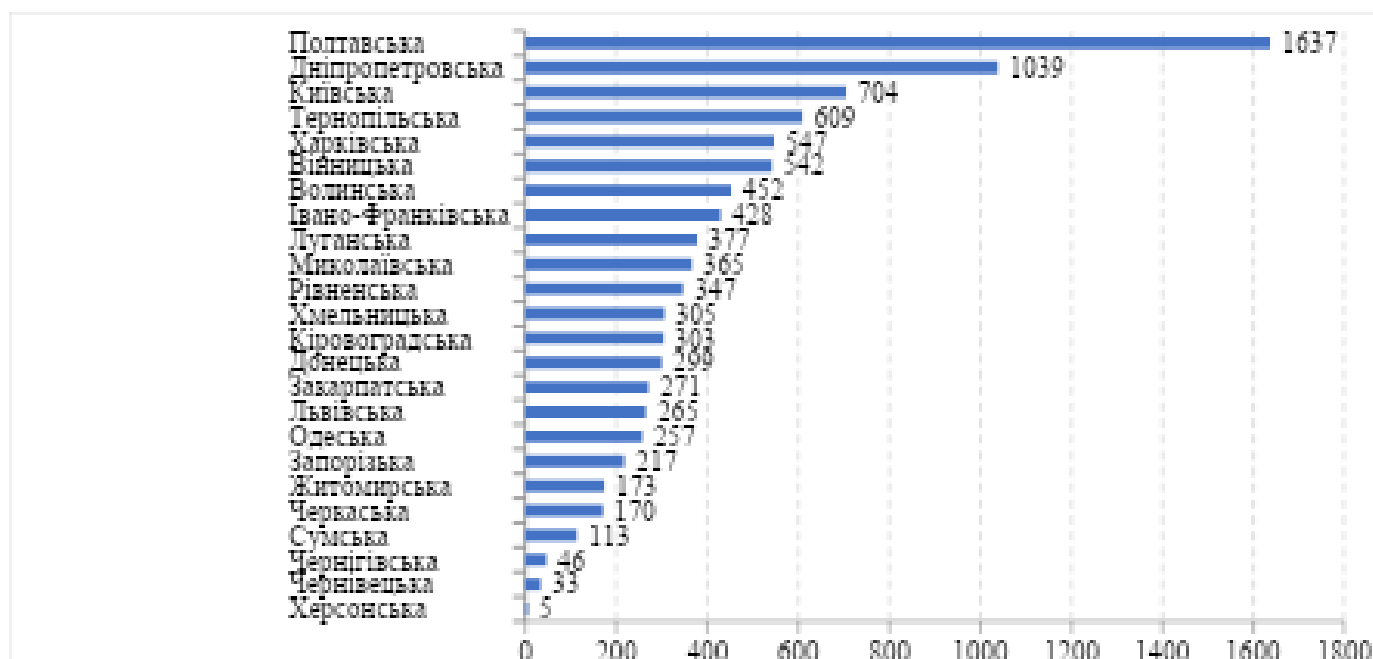


Рисунок 1 - Кількість проєктів «Бюджет участі» в регіональному розрізі, 2024, од.

Джерело: складено авторами на основі [17]

Проте, на платформі «e-Dem», яка є першим сервісом електронної демократії в Україні, спостерігається недостатня активність самих територіальних громад. Зокрема, із 1439 територіальних громад, що існують в Україні [18], лише 535 громад долучилися до платформи. Така ситуація свідчить про низький рівень зацікавленості або відповідальності самих громад у використанні сучасних інструментів електронного врядування. Небажання або недостатня ініціатива з боку громад сприяють звуженню можливостей для інтеграції населення у процеси прийняття рішень через електронні сервіси. Відсутність активного залучення громад до платформи може свідчити про недостатнє розуміння ними важливості інноваційних підходів до врядування, що негативно впливає на загальний рівень розвитку електронної демократії в країні. Низький рівень долучення територіальних громад до подібних ініціатив є однією з ключових проблем партисипації, та свідчить про недоопрацювання посадових осіб органів місцевого самоврядування у забезпеченні належної популяризації та інтеграції сучасних інструментів електронної демократії у процеси управління.

Для активізації залучення мешканців територіальної громади до процесу прийняття рішень необхідно застосовувати комплексний підхід, що має включати як інформування, так і створення стимулів для активної участі. Покращення рівня обізнаності мешканців щодо можливостей участі у процесах електронного врядування можна досягти через забезпечення широкого інформування населення про доступні інструменти електронного врядування, а також навчання для громадян про функціонування платформ електронної демократії та інструментів для подачі ініціатив.

Особливу увагу слід приділити заохоченню громадян до активної участі. Важливо, щоб кожен мешканець громади відчував свою важливість у процесі прийняття рішень, а також бачив реальні результати своєї участі. Одним із способів є створення системи зворотного зв'язку, де кожен може побачити, як його пропозиції враховуються або чому вони були відхилені. Це дозволить підвищити рівень довіри до влади та мотивуватиме громадян до подальшої участі у розвитку громади.

