

Галицький фаховий коледж імені В'ячеслава Чорновола
Відділення сфери послуг

Циклова комісія геодезії, фінансів
та загальноекономічних дисциплін

ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ

на тему: «Перспективи розвитку інновацій в системі управління
територіального розвитку України»

«Prospects for the Development of Innovations in the System of Territorial
Development Management in Ukraine»

Виконала:

студентка IV курсу групи ГЗ-41
спеціальності 193 *Геодезія та
землеустрій*

Музика Діана Антонівна

Науковий керівник: *Вавричук О. С.*

**Дипломний проєкт допущено до
захисту:**

«___» _____ 2025р.

Захист відбувся:

«___» _____ 2025р.

Оцінка _____

Тернопіль, 2025

ЗМІСТ

Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень та термінів.....	3
Вступ.....	6
Розділ 1 Теоретичні основи інновацій в системі управління територіальним розвитком	8
1.1 Поняття інновацій та їх класифікація в управлінні.....	8
1.2 Особливості управління територіальним розвитком у сучасних умовах.....	14
Висновки до розділу 1	21
Розділ 2 Аналіз сучасного стану інноваційної діяльності в управлінні територіальним розвитком України	23
2.1 Оцінка інституційного середовища управління територіальним розвитком	23
2.2 Аналіз впровадження інновацій у територіальному управлінні в Україні.....	36
Висновки до розділу 2	53
Розділ 3 Перспективи та шляхи вдосконалення інноваційної діяльності в управлінні територіальним розвитком України.....	54
3.1 Прогнозування розвитку інновацій у територіальному управлінні	54
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення механізмів впровадження інновацій.....	60
Висновки до розділу 3	69
Висновки	71
Список використаних джерел	74
Додатки.....	81

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ

- + – активна участь суб'єкта у відповідній функції управління;
- – відсутність повноважень або неосновна роль суб'єкта;
- 3D-моделювання – тривимірне моделювання;
- AI (Artificial Intelligence) – штучний інтелект;
- API (Application Programming Interface) – програмний інтерфейс застосунків;
- ArcGIS – комерційна геоінформаційна система компанії Esri;
- AutoCAD Civil 3D – програмне забезпечення для інженерного проектування;
- БПЛА – безпілотні літальні апарати;
- Copernicus – європейська програма спостереження за Землею;
- DefenseTech – сектор інновацій, орієнтований на оборонні технології;
- DOBRE – проєкт підтримки децентралізації в Україні;
- ДЗЗ – дистанційне зондування Землі;
- ДЗК – Державний земельний кадастр;
- Держгеокадастр – Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру;
- ДП «Дія» – державне підприємство «Дія»;
- Експорт ІТ-послуг – надання цифрових послуг українськими компаніями іноземним клієнтам;
- EOS SAT-1 – супутниковий датчик дистанційного зондування;
- Е-послуги – електронні послуги;
- GIZ – Німецьке товариство міжнародного співробітництва;
- GIS (геоінформаційна система) – система для збирання, зберігання, аналізу та візуалізації просторових даних;
- ГІС МОЗ – геоінформаційна система масової оцінки земель;
- GPS/GNSS – глобальна система позиціонування / глобальна навігаційна супутникова система;
- грн – гривня (національна валюта України);

IT – інформаційні технології;

INSPIRE – Infrastructure for Spatial Information in the European Community;

IoT (Internet of Things) – Інтернет речей;

ЖКГ – житлово-комунальне господарство;

км – кілометр;

км/десятиліття – кілометр на десятиліття (швидкість міграції видів);

км² – квадратний кілометр;

Landsat-8 – американський супутник спостереження Землі;

LiDAR (Light Detection and Ranging) – лазерне сканування;

MapInfo Professional – геоінформаційна система для бізнес-аналітики;

млн – мільйон;

млн грн – мільйон гривень;

ML (Machine Learning) – машинне навчання;

МСП – малі та середні підприємства;

NDVI (Normalized Difference Vegetation Index) – нормалізований індекс рослинності;

ОТГ – об'єднані територіальні громади;

ООН – Організація Об'єднаних Націй;

ПЗ – програмне забезпечення;

ПРООН – Програма розвитку ООН;

QGIS (Quantum GIS) – квантова геоінформаційна система (відкрита);

R&D (Research and Development) – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;

Sentinel-2 – європейський супутник дистанційного зондування;

Smart City – концепція «розумного міста»;

Smart Region – ініціатива «розумного регіону»;

см/піксель – сантиметр на піксель;

SWOT – аналіз сильних, слабких сторін, можливостей і загроз;

U-LEAD – програма з розширення прав і можливостей на місцевому рівні;

USAID – Агентство США з міжнародного розвитку;

ВВП – валовий внутрішній продукт;

ВР – Верховна Рада України;

ЦНАП – центр надання адміністративних послуг;

ЄС – Європейський Союз;

WINWIN – стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності до 2030 року.

ВСТУП

У сучасних умовах реформування системи публічного управління та децентралізації влади особливого значення набуває ефективне управління територіальним розвитком. Одним із ключових чинників забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку регіонів України виступають інновації, які сприяють модернізації управлінських процесів, підвищенню прозорості, цифровізації послуг і залученню ресурсів.

Актуальність теми зумовлена необхідністю переходу до нової моделі територіального управління, що ґрунтується на використанні інноваційних підходів, технологій та інструментів для вирішення соціально-економічних проблем на місцевому рівні. Зростаюча роль «розумних» рішень, геоінформаційних систем, цифрової трансформації та інституційних нововведень вимагає системного аналізу стану та потенціалу інноваційної діяльності у сфері публічного управління територіями.

Метою дослідження є обґрунтування перспектив розвитку інновацій в системі управління територіального розвитку України та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення інноваційної діяльності на регіональному рівні.

Завдання дослідження полягають у:

- уточненні сутності інновацій та їх ролі в управлінні територіальним розвитком;
- аналізі сучасного стану впровадження інновацій в управлінських практиках органів державної влади та місцевого самоврядування;
- виявленні ключових викликів і бар'єрів на шляху інноваційного розвитку;
- формуванні пропозицій щодо вдосконалення механізмів реалізації інноваційних політик на територіальному рівні.

Об'єктом дослідження є система управління територіальним розвитком в Україні.

Предметом дослідження є процеси формування та реалізації інновацій у сфері публічного управління територіальним розвитком.

Методи дослідження: системний підхід, порівняльний аналіз, аналітичне узагальнення, інституційний аналіз, SWOT-аналіз, сценарне прогнозування.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України в системі управління територіальним розвитком, офіційні дані Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру, аналітичні матеріали, статистичні дані Державної служби статистики України, публікації науковців, що стосуються проблем впровадження інновацій у територіальному управлінні в Україні.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання при формуванні регіональних стратегій інноваційного розвитку, удосконаленні управлінських підходів в органах місцевого самоврядування, впровадженні цифрових інструментів у територіальне планування та прийнятті управлінських рішень. Запропоновані у роботі рекомендації можуть слугувати основою для розробки локальних політик стимулювання інноваційної діяльності в громадах, а також бути застосованими в освітньому процесі підготовки фахівців з публічного управління, геодезії, землеустрою та регіонального розвитку.

