

посилення позицій українських аудиторів. Висока вартість послуг провідних міжнародних компаній змушує багато підприємств надавати перевагу більш доступним вітчизняним фірмам, що сприяє розвитку національного аудиторського ринку. Усе це вказує на поступову диверсифікацію аудиторського середовища України та зростання довіри до місцевих фахівців.

#### Список використаних джерел

1. Звіт про стан аудиторської діяльності в Україні. Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю. URL: <https://www.apob.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/Звіт-про-стан-аудиторської-діяльності-в-Україні.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).
2. Аудиторська компанія: ваш ключ до фінансової прозорості та надійності. URL: <https://prazdnikko.com/cikavosti/auditorska-kompanija.html> (дата звернення: 05.12.2025).

УДК 35.073.5:330.341.1

### ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГРОМАДАМИ: СИНЕРГІЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ, БЕЗПЕКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

**Ортіна Г. В.**

доктор наук з державного управління, професор,  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,  
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0266-740X>

Стратегічне управління громадами у сучасних умовах набуває нового змісту, оскільки поєднує три ключові виміри — цифрову трансформацію, безпекову стійкість і принципи сталого розвитку. Воєнний стан, масштабні руйнування інфраструктури, зміна соціальної структури територіальних громад, міграційні процеси та необхідність повоєнної реконструкції створюють потребу у впровадженні інноваційних моделей публічного управління, що базуються на доказовості, високому рівні цифрової інтегрованості та орієнтації на довгострокову стійкість.

В останні роки дослідження показують, що громади, які поєднують цифрові рішення, комунікаційний менеджмент, ESG-підходи та механізми управління безпекою, демонструють кращі результати у відновленні територій, залученні інвестицій та підвищенні довіри населення [1]. У цьому контексті важливою є синергія управлінських рішень, коли цифровізація не лише підсилює ефективність, а й стає інструментом прозорості, громадської участі та контролю.

Цифрові STEAM-технології, як зазначено у дослідженні авторки, виступають основою для модернізації міських просторів, моніторингу екологічних та інфраструктурних показників, управління ресурсами та прийняття рішень на основі даних [2]. Впровадження сенсорних систем моніторингу, цифрових карт ризиків, платформ для управління мобільністю та безпекою, систем відеоаналітики, відкритих даних дозволяє громадам оперативно реагувати на надзвичайні ситуації, проводити прогнозування ризиків та планувати стратегічні сценарії розвитку.

Одним із ключових сучасних напрямів стратегічного управління є інтеграція ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) у діяльність органів місцевого самоврядування. ESG-комунікації, як показано у науковій статті авторки, виступають інструментом координації між владою, громадськістю та бізнесом, забезпечуючи прозорість, підзвітність та підтримку регіональних програм розвитку [3]. Використання ESG-матриці дозволяє громадам формувати політику з урахуванням екологічних ризиків, соціальних потреб та управлінської відповідальності, що є особливо актуальним у процесі повоєнного відновлення.

Безпековий вимір стратегічного управління потребує окремої уваги. Дослідження Ортіної Г.В. та Трусової Н.В. підкреслюють, що управління безпекою особистості та громади є фундаментом стійкого розвитку, оскільки рівень соціальної захищеності, доступність укриттів, інформування населення та якість кризових комунікацій визначають ефективність місцевої влади в умовах загроз [4]. Інноваційні моделі безпекового управління в громадах включають системи раннього попередження, мобільні додатки для сповіщення, цифрові карти укриттів, інтеграцію ДСНС, поліції та місцевої влади в єдині комунікаційні системи.

Стратегічне управління громадами сьогодні має багаторівневий характер. По-перше, воно орієнтоване на довгострокове планування (стратегії 2030, 2050). По-друге, потребує використання доказових інструментів: SWOT-аналіз, ESG-матриця, STEAM-моніторинг, ризик-індикатори, системи стратегічного прогнозування. По-третє, включає розвиток комунікаційного менеджменту — як внутрішнього (влада — громада), так і зовнішнього (влада — бізнес — донори).