Також необхідно розвивати партнерство з місцевими громадськими організаціями, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Спільна діяльність дозволить створювати інклюзивні ініціативи, враховуючи різноманітність поглядів і досвіду, та сприятиме розвитку якісніших та ефективніших ініціатив.

Не менш важливим є постійний моніторинг та оцінка ефективності процесів залучення громадян до прийняття рішень. Регулярні опитування, анкетування та інші методи збору зворотного зв'язку дозволяють зрозуміти, наскільки ефективними є запропоновані

механізми, а також на яких етапах процесу є необхідність удосконалення.

Активізація залучення мешканців до процесів прийняття рішень – це не лише питання технологій, але й створення відкритого та взаємодіючого простору для громади. Важливо постійно вдосконалювати інструменти залучення, спираючись на досвід інших країн, а також враховувати специфіку та потреби конкретної територіальної громади.

Висновки. Проведене дослідження дозволило дійти низки висновків:

партисипативне управління сприяє підвищенню рівня обізнаності та освіченості громадян щодо питань розвитку їхніх територій. Участь у громадських обговореннях та консультаціях дозволяє мешканцям краще зрозуміти важливість збалансованого використання природних ресурсів, планування інфраструктури та створення екологічно безпечних просторів;

партисипативне управління допомагає уникнути конфліктів між різними групами населення та знизити соціальну напруженість. Завдяки діалогу, що відбувається під час консультацій та обговорень, різні соціальні групи можуть висловити свої потреби, побажання та пропозиції щодо розвитку територій, що зменшує ризик виникнення непорозумінь і конфліктів на етапі реалізації проєктів;

завдяки залученню громади управління територіями стає більш адаптованим до реальних потреб мешканців. Місцеві жителі, як основні користувачі просторових рішень, мають найкраще розуміння специфічних умов, проблем та потреб своїх громад, що дозволяє створювати більш життєздатні та функціональні простори.

Партисипативне управління відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку муніципальних утворень, спрямованого на активне залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень. Цей підхід дозволяє ефективно інтегрувати економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку, одночасно сприяючи прозорості та інклюзивності управлінського процесу. Досвід як міжнародної спільноти, так і України демонструє, що використання партисипативних методів сприяє зменшенню соціальних конфліктів, покращенню якості життя та забезпеченню врахування інтересів різних соціальних груп. В умовах сучасних викликів, коли сталий розвиток визначено одним із пріоритетів планування муніципальної політики, залучення громадськості до управлінських процесів є обов'язковим елементом ефективного та збалансованого управління.

Для активізації залучення мешканців до процесу прийняття рішень важливо використовувати комплексний підхід, що передбачає не тільки технологічні змін, але й створення відкритого, взаємодіючого простору, орієнтованого на потреби та специфіку конкретної громади.

Література:

1. Семьяновський В. М. Партиципативне управління як модель управління територіальними громадами. *Статистика України*. 2018. № 1. С. 47–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/su_2018_1_8.
2. Нікітенко Л. О. Сутнісні характеристики партиципативної демократії як соціально-правового феномену. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2022. Вип. 3. С. 14-18. URL : <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2022.3.3>.
3. Ющук Р. Тенденції розвитку організаційних форм партиципації в місцевому самоврядуванні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 8. С. 157–164. URL : <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-157-164>.
4. Патинська-Попета М. М. Упровадження в Україні європейських стандартів партиципативного управління територіальними громадами. *InterConf*. 2021. №42. С. 74-79. URL : <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.02.2021.007>.
5. McNulty S. L., Wampler B. Participatory Governance. *Social Institutions Government Systems*. 2015. URL : <https://doi.org/10.1002/9781118900772.etrds024>
6. Frank F. Participatory Governance: From Theory To Practice. The Oxford Handbook of Governance / ed. by Levi-Faur D. Oxford Academic, 2012. URL: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0032>.
7. Ricciardelli A. Governance, Local Communities, and Citizens Participation. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance / ed. by A. Farazmand. Springer. Cham. 2018. URL : https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3221-1.
8. Anthony B. The Role of Community Engagement in Urban Innovation Towards the Co-Creation of Smart Sustainable Cities. *Journal of the Knowledge Economy*. 2024. №15. P. 1592–1624. URL : <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01176-1>.
9. Wells E.C., Lehigh G.R., Vidmar A.M. Stakeholder Engagement for Sustainable Communities. The Palgrave Handbook of Global Sustainability. Palgrave Macmillan, Cham. 2021. URL : https://doi.org/10.1007/978-3-030-38948-2_10-1.
10. Code of Good Practice for Civil Participation in the decision-making process : adopted by the Conference of INGOs on 30 October 2019. Council of Europe. URL : <https://rm.coe.int/code-of-good-practice-civil-participation-revised-301019-en/168098b0e2> .
11. Акула К. Ю. Партиципативне муніципальне управління: імплементація досвіду ФРН в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. №2. С. 3-11. URL : <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.2.1>.
12. Eggimann S. The potential of implementing superblocks for multifunctional street use in cities. *Nat Sustain*. 2022. №5. С. 406–414. URL : <https://doi.org/10.1038/s41893-022-00855-2>.
13. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Kancelaria Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej : website. Warsaw (Poland), 2009–2024. Updated continuously. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20030960873/U/D20030873Lj.pdf>.
14. Партиципація як фундамент демократичного суспільства. Інститут місцевого розвитку. Київ, 2024. URL: <https://www.mdi.org.ua/images/2024/02.2024/tez/1.----PDF-19-12-23--1-1.pdf>.
15. Як налагодити конструктивний діалог та співпрацю між владою і громадою: приклад Павлограда. Інститут місцевого розвитку. Київ, 2024. URL: <https://osbb-ok.org.ua/storage/posts/files/671/HWgvD7RPh1qNml2tocWlm9dGNqMlcAhXR48WDodu.pdf>.
16. UN e-Government Knowledgebase. United Nations. 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2024>.
17. Останні подані проекти з 245 громад України. Платформа e-DEM. Київ, 2021-2024. URL: <https://budget.e-dem.ua/landing>.
18. Обласі. Децентралізація : сайт. Київ, 2022-2024. URL: https://decentralization.ua/state?sort_direction=&sort_by=