Структура дипломного проєкту: дипломний проєкт складається зі вступу, трьох розділів, що включають теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти дослідження, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

1.1 Поняття інновацій та їх класифікація в управлінні

Інновація — це процес створення та впровадження нових або значно вдосконалених продуктів, послуг, технологій або організаційних методів, які призводять до покращення ефективності та конкурентоспроможності організації. Вона може включати розробку нових продуктів, удосконалення виробничих процесів або впровадження нових методів управління. Інновації є важливим фактором розвитку і адаптації організацій до змін, адже вони дозволяють зберігати конкурентну перевагу на ринку та реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [61, с. 11].

І хоча терміни "нововведення" та "інновація" часто використовуються як синоніми, між ними існують важливі відмінності. Нововведення — це впровадження нових ідей, продуктів, послуг або процесів. Однак нововведення не завжди гарантує позитивний результат і не завжди призводять до змін у діяльності організації. Натомість інновація — це не тільки нововведення, яке було успішно впроваджене, але й те, що принесло конкретні результати, такі як підвищення ефективності, зниження витрат або збільшення доходів. Тобто інновацією є таке нововведення, яке демонструє практичну цінність та успішно інтегрується в діяльність організації [45, с. 46].

Інновації є основним фактором розвитку в управлінні, оскільки вони дозволяють організаціям адаптуватися до змінюваного середовища, підвищувати ефективність своєї роботи та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Впровадження інноваційних технологій та методів управління дає можливість організаціям знижувати витрати, скорочувати час виробництва та підвищувати якість продукції або послуг.

Інновації також дозволяють швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, технологічному прогресі або змінах законодавства, що забезпечує стійкість та сталий розвиток організацій.

Крім того, інновації сприяють підвищенню конкурентоспроможності організацій, адже ті, хто активно впроваджує нові технології, методи чи продукти, можуть запропонувати унікальні рішення, що вигідно відрізняються від конкурентів. Вони також стимулюють розвиток персоналу, підвищуючи його кваліфікацію, мотивацію та залученість у діяльність організації [35, с. 91].

Таким чином, інновації є невід'ємною частиною сучасного управління, сприяючи розвитку організацій, їх адаптації до змінюваного середовища та забезпеченню конкурентоспроможності. Інновації є необхідним елементом для розвитку не тільки окремих організацій, але й для цілого економічного середовища. Вони сприяють модернізації виробничих процесів, оптимізації ресурсів та поліпшенню комунікацій, що в свою чергу дозволяє організаціям адаптуватися до постійно змінюваних умов на ринку та глобальних викликів. Інноваційні процеси дозволяють зменшити виробничі витрати, підвищити продуктивність праці та ефективність використання ресурсів, що є важливими складовими для забезпечення стабільного росту підприємств [28, с. 230].

Управління інноваціями вимагає спеціальних підходів, оскільки це складний і багатоетапний процес. Він включає не тільки генерування ідей, але й їх оцінку, тестування, впровадження і комерціалізацію. Управлінці повинні мати можливість ефективно організувати цей процес, забезпечити підтримку з боку усіх рівнів організації, а також створити сприятливе середовище для реалізації інновацій [44, с. 52].

Крім того, важливо зазначити, що інноваційна діяльність має високий рівень ризику, оскільки навіть найбільш перспективні ідеї можуть не дати очікуваних результатів через різноманітні фактори, такі як невірна оцінка ринку, технічні труднощі або недооцінка конкурентів. Тому інноваційне управління включає в себе не тільки пошук та впровадження нововведень, але й стратегічне

управління ризиками, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки від неуспішних інновацій [61, с. 68].

На сьогоднішній день інновації стали основою для сталого розвитку на рівні держави. Вони не тільки сприяють економічному зростанню, а й допомагають вирішувати соціальні та екологічні проблеми. У сфері територіального розвитку інноваційні підходи можуть включати впровадження розумних технологій для управління інфраструктурою, збереження ресурсів, підвищення якості життя населення та розвитку територіальних громад. Розвиток інновацій у цій сфері є необхідним для покращення функціонування місцевих економік, підвищення ефективності використання територій та їх адаптації до змін, пов'язаних з урбанізацією, зміною клімату та іншими факторами [20, с. 159].

Інновації є важливим фактором розвитку організацій, оскільки вони сприяють підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та адаптації до змінюваного зовнішнього середовища. Існують різні види інновацій, серед яких найбільш значущими є продуктові, процесні, організаційні та інституційні інновації. Кожен із цих типів має свої особливості і відіграє важливу роль у забезпеченні успіху підприємств на ринку.

Продуктові інновації у геодезії та землеустрої полягають у розробці нових або значно вдосконалених продуктів і послуг. Вони включають створення новітніх геоінформаційних систем (ГІС), розробку вдосконалених супутникових приймачів для точних вимірювань або використання безпілотних літальних апаратів для аерофотознімання. Наприклад, впровадження лазерного сканування (LiDAR) дозволяє отримувати високоточні цифрові моделі рельєфу, що значно покращує якість кадастрових та топографічних робіт. Інший приклад — це автоматизовані геодезичні прилади, які забезпечують більш швидке та точне знімання місцевості без ручних коригувань [25, с. 133-134].

Процесні інновації пов'язані зі змінами та вдосконаленням технологічних процесів у сфері геодезії та землеустрою. Вони включають застосування сучасних цифрових методів обробки геоданих, автоматизацію збору та аналізу

інформації, інтеграцію ГІС із базами даних державного земельного кадастру [25, с. 141].

Організаційні інновації стосуються змін в управлінні процесами у сфері землеустрою та геодезії. Це може бути впровадження електронного документообігу у сфері земельного кадастру, що зменшує бюрократичні затримки та підвищує ефективність управління земельними ресурсами. Також до організаційних інновацій можна віднести створення геопорталів відкритих даних, що дозволяють громадськості та державним органам отримувати доступ до інформації про земельні ділянки, зонування та екологічний стан територій. Наприклад, впровадження технологій Blockchain для реєстрації прав власності на землю підвищує прозорість процесів і знижує ризик шахрайства.

Інституційні інновації стосуються змін у структурах і механізмах, які визначають правила та норми, що регулюють діяльність організацій та взаємодію між ними. Це може включати реформування законодавства, створення нових нормативно-правових актів або зміну політичних і економічних інститутів. Інституційні інновації можуть мати вирішальне значення для стимулювання інноваційної діяльності в цілому, оскільки вони формують правову та регуляторну базу для розвитку нових ідей і технологій. Наприклад, зміни в законодавстві щодо охорони інтелектуальної власності можуть стимулювати підприємства до впровадження нових розробок. Інституційні інновації також можуть включати зміни в освітніх або наукових установах, що сприяють розвитку нових знань і технологій, а також поліпшення інфраструктури для підтримки інноваційних процесів. Важливим прикладом інституційних змін є розвиток державних програм підтримки стартапів або інноваційних підприємств, що дозволяє молодим компаніям отримувати необхідні ресурси для розробки та впровадження нових технологій [44, с. 52].