Наведена нижче таблиця узагальнює ключові інноваційні моделі стратегічного управління, релевантні для українських громад:

Таблиця 1

### Інноваційні моделі стратегічного управління громадами

Модель	Зміст	Очікуваний ефект
Цифрова STEAM-модель	Датчики, цифрові карти, екологічний моніторинг, Big Data	Оперативність рішень, прозорість, точність планування
ESG-модель	Екологічні, соціальні, управлінські індикатори	Підзвітність, довіра, доступ до міжнародних ресурсів
Комунікаційна модель	Кризові комунікації, участь громадян, цифрові платформи	Соціальна згуртованість, легітимність
Модель безпекового управління	Системи раннього попередження, карти ризиків, інтегровані сервіси	Зменшення втрат, стійкість громад
Модель стратегічного прогнозування	SWOT, PESTLE, сценарне планування	Довгострокова стабільність

*Джерело: укладено автором за матеріалами [1–4].*

Інноваційні моделі стратегічного управління громадами неможливо реалізувати без належної інституційної спроможності органів влади. Це передбачає не лише технічне переоснащення, а й формування нової управлінської культури, яка включає цифрові компетентності, здатність працювати з даними, навички кризового менеджменту та розуміння принципів сталого розвитку. Як свідчить міжнародний досвід, саме здатність органів місцевого самоврядування інтегрувати інновації у щоденні управлінські процеси корелює з рівнем соціально-економічного розвитку громад та їхньою стійкістю до кризових ситуацій.

В умовах післявоєнної реконструкції надзвичайно важливою є інтеграція цифрових інструментів у систему стратегічного планування. Цифровізація дає змогу громадам аналізувати великі масиви даних — демографічних, соціальних, екологічних, інфраструктурних — і ухвалювати рішення на основі реального стану території. Це створює основу для більш точного прогнозування ризиків та визначення пріоритетних напрямів відновлення. Як показують результати досліджень, використання STEAM-технологій (Science, Technology, Engineering, Art, Mathematics) дозволяє створювати інтегровані системи управління міськими просторами, що поєднують екологічний моніторинг, цифрові карти ресурсів, системи комунікації та безпеки [2].

Такі технології забезпечують контроль за якістю повітря, навантаженням на дороги, станом інженерних мереж, а також дозволяють здійснювати енергетичний аудит та планувати впровадження відновлюваних джерел енергії. Для громад, що зазнали руйнувань, ці інструменти стають критично важливими під час планування черговості відбудови об'єктів інфраструктури та оптимізації витрат.

Особливої уваги заслуговує роль ESG-підходів (Environmental, Social, Governance), які перетворюються на ключовий стандарт стратегічного управління у країнах ЄС. ESG-матриця, розроблена авторкою у попередніх дослідженнях, дозволяє громадам оцінювати вплив рішень не лише на економічні показники, а й на соціальну сферу, екологію та якість управління [3]. Це створює підґрунтя для прозорості та підзвітності, що є важливим фактором залучення міжнародних донорів і партнерів. Застосування ESG-критеріїв у відновленні громад забезпечує відповідність повоєнних проєктів європейським стандартам та підвищує шанси на отримання грантів, які відіграватимуть ключову роль у відбудові України.

Управління безпекою громади є ще одним критичним компонентом інноваційних моделей стратегічного розвитку. Воєнні та гібридні загрози вимагають від місцевої влади здатності швидко реагувати на події, забезпечувати інформування населення та координувати дії між різними суб'єктами безпеки. Впровадження систем раннього попередження, інтегрованих платформ кризових комунікацій, мобільних застосунків для сповіщення мешканців не лише підвищує рівень готовності громад, а й сприяє зменшенню втрат під час надзвичайних ситуацій [4]. Дослідження Ортіної Г.В. та Трусової Н.В. доводять, що безпекова складова є невід'ємною частиною сталого розвитку, а ефективне управління безпекою — основою довіри населення до органів влади.

Сучасні моделі стратегічного управління передбачають також побудову системи ефективних комунікацій, які забезпечують активну участь громадян у процесах прийняття рішень. Комунікаційний менеджмент, зокрема ESG-комунікації, виконує роль «мосту» між владою та громадянами, сприяє зменшенню конфліктів, підвищує рівень соціальної згуртованості та легітимність рішень. Використання цифрових платформ, інтерактивних карт, консультаційних опитувань, публічних презентацій стратегій розвитку формує нові моделі співучасті громадян (co-governance), де громада не лише отримує інформацію, а й впливає на формування політики розвитку.

Важливою складовою інноваційного управління є використання інструментів стратегічного прогнозування. Сценарний аналіз, SWOT-моделі, PESTLE-аналіз, системи оцінювання ризиків та стратегічних можливостей дозволяють громадам будувати різні траєкторії розвитку з урахуванням імовірних загроз і тенденцій. В умовах післявоєнної України такі інструменти допомагають територіальним громадам визначити потенційні точки економічного зростання, перспективи розвитку інфраструктури, можливості залучення інвестицій, необхідні зміни в управлінській структурі та механізми оптимізації витрат.