References:

1. Semianovskiy, V. M. (2018). Participative Management: A Model for Governance of Territorial Communities. *Statistics of Ukraine*, 1, 47–51. http://nbuv.gov.ua/UJRN/su_2018_1_8.
2. Nikitenko, L. O. (2022). Essential characteristics of participatory democracy as a socio-legal phenomenon. *Scientific bulletin of public and private law*, 3, 14-18. <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2022.3.3>.
3. Yushchuk, R. (2024). Development tendencies of organizational forms participation in local self-government. *Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, 8, 157–164. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-157-164>.
4. Patynska-Popeta, M.M. (2021). Implementation of European standards of participatory management of territorial communities in Ukraine. *InterConf*, 42, 74-79. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.02.2021.007>.
5. McNulty, S. L. & Wampler, B. (2015). Participatory Governance. *Social Institutions Government Systems*. <https://doi.org/10.1002/9781118900772.etrds0248>.
6. Frank, F. (2012). Participatory Governance: From Theory To Practice. The Oxford Handbook of Governance / ed. by Levi-Faur D. Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0032>.
7. Ricciardelli, A. (2018). Governance, Local Communities, and Citizens Participation Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance / ed. by A. Farazmand. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3221-1.
8. Anthony, B. (2024). The Role of Community Engagement in Urban Innovation Towards the Co-Creation of Smart Sustainable Cities. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 1592–1624. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01176-1>.
9. Wells, E.C., Lehigh, G.R., & Vidmar A.M. (2021). Stakeholder Engagement for Sustainable Communities. The Palgrave Handbook of Global Sustainability. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-38948-2_10-1.
10. Code of Good Practice for Civil Participation in the decision-making process .adopted by the Conference of INGOs on 30 October 2019. Council of Europe. <https://rm.coe.int/code-of-good-practice-civil-participation-revised-301019-en/168098b0e2>.
11. Akula, K. Yu. (2024). Participative municipal governance: implementation of the experience of Germany in Ukraine. *Taurida Scientific Herald. Series: Public Management and Administration*, 2, 3-11. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.2.1>.
12. Eggimann, S. (2021). The potential of implementing superblocks for multifunctional street use in cities. *Nat Sustain*, 2022, 5. 406–414. <https://doi.org/10.1038/s41893-022-00855-2>.
13. Chancellery of the Sejm of the Republic of Poland. (2003). Act of 24 April 2003 on public benefit activities and volunteering. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20030960873/U/D20030873Lj.pdf>.

-
14. Municipal Development Institute. (2023). Participation as the foundation of a democratic society. <https://www.mdi.org.ua/images/2024/02.2024/tez/1.----PDF-19-12-23--1-1.pdf>.
15. Municipal Development Institute. (2024). How to establish a constructive dialogue and cooperation between the authorities and the community: the example of Pavlograd. <https://osbb-ok.org.ua/storage/posts/files/671/HWgvD7RPh1qNmI2tocWLM9dGNqMlcAhXR48WDodu.pdf>.
16. United Nations. (2024). UN e-Government Knowledgebase. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2024>.
17. E-DEM platform. (2024). The latest submitted projects from 245 communities of Ukraine. <https://budget.e-dem.ua/landing>.
18. Decentralization. Regions. (2025). https://decentralization.ua/state?sort_direction=&sort_by=
-



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License