Таким чином, інновації в різних формах — продуктові, процесні, організаційні та інституційні — є важливими елементами розвитку сучасних підприємств та економік. Вони дозволяють організаціям не лише підвищити свою конкурентоспроможність, але й забезпечити сталість і ефективність у

довгостроковій перспективі. В умовах швидких змін у технологіях і ринкових вимогах, впровадження інновацій є необхідною умовою для успіху та адаптації організацій до нових викликів.

Інновації в управлінні територіальним розвитком є важливим фактором підвищення ефективності управлінських процесів і забезпечення сталого розвитку територій [61, с. 11]. Вони сприяють покращенню якості життя населення, оптимізації використання ресурсів і розвитку місцевих економік. Для успішного впровадження інновацій необхідно враховувати специфіку територій, процеси, що відбуваються в цих регіонах, а також готовність органів місцевого самоврядування до змін [45, с. 25].

Інновації в управлінні територіальним розвитком мають особливості залежно від типу території (місто, село, регіон), економічних умов та соціальної ситуації. Специфіка таких інновацій полягає в необхідності адаптації новітніх технологій і підходів до місцевих умов. Впровадження інновацій у містах, наприклад, може бути спрямоване на автоматизацію міського управління, розвиток "розумних" міст, де інформаційно-комунікаційні технології використовуються для ефективного управління транспортними потоками, водо- і енергозабезпеченням. У сільських територіях інновації можуть бути орієнтовані на розвиток агротехнологій, покращення інфраструктури та доступу до соціальних послуг.

Основною проблемою, яку вирішують інновації в управлінні територіями, є інтеграція нових технологій у вже існуючі структури. Важливою складовою є створення інноваційної інфраструктури, яка включає в себе навчання місцевих управлінців, розробку стратегій розвитку територій з урахуванням нових технологій і підходів [61, с. 128]. При цьому ключовим є забезпечення участі місцевих громад у процесах прийняття рішень, щоб інновації не лише відповідали вимогам управління, але й задовольняли потреби самих громадян [44, с. 42].

Інновації мають величезний потенціал для ефективного розвитку територій. Вони дозволяють створювати нові можливості для розвитку

інфраструктури, бізнесу та соціальних послуг. Важливим аспектом є забезпечення сталого розвитку, що вимагає застосування інновацій у всіх сферах діяльності території. Наприклад, впровадження розумних технологій у сфері енергозабезпечення, водопостачання, транспорту або в будівництві дозволяє значно знизити витрати ресурсів, поліпшити якість послуг і скоротити вплив на навколишнє середовище. Інновації також забезпечують швидку адаптацію до змін у законодавстві та соціальній ситуації [61, с. 132].

Процес впровадження інновацій у територіальний розвиток зазвичай проходить кілька етапів. Перший етап — це виявлення потреб та можливостей для інновацій. Після цього йде етап планування і розробки інноваційної стратегії, яка повинна відповідати специфіці території [61, с. 74]. Наступний етап — це безпосереднє впровадження нововведень, яке потребує залучення різних ресурсів і забезпечення підтримки з боку всіх учасників процесу. Останнім етапом є оцінка ефективності впроваджених інновацій та їх коригування на основі отриманих результатів.

Однак на шляху до інноваційних змін існує чимало бар'єрів. Основними з них є відсутність належного фінансування, недостатня кваліфікація управлінців, а також опір змінам з боку населення та інших зацікавлених сторін. Для подолання цих бар'єрів необхідно забезпечити створення сприятливого середовища для інновацій, зокрема через проведення навчання і підвищення кваліфікації персоналу, залучення інвесторів, а також проведення інформаційних кампаній серед населення [45, с. 51].

Взаємодія управлінців і нововведень є важливою складовою успішного впровадження інновацій. Вона включає в себе співпрацю між органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Управлінці повинні активно шукати нові ідеї, підтримувати процеси інновацій і забезпечувати ефективне управління змінами на всіх етапах. Тільки через таку співпрацю можна забезпечити успішну реалізацію інновацій і досягнення стійкого розвитку територій.

Проаналізовані підходи до визначення сутності інновацій та їх класифікація дозволяють сформулювати уявлення про інновації як ключовий чинник удосконалення управлінських процесів. З урахуванням цього, доцільним є подальше дослідження особливостей управління територіальним розвитком у сучасних умовах, що зумовлюють необхідність інтеграції інноваційних підходів у практику державного та муніципального управління.

1.2 Особливості управління територіальним розвитком у сучасних умовах

У попередньому підрозділі було розглянуто сутність інновацій та їх класифікацію в контексті управлінської діяльності. Це створює необхідне теоретичне підґрунтя для аналізу специфіки застосування інновацій у сфері управління територіальним розвитком, що особливо актуально в умовах трансформаційних змін, децентралізації та цифровізації публічної влади в Україні.

Сучасне управління територіальним розвитком вимагає нових підходів, орієнтованих на ефективну реалізацію потенціалу регіонів, залучення інвестицій, підвищення конкурентоспроможності громад та впровадження інноваційних інструментів. У цьому контексті важливо дослідити ключові характеристики територіального управління, визначити виклики, що постають перед органами влади, та з'ясувати, яким чином інноваційні рішення можуть сприяти підвищенню результативності управлінських процесів.

Управління територіальним розвитком є складним і багаторівневим процесом, що охоплює економічні, соціальні, екологічні та інституційні аспекти. У сучасних умовах, які характеризуються швидкою урбанізацією, глобалізацією, децентралізацією влади та впровадженням цифрових технологій, підходи до управління територіями зазнають суттєвих змін. Важливу роль у цьому

відіграють інноваційні механізми, які сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів, залученню інвестицій та створенню сприятливого середовища для сталого розвитку [58].

Зокрема, сучасна практика управління територіями вимагає комплексного підходу, який базується на взаємодії органів влади, бізнесу, громадськості та наукових установ. Запровадження смарт-спеціалізації, цифрових платформ, геоінформаційних систем та інших інноваційних технологій сприяє більш ефективному плануванню та моніторингу територіального розвитку. Водночас виклики, пов'язані з нестабільністю економічної ситуації, демографічними змінами та екологічними загрозами, вимагають адаптивності та стратегічного мислення від управлінських структур.

Таким чином, дослідження особливостей управління територіальним розвитком у сучасних умовах дозволяє оцінити ключові тенденції, визначити ефективні моделі та окреслити перспективи впровадження інноваційних рішень у цій сфері.

Децентралізація є важливим процесом в управлінні державою, який передбачає передачу частини повноважень, ресурсів та функцій від вищих рівнів влади до місцевих органів. Це дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити краще задоволення потреб місцевих громад і посилити місцеве самоврядування [64, с. 100]. У рамках децентралізації органи місцевого самоврядування отримують більше можливостей для автономного вирішення питань економічного, соціального та культурного розвитку своїх територій.

Поняття децентралізації охоплює кілька аспектів, серед яких найважливішими є адміністративний, фінансовий та політичний. Адміністративна децентралізація передбачає передачу адміністративних повноважень і функцій, що дозволяє місцевим органам влади мати більшу автономію в управлінні територіями та більш оперативно реагувати на потреби населення [69, с. 40]. Це включає в себе розподіл функцій між центральною та місцевою владою, що дозволяє спростити процес прийняття рішень та покращити управління на місцях.

Фінансова децентралізація є важливою складовою цього процесу, оскільки передача фінансових повноважень місцевим органам влади дозволяє їм мати більше фінансових ресурсів для реалізації місцевих програм та проєктів [69, с. 47]. Це включає можливість отримувати доходи від місцевих податків і зборів, що дозволяє створити більш збалансовану фінансову систему на місцях.

Політична децентралізація полягає в розширенні можливостей для громадян брати участь у прийнятті рішень та впливати на розвиток місцевих територій [12]. Це може включати механізми участі громадян, зокрема через вибори місцевих органів влади, проведення публічних слухань, консультацій і залучення громадян до процесів планування та реалізації розвитку своїх територій [21].

Децентралізація здійснюється з різною інтенсивністю та на різних рівнях в залежності від країни, її політичної системи та рівня розвитку місцевого самоврядування [69, с. 39]. Вона може бути національною стратегією реформ або частиною більш загального процесу адміністративних реформ, орієнтованих на підвищення ефективності державного управління.

Децентралізація в Україні стала необхідною реформою після здобуття незалежності, але її активна реалізація почалася лише з 2014 року, в умовах політичної та економічної кризи, що настала після Революції Гідності та початку конфлікту на сході країни. Раніше центральна влада мала надмірний контроль над місцевими територіями, що призводило до бюрократії та неефективного використання ресурсів. Зокрема, існувала значна відсутність ефективних механізмів управління на місцях, а також знижена довіра громадян до державних інституцій, що в кінцевому підсумку ставало перешкодою для стабільного розвитку країни [69, с. 60]. Одним із важливих чинників, що сприяли початку реформи, стали ініціативи міжнародних організацій, зокрема Європейського Союзу та Світового Банку, які підтримували ідеї децентралізації як основу для розвитку демократії та економічної стабільності. Реалізація децентралізаційної реформи також дозволяла посилити місцеву автономію, зменшити корупцію та покращити взаємодію між громадянами та органами влади [69, с. 239].

Децентралізаційна реформа в Україні розпочалася у 2014 році і проходила кілька ключових етапів. Перший етап, що тривав з 2014 по 2015 роки, характеризувався визначенням основних принципів реформи, підготовкою концепції і запуском пілотних проєктів. У цей період була сформульована стратегія, що включала дії щодо передачі фінансових і адміністративних повноважень на місця. Важливим досягненням стало прийняття низки законодавчих ініціатив, спрямованих на забезпечення більшої автономії місцевих органів влади, зокрема Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" (2015) та Закон України "Про місцеві вибори" (2015), які стали основою для створення об'єднаних територіальних громад і покращення виборчої системи на місцях.

Другий етап (2016–2017 роки) був пов'язаний з активною реалізацією реформ на місцях. Важливим досягненням стало створення об'єднаних територіальних громад, що дозволило значно підвищити ефективність місцевого самоврядування та поліпшити надання публічних послуг. У цей період відбулося укріплення місцевих бюджетів та розвиток інфраструктури ОТГ, а також запровадження нових механізмів фінансування.

Третій етап (2018–2020 роки) став заключним для реалізації основних завдань децентралізації. У цей період було здійснено реформу місцевих виборів, значно розширено повноваження місцевих органів влади та посилено фінансову спроможність територіальних громад. Було прийнято низку нормативно-правових актів, що закріпили результативність реформи.

Законодавча база децентралізації в Україні включає низку важливих нормативно-правових актів, що були прийняті в період реформи. Одним із основних документів є Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" (2015), який став основою для створення об'єднаних територіальних громад. Крім того, важливими є Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" (1997), який визначає основи діяльності місцевих органів влади, а також Закон України "Про місцеві вибори" (2015), що змінив виборчі системи на місцях і дозволив ефективніше обирати представників

місцевих громад. Законодавча база також включає інші акти, спрямовані на забезпечення фінансової децентралізації, зокрема Бюджетний кодекс України. Все це створює нормативну основу для впровадження децентралізаційної реформи та забезпечення її ефективної реалізації на місцях.

Одним з основних аспектів децентралізації в Україні є передача земельних ресурсів від центральних органів влади до місцевих громад, що значно впливає на процес землеустрою. До початку реформи землями управляли в основному центральні органи, що часто призводило до неефективного використання земель, затримок у вирішенні місцевих проблем, а також до недосконалих механізмів оренди та розподілу земель. У рамках децентралізації, після передачі повноважень місцевим органам, громади отримали можливість безпосередньо управляти землями на своїй території, що значно підвищило ефективність їх використання. Зокрема, місцеві органи отримали змогу здійснювати землепорядкування, розподіляти землі під житлове будівництво, інфраструктурні проекти та сільськогосподарське використання, що дозволяє враховувати специфічні потреби та можливості кожної громади.

Законодавчі акти, такі як Закон України "Про Державний земельний кадастр" (2012) і Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" (2015), стали основою для передачі земель місцевим органам. Це дозволило громадам здійснювати більш прозорі та ефективні механізми управління землями, а також забезпечити належний контроль за використанням земельних ресурсів. Така децентралізація сприяє більш ефективному розподілу земельних ресурсів для розвитку інфраструктури, сільськогосподарських проектів та будівництва житла, що безпосередньо впливає на покращення якості життя в громадах.

Передача повноважень щодо управління землями до місцевих органів також спричинила зміни у самій структурі управління земельними ресурсами. Місцеві органи влади стали більш зацікавленими у розвитку своїх територій, оскільки вони набули права не лише розподіляти, а й організовувати ефективне використання земельних ресурсів. Це дозволяє оперативно реагувати на потреби

населення та використовувати наявні земельні ресурси для розвитку економіки, створення робочих місць та покращення соціальних умов [69, с. 147].

Перевагами децентралізації в земельному управлінні є, по-перше, покращення управління земельними ресурсами, адже місцеві органи влади краще розуміють специфіку своїх територій і можуть швидше приймати ефективні рішення. По-друге, децентралізація дозволяє збільшити місцеві бюджети за рахунок земельних податків, що сприяє розвитку територій. По-третє, громади можуть краще сприяти створенню місцевої інфраструктури, будівництву житла та розвитку аграрного сектору.

Однак існують і певні виклики. Одним з основних є недосконалість правових норм щодо землевпорядкування, що може призвести до правових колізій або зловживань. Також не всі місцеві органи влади мають достатні фінансові та кадрові ресурси для ефективного управління землями. Крім того, деякі громади можуть зіштовхуватися з проблемами, пов'язаними з нерівномірним розвитком територій, що потребує додаткових заходів для забезпечення рівних можливостей для всіх громад.

Децентралізація земельних ресурсів має значний потенціал для розвитку місцевих територій, але її ефективна реалізація вимагає належної організаційної підтримки, удосконалення законодавчої бази та підвищення рівня кадрової підготовки органів місцевого самоврядування. Із початком децентралізації в Україні у 2014 році управління громадами зазнало кардинальних змін, що дозволило значно покращити їхню спроможність вирішувати місцеві проблеми. Передача фінансових та адміністративних повноважень на місцевий рівень сприяла підвищенню незалежності громад і дозволила їм оперативніше реагувати на потреби мешканців. Завдяки цьому місцева влада не лише отримала можливість самостійно розподіляти бюджетні ресурси, а й брати активну участь у стратегічному плануванні розвитку територій, залучаючи громадськість до ухвалення важливих рішень.

Реформа також призвела до покращення якості надання публічних послуг. Завдяки фінансовій децентралізації місцеві бюджети значно збільшилися, що

дозволило громадам інвестувати в інфраструктуру, розвиток соціальної сфери та підприємництва. Наприклад, були побудовані нові дороги, школи, медичні заклади, покращена енергоефективність та екологічна ситуація в деяких регіонах. Місцеві органи стали більш зацікавленими в реалізації проєктів, які відповідають реальним потребам населення, а не зазнають нав'язування рішень з центральної влади [69, с. 126].

Однак вплив реформи на громади був неоднозначним. Хоча значна частина громад змогла отримати вигоду від нових можливостей, деякі громади зіткнулися з труднощами в адаптації до нових умов, зокрема через нестачу кваліфікованих кадрів, недостатні фінансові ресурси чи відсутність досвіду в управлінні великими проєктами. Окрім того, не всі громади мали однаковий стартовий потенціал, що спричинило нерівномірний розвиток територій.

На сьогоднішній день, незважаючи на успіхи реформи, існують низка проблем, які потребують вирішення для забезпечення її подальшої ефективності. Однією з основних проблем є нерівномірний рівень розвитку місцевих громад. Хоча великі та середні міста значно виграли від децентралізації, малим і віддаленим громадам важче адаптуватися до нових умов. Вони часто стикаються з фінансовими труднощами, обмеженими можливостями для залучення інвестицій і недостатнім кадровим потенціалом для реалізації складних інфраструктурних проєктів [69, с. 125].

Іншою проблемою є недостатня інтеграція реформ у системі управління земельними ресурсами. Хоча передача земель громадам дозволила покращити використання ресурсів, існують проблеми, пов'язані з їхнім нераціональним використанням і відсутністю належного контролю. Місцеві органи влади іноді стикаються з труднощами в забезпеченні прозорості земельних угод і належного управління земельними ресурсами, що може призвести до конфліктів і корупційних схем.

Перспективи розвитку децентралізації в Україні полягають у подальшому вдосконаленні системи управління місцевими фінансами, підвищенні кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, а також у вирішенні проблем,

пов'язаних з земельним управлінням. Крім того, важливо забезпечити ефективну співпрацю між центральною владою та місцевими громадами для того, щоб сприяти рівномірному розвитку всіх територій країни, що допоможе зменшити соціальну та економічну нерівність.

Однією з головних перспектив є розширення повноважень місцевих органів влади у сфері економічного розвитку. Важливо, щоб громади могли безпосередньо працювати з інвесторами, розвивати інфраструктуру та залучати ресурси для покращення умов для бізнесу. Це сприятиме створенню нових робочих місць і зростанню економіки на місцях.

Загалом, хоча децентралізація в Україні продовжує зустрічати певні виклики, її позитивні наслідки вже є очевидними, і з правильним підходом та подальшим вдосконаленням реформ можна очікувати значний прогрес у розвитку місцевих громад та покращенні якості життя для українців.

Висновки до розділу 1

Роль інновацій в управлінні полягає у підвищенні ефективності управлінських механізмів та здатності системи гнучко змінюватися відповідно до нових викликів. Поняття інновацій охоплює різноманітні нововведення, що сприяють покращенню якості та результативності управлінських рішень. Поділ інновацій за окремими критеріями — такими як технологічні, організаційні, соціальні та інші — сприяє глибшому усвідомленню їх значення у системі управлінської діяльності. Впровадження інновацій у сферу управління виступає ключовим чинником розвитку територій, оскільки саме інноваційні підходи дозволяють оперативно реагувати на нагальні потреби, ефективніше використовувати наявні ресурси та досягати цілей сталого зростання.

В умовах сучасних трансформацій управління територіальним розвитком вимагає від органів влади здатності оперативно реагувати на зміни соціально-

економічної ситуації та проявляти високу адаптивність. Це особливо важливо в контексті реформи місцевого самоврядування та впровадження децентралізаційної політики. Ефективне управління має базуватися на врахуванні локальних потреб громад, раціональному розподілі ресурсів і оптимізації інфраструктурних ініціатив. В умовах стрімких змін місцева влада повинна активно застосовувати інноваційні методи управління, що сприятиме сталому розвитку територій і підвищенню якості життя громадян. Сучасне територіальне управління потребує інтеграції новаторських підходів у стратегічне планування та реалізацію проєктів, які спрямовані на досягнення регіональної ефективності й вирішення ключових викликів, що постають перед громадами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ УКРАЇНИ

2.1 Оцінка інституційного середовища управління територіальним розвитком

Інституційне середовище управління територіальним розвитком в Україні формується на основі системи законодавчих актів, що визначають організаційно-правові засади функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Основу правового регулювання становить Конституція України [33], яка закріплює принципи територіального устрою, децентралізації влади та самостійності територіальних громад. Одним із ключових законодавчих актів є Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" [54], який визначає статус, повноваження та механізми діяльності органів самоврядування. Важливим для процесу розвитку є також Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" [50], який сприяв створенню об'єднаних територіальних громад, здатних самостійно забезпечувати розвиток своїх територій.

Крім того, Закон України "Про засади державної регіональної політики" [51] встановлює основи формування регіональної політики, її стратегічні пріоритети, цілі, інструменти та механізми реалізації. Закон "Про співробітництво територіальних громад" [55] регулює правові аспекти взаємодії громад у межах спільних проєктів, що особливо актуально в контексті комплексного підходу до територіального розвитку.

Україна активно здійснює адаптацію національного законодавства до стандартів Європейського Союзу. Відповідно до Указу Президента України №615/98 [49] від 11 червня 1998 року, адаптація охоплює ключові сфери державної політики, зокрема й регіональний розвиток. Законодавство України у

сфері місцевого самоврядування та регіональної політики дедалі більше гармонізується з європейськими підходами, такими як децентралізація, субсидіарність, участь громадськості та стратегічне планування [50].

Інституційне середовище є ключовим чинником ефективності системи управління територіальним розвитком, оскільки визначає здатність органів державної влади та місцевого самоврядування реалізовувати стратегії, координувати дії та залучати ресурси для досягнення сталого зростання. Після завершення адміністративно-територіального етапу децентралізації у 2020 році, Україна вступила у фазу поглиблення реформи, яка передбачає розвиток функціональної спроможності громад, цифровізацію управлінських процесів і посилення міжмуніципальної співпраці. У цьому контексті актуальною є оцінка стану інституційного середовища — з урахуванням нормативно-правових засад, кадрового забезпечення, рівня цифрової зрілості та здатності до стратегічного планування.

Після затвердження нового адміністративного устрою в Україні утворено понад 1460 спроможних територіальних громад, які отримали повноваження у сферах бюджету, просторового планування, управління земельними ресурсами та соціального розвитку. Водночас рівень реалізації цих повноважень значною мірою залежить від інституційного середовища кожної громади. За даними Міністерства розвитку громад та територій України, лише 68 % громад мають затвержені стратегії розвитку, а комплексні плани просторового планування ухвалено менш як у 43 % громад [44, с. 23]. У багатьох громадах не вистачає фахових кадрів: за оцінкою U-LEAD, понад 40 % громад не мають у штаті спеціалістів із просторового планування, землеустрою чи управління розвитком. Більшість обов'язків сконцентровано на одному або двох працівниках, що знижує якість стратегічних рішень. У сфері цифровізації ситуація залишається фрагментованою: лише 27 % громад застосовують ГІС-технології для управління територією, хоча 54 % надають базові електронні послуги [36, с. 84]. Брак технічної інфраструктури, повільна інтеграція кадастрових та містобудівних даних обмежує ефективне використання цифрових інструментів у прийнятті

управлінських рішень. У фінансовому вимірі громади демонструють різну спроможність: якщо середній рівень власних доходів місцевих бюджетів становив 52 % у 2022 році, то в окремих сільських громадах він не перевищує 30–35 %, що вказує на залежність від трансфертів і обмежену здатність до самостійного розвитку [40]. Щодо залучення громадян, лише кожна п'ята громада впроваджує інструменти участі, такі як бюджет участі або відкриті громадські обговорення. Враховуючи ці дані, можна зробити висновок, що інституційне середовище в Україні має достатній нормативний і структурний потенціал, але його ефективна реалізація потребує системного посилення: через навчання кадрів, розвиток цифрової інфраструктури, удосконалення просторового планування, інтеграцію кадастрових даних та розбудову сталого діалогу між владою і громадськістю.

Інституційне середовище управління територіальним розвитком в Україні перебуває у стані структурного посилення та функціонального становлення. Його сильними сторонами є наявність нормативної бази, завершена адміністративна реформа, стабільна структура повноважень та поступова цифровізація. Водночас викликами залишаються дефіцит кваліфікованих кадрів, низький рівень інтеграції просторових даних, слабка стратегічна спроможність частини громад та недостатній рівень залучення громадськості до процесів планування. Подальше удосконалення інституційного середовища має відбуватися через підвищення кадрового потенціалу, впровадження сучасних інструментів електронного врядування, фінансову підтримку слабших громад і створення механізмів горизонтальної співпраці між територіями.

Щодо ефективності реалізації правових норм на практиці, варто зазначити, що реформа децентралізації, яка активно впроваджується з 2014 року, забезпечила значний прогрес у підвищенні інституційної спроможності територіальних громад. Створення об'єднаних територіальних громад, передача їм повноважень і фінансових ресурсів сприяють більш ефективному управлінню розвитком на місцевому рівні. Проте на практиці залишаються проблеми, пов'язані з нерівномірністю розвитку територій, недостатньою професійною

підготовкою кадрів, а також необхідністю удосконалення нормативної бази відповідно до європейських вимог [13, с. 26].

Як ми зазначали, важливою складовою інституційного середовища управління територіальним розвитком є наявність чіткої, узгодженої та ефективної нормативно-правової бази. Законодавчі акти, які регулюють питання місцевого самоврядування, регіонального розвитку та співробітництва громад, створюють основу для реалізації політики децентралізації та формування спроможних територіальних громад. У таблиці 2.1 наведено основні нормативно-правові акти, що регламентують сферу управління територіальним розвитком в Україні, з коротким викладом їхніх ключових положень.

Таблиця 2.1 - Основні нормативно-правові акти та їх ключові положення

№ з/п	Назва нормативно-правового акта	Дата прийняття / №	Ключові положення
1	Конституція України	28.06.1996 / № 254к/96-ВР	Визначає основи територіального устрою, принципи децентралізації та самоврядування.
2	Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні"	21.05.1997 / № 280/97-ВР	Встановлює правові засади діяльності органів місцевого самоврядування, їх повноваження, права та обов'язки.
3	Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад"	05.02.2015 / № 157-VIII	Регламентує порядок об'єднання громад, надає можливості для формування спроможних територіальних громад.
4	Закон України "Про засади державної регіональної політики"	05.02.2015 / № 156-VIII	Визначає стратегічні цілі та інструменти державної політики щодо регіонального розвитку.

Продовження таблиці 2.1

5	Закон України "Про співробітництво територіальних громад"	17.06.2014 / № 1508-VII	Регулює форми, принципи та механізми міжмуніципального співробітництва для підвищення ефективності місцевого розвитку.
6	Указ Президента України "Про стан адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу"	11.06.1998 / № 615/98	Передбачає гармонізацію українського законодавства з європейським, у тому числі в частині регіональної політики.

Джерело: складено автором на основі [34, 49, 50, 51, 54, 55]

Управління територіальним розвитком в Україні базується на складній системі органів державної влади та місцевого самоврядування, кожен з яких виконує визначені законодавством функції [13]. Публічне управління виступає ключовим інструментом впровадження децентралізаційних реформ, зосереджуючи увагу на посиленні ролі місцевого самоврядування та розширенні його повноважень [62, с. 7].

До основних органів державної влади, які беруть участь в управлінні територіальним розвитком, належать Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство розвитку громад та територій України, а також обласні та районні державні адміністрації [13]. Верховна Рада формує законодавчу базу, Кабінет Міністрів забезпечує реалізацію державної політики, а профільне міністерство координує реформу децентралізації та стратегічне планування розвитку територій [66, с. 45]. Місцеві державні адміністрації реалізують державну політику на відповідних територіях, координують діяльність місцевих органів виконавчої влади та забезпечують виконання законів і програм.

Органи місцевого самоврядування включають територіальні громади, сільські, селищні та міські ради, їх виконавчі органи, а також інститут старост. Територіальні громади є базовою ланкою місцевого самоврядування та реалізують право громадян на участь в управлінні справами місцевого значення.

Ради ухвалюють рішення щодо бюджету, програм соціально-економічного розвитку, управління майном громади, виконавчі органи рад реалізують ці рішення, а старости представляють інтереси жителів окремих населених пунктів у складі об'єднаних громад [54].

Повноваження органів управління чітко розмежовані. Держава відповідає за формування стратегічного курсу розвитку, надає фінансову та методичну підтримку [62, с. 32], тоді як органи місцевого самоврядування вирішують повсякденні питання місцевого значення, керують інфраструктурою, економічним розвитком і надають публічні послуги. Взаємодія між різними рівнями управління ґрунтується на принципах субсидіарності, партнерства та правової визначеності [13]. Органи державної влади делегують частину повноважень на місця, зберігаючи контроль за дотриманням законів. Органи місцевого самоврядування взаємодіють між собою через міжмуніципальне співробітництво та беруть участь у формуванні регіональної політики.

У процесі управління територіальним розвитком важливу роль відіграє чітке розмежування повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування. На національному рівні стратегічне планування та формування державної політики здійснює Кабінет Міністрів України, а її реалізацію координує Міністерство розвитку громад та територій. Водночас обласні та районні державні адміністрації забезпечують впровадження державних рішень на відповідному територіальному рівні. Місцеве самоврядування, у формі територіальних громад та їх представницьких і виконавчих органів, безпосередньо відповідає за соціально-економічний розвиток територій, надання публічних послуг та реалізацію місцевих програм.

Для кращого розуміння структури та взаємозв'язків між ключовими суб'єктами управління територіальним розвитком, нижче подано схему, яка відображає їхню ієрархію та основні функціональні зв'язки (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 - Структура органів управління територіальним розвитком [54]

Фінансове забезпечення є однією з ключових умов ефективного управління територіальним розвитком. Наявність достатніх та стабільних фінансових ресурсів дозволяє органам влади реалізовувати стратегії просторового планування, розвивати інфраструктуру, стимулювати економічну активність на місцях і забезпечувати належний рівень життя населення. В Україні система фінансування територіального розвитку побудована на поєднанні державних, місцевих та донорських джерел [8].

Державне фінансування здійснюється в основному через Державний бюджет України, зокрема за рахунок таких інструментів, як субвенції, дотації, міжбюджетні трансферти та Державний фонд регіонального розвитку [8]. Завдяки цим ресурсам підтримуються проекти будівництва та модернізації об'єктів соціальної інфраструктури, транспортної мережі, комунального

господарства. Важливою складовою є цільові субвенції на розвиток окремих територій, що реалізуються відповідно до державних стратегій і програм.

Місцеве фінансування формується за рахунок власних і закріплених доходів місцевих бюджетів. Серед основних джерел надходжень — податок на доходи фізичних осіб, плата за землю, єдиний податок, а також податок на об'єкти житлової та нежитлової нерухомості. Реформа децентралізації значно розширила фінансову самостійність територіальних громад, що сприяло посиленню їх спроможності реалізовувати проєкти розвитку без надмірної залежності від державних коштів.

Окрему роль відіграє фінансування з боку міжнародних донорських організацій. Україна активно співпрацює з Європейським Союзом, ПРООН, Світовим банком, GIZ, USAID та іншими партнерами, які надають грантову та технічну допомогу для реалізації інноваційних і соціально значущих проєктів на місцевому рівні. Це включає модернізацію систем енергозабезпечення, впровадження цифрових сервісів, покращення екологічної ситуації тощо.

Ефективність використання бюджетних ресурсів у сфері територіального розвитку залежить від прозорості фінансових процесів, стратегічного підходу до планування, а також механізмів моніторингу та контролю. Прозоре управління фінансами сприяє раціональному використанню коштів, мінімізації ризиків нецільового витрачання та підвищенню довіри до органів влади. Не менш важливими є оцінка ефективності реалізованих проєктів, залучення громадськості до процесів прийняття рішень і використання інструментів громадського бюджету.

Для більш наочного відображення змін у фінансуванні територіального розвитку протягом 2020–2024 років, на рисунку 2.2 представлена динаміка доходів місцевих бюджетів за зазначений період. Як видно з графіку, доходи місцевих бюджетів поступово зростали, що свідчить про поліпшення фінансової спроможності територіальних громад, посилення економічної активності та ефективності адміністрування місцевих податків.

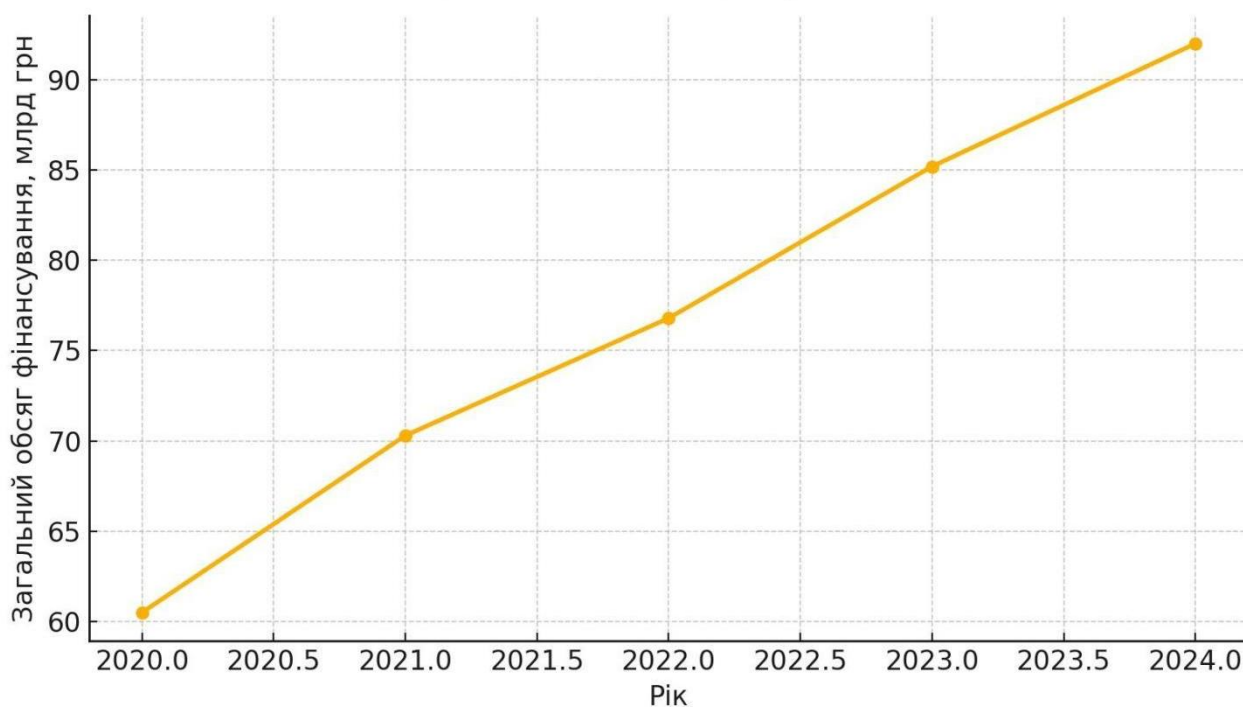


Рисунок 2.2 - Динаміка доходів місцевих бюджетів (2020–2024рр) [23]

Земельна реформа, що триває в Україні з 2014 року, стала однією з наймасштабніших у процесі децентралізації. У рамках цієї реформи особливого значення набуває ефективне функціонування державного земельного кадастру, упорядкування процедур землеустрою та передача повноважень громадам у сфері управління земельними ресурсами.

Державний земельний кадастр є основною інформаційною системою, що містить офіційні відомості про всі земельні ділянки на території України: їх межі, площу, цільове призначення, форму власності та обтяження. Його ведення регламентується Законом України «Про Державний земельний кадастр» [48]. Однак на практиці ця система має низку проблем: частина земель досі не внесена до реєстру, інформація часто є застарілою або неповною, а також існують труднощі в інтеграції кадастрових даних з іншими державними інформаційними системами.

Процедури землеустрою включають комплекс заходів щодо оформлення прав на землю, визначення меж, зміни цільового призначення тощо. Закон України «Про землеустрій» [52] встановлює, що кожен проект землеустрою

проходить кілька етапів: отримання дозволу, розробка документації інженером-землевпорядником, погодження з відповідними органами, затвердження та внесення змін до ДЗК. Незважаючи на законодавчо закріплену процедуру, на практиці вона часто ускладнюється бюрократичними затримками, нестачею кваліфікованих кадрів та проблемами доступу до інформації [22].

Умови децентралізації змінили систему управління землею, передавши значні повноваження від держави до органів місцевого самоврядування. Об'єднані територіальні громади отримали можливість самостійно розпоряджатися землями комунальної власності за межами населених пунктів. Це дало змогу більш ефективно планувати використання земельних ресурсів, враховуючи місцеві потреби та пріоритети. Одночасно громади зіштовхнулися з новими викликами: дефіцитом фахівців-землевпорядників [15], слабкою матеріально-технічною базою, а також недостатнім фінансуванням процесів геодезичних та кадастрових робіт.

Стратегічне планування розвитку територіальних громад є ключовим інструментом для забезпечення сталого розвитку та підвищення якості життя населення. Воно передбачає визначення довгострокових цілей, пріоритетів та напрямків розвитку громади з урахуванням її унікальних особливостей та ресурсів [6, с. 13].

Важливим аспектом є узгодження дій між різними рівнями влади та секторами суспільства для досягнення спільних цілей. Ефективна координація між суб'єктами управління досягається через створення чіткої системи взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування. Це включає розподіл повноважень, обов'язків та ресурсів, а також встановлення механізмів комунікації та співпраці. Наприклад, створення спільних робочих груп або комітетів сприяє узгодженню дій та обміну інформацією між різними рівнями управління [62, с. 41].

Залучення громадськості та стейкхолдерів до процесу стратегічного планування є необхідним для врахування інтересів та потреб усіх зацікавлених сторін. Це може здійснюватися через громадські обговорення, консультації,

опитування та інші форми участі. Активна участь громадян сприяє підвищенню легітимності прийнятих рішень та забезпечує їхню підтримку на етапі реалізації.

Моніторинг та оцінка реалізації стратегій розвитку дозволяють відстежувати прогрес у досягненні поставлених цілей, виявляти проблеми та коригувати заходи. Важливою складовою є розробка системи індикаторів, які відображають результати та ефективність впроваджених заходів. Регулярна оцінка сприяє підвищенню прозорості та підзвітності органів влади перед громадою [39].

В управлінні територіальним розвитком беруть участь різні суб'єкти — від центральних органів виконавчої влади до місцевих громадських ініціатив. Ефективна взаємодія між ними є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей, координації дій та забезпечення балансу інтересів. При цьому кожен із суб'єктів виконує свою специфічну функцію в межах стратегічного планування, реалізації програм, контролю, фінансування та залучення громадськості.

У таблиці 2.2 представлено матричну схему, яка відображає розподіл ролей і функцій між основними учасниками процесу управління територіальним розвитком. Знак «+» означає активну участь відповідного суб'єкта у зазначеній сфері, знак «-» — відсутність повноважень або неосновну роль.

Таблиця 2.2 - Матрична схема: взаємодія суб'єктів управління [40]

Суб'єкт / Функція	Стратегічне планування	Фінансування програм	Контроль та моніторинг	Виконання проектів	Громадська участь
Кабінет Міністрів України	+	+	+	-	-
Міністерство розвитку громад та територій	+	+	+	+	+
Обласна державна адміністрація	+	+	+	+	+

Продовження таблиці 2.2

Місцева рада (громада)	+	+	+	+	+
Громадські організації	+	-	+	+	+

Для забезпечення цілісного та узгодженого розвитку територій на національному, регіональному та місцевому рівнях в Україні розроблено низку стратегічних документів. Вони визначають пріоритети державної політики у сфері просторового планування, соціально-економічного розвитку, підтримки аграрного сектору та забезпечення сталості регіональних процесів.

Кожна стратегія містить не лише бачення майбутнього розвитку, але й конкретні індикатори, за якими здійснюється моніторинг результативності її реалізації. Важливою особливістю є відповідність цих стратегій європейським підходам, таким як орієнтація на цілі сталого розвитку, інклюзивність та широке залучення зацікавлених сторін.

У таблиці 2.3 представлено порівняльний огляд ключових стратегічних документів, які формують рамки для територіального розвитку в Україні, із зазначенням рівня їх дії, основних цілей та ключових показників ефективності.

Таблиця 2.3 - Ключові стратегічні документи та їх показники [56]

Назва документа	Рівень дії	Основні цілі / пріоритети	Ключові показники
Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки	Загальнодержавний	Посилення згуртованості регіонів, модернізація інфраструктури, ефективне використання внутрішнього потенціалу територій	Індекс регіонального розвитку, частка домогосподарств з доступом до інтернету, частка Територіальних Громад із затвердженими стратегіями

Продовження таблиці 2.3

Стратегія сталого розвитку України до 2030 року	Загальнодержавний	Інтеграція економічного, соціального та екологічного розвитку; орієнтація на Цілі сталого розвитку ООН	Індекс людського розвитку, частка відновлюваної енергії, рівень енергоефективності
Національна економічна стратегія до 2030 року	Загальнодержавний	Економічне зростання, інвестиції, інновації, підтримка підприємництва	Темпи зростання ВВП, рівень інвестицій, частка МСП у ВВП
Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій до 2030 року	Секторний (аграрний)	Сталий розвиток сільського господарства, підтримка фермерства, підготовка до вступу в ЄС	Частка органічної продукції, інвестиції, кількість кооперативів
Стратегії розвитку територіальних громад	Місцевий	Якість життя, залучення інвестицій, участь громадян у розвитку	Виконання проєктів, залучення громадськості, місцеві інвестиції

Узагальнюючи проведену оцінку інституційного середовища управління територіальним розвитком, можна зробити висновок, що, попри існуючі досягнення у сфері децентралізації, нормативно-правового забезпечення та розбудови органів місцевого самоврядування, система управління територіями в Україні все ще потребує вдосконалення. Основними проблемами залишаються фрагментарність інституційної взаємодії, нестача фахових кадрів на місцях, обмеженість фінансових і технічних ресурсів, а також низький рівень реалізації інноваційних підходів.

Підвищення ефективності інституційного середовища потребує подальшої синергії між державними та місцевими інституціями, зміцнення нормативної

бази, цифровізації управлінських процесів, а також впровадження механізмів моніторингу та оцінювання результатів територіального розвитку. Лише за умови системного підходу та сталого інституційного розвитку можливо забезпечити довгострокову ефективність управління територіями та сприяти гармонійному соціально-економічному зростанню в Україні.

2.2 Аналіз впровадження інновацій у територіальному управлінні в Україні

Інституційне середовище управління територіальним розвитком в Україні формує основу для реалізації стратегій зростання, просторового планування та забезпечення сталості місцевого розвитку. Його ефективність значною мірою визначає здатність органів державної влади та місцевого самоврядування реагувати на виклики, приймати обґрунтовані рішення та координувати дії між різними рівнями управління. Водночас, в умовах глобалізації, технологічного прогресу та посилення конкуренції за ресурси, однієї лише наявності нормативної та організаційної бази вже недостатньо.

Аналіз динаміки ключових індикаторів інноваційної діяльності в Україні протягом 2020–2024 років підтверджує поступове зростання кількості інноваційно активних підприємств та обсягів витрат на НДДКР. Водночас рівень інноваційної активності залишається нижчим за середньоєвропейський, а загальні інвестиції у сферу інновацій не перевищують 0,42% ВВП. Це вказує на наявність системних бар'єрів у трансформації наукового потенціалу в практичні результати. Розширений статистичний аналіз, що включає таблиці, числові оцінки та динаміку змін, подано у Додатку А.

Управління територіями дедалі більше потребує інноваційних рішень, що базуються на цифрових технологіях, нових управлінських підходах, розумному аналізі даних та інтеграції мешканців у