Інноваційні моделі стратегічного управління також передбачають розбудову міжмуніципального співробітництва. У країнах ЄС громади об'єднуються для спільного використання ресурсів, створення кластерів, реалізації інфраструктурних проєктів та організації спільних сервісів. Для України подібні практики стають дедалі актуальнішими: вони дозволяють відновлювати інфраструктуру швидше, дешевше та ефективніше, а також підвищувати конкурентоспроможність громади у міжрегіональному контексті.

Повоєнна реконструкція потребує формування нової управлінської парадигми, де ключовими елементами є стійкість, інноваційність та відповідальність перед громадою. Це означає, що стратегічні рішення мають прийматися з урахуванням довгострокового впливу на економічний розвиток, соціальну згуртованість, екологічну рівновагу та безпеку населення. Застосування ESG-підходів, цифрових технологій та моделей кризового управління дозволяє підвищити якість управління, зменшити ризики та забезпечити прозорість планування.

Отже, інноваційні моделі стратегічного управління, побудовані на інтеграції цифрової трансформації, безпеки та сталого розвитку, створюють основу для ефективного відновлення та майбутнього зростання українських громад. Вони дозволяють органам місцевого самоврядування швидко адаптуватися до змін, залучати інвестиції, підвищувати рівень довіри населення та формувати сучасну управлінську інфраструктуру, здатну забезпечити довгострокову стійкість навіть за умов нестабільності.

Узагальнюючи викладене, інноваційні моделі стратегічного управління громадами, побудовані на поєднанні цифровізації, безпекового менеджменту та принципів сталого розвитку, формують принципово нову управлінську парадигму, здатну забезпечити ефективне

відновлення України у післявоєнний період. Інтеграція цифрових STEAM-рішень, систем раннього попередження, ESG-підходів, кризових комунікацій та стратегічного прогнозування дозволяє громадам не лише адаптуватися до складних умов, а й формувати проактивну модель розвитку, яка ґрунтується на доказовості, прозорості та відповідальності.

Сучасні громади мають діяти не як пасивні адміністративні одиниці, а як динамічні управлінські системи, здатні самостійно генерувати рішення, залучати інвестиції, формувати партнерства та забезпечувати інституційну стійкість. Саме інновації — цифрові, соціальні, управлінські — стають ключовим ресурсом, що визначає конкурентоспроможність громади у нових реаліях. Досвід ЄС та міжнародні практики підтверджують, що громади, які поєднують прозорість, цифрову відкритість і сталість, набагато швидше відновлюються, залучають капітал, повертають населення та формують нову якість територіального розвитку.

Особливої ваги набуває безпековий вимір стратегічного управління, адже саме він визначає здатність громади вистояти, захистити населення та зберегти інфраструктуру в умовах загроз. Безпекові інновації — від мобільних застосунків до інтегрованих систем сповіщення — стають фундаментом соціальної довіри, яка є критичною для будь-яких реформ. Водночас ESG-компонент забезпечує збалансованість рішень, врахування соціальних потреб, екологічну відповідальність і високий рівень підзвітності.

Таким чином, синергія цифровізації, безпеки та сталого розвитку створює цілісну архітектуру стратегічного управління, яка відповідає європейським стандартам та пріоритетам повоєнної реконструкції. Інноваційні моделі, засновані на цих принципах, здатні забезпечити громадам не лише оперативне відновлення, а й довгострокову життєстійкість, конкурентоспроможність та розвиток у напрямі інтеграції до європейського простору.

#### Список використаних джерел

1. Ортіна Г. В. Цифрові STEAM-рішення для управління міськими просторами: екологічний дизайн та моніторинг сталого розвитку. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2024. № 3(52). С. 123 – 129.
2. Ортіна Г. В., Трусова Н. В. Державне управління безпекою особистості в контексті сталого розвитку та національної безпеки. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління*. 2023. Вип. 2(19). С. 66 – 74.
3. Ортіна Г. В. ESG-комунікації як інструмент стратегічного управління громадами у післявоєнний період. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 1. С. 41–49.
4. OECD. Public Governance Review: Digital Transformation for Responsive and Resilient Public Administration. Paris: OECD Publishing, 2023. 148 p.
5. European Commission. EU Digital Public Services Report 2023. Brussels: European Union, 2023.
6. United Nations Development Programme. Local Governance for Post-Conflict Reconstruction: Best Practices and Innovations. New York: UNDP, 2022. 92 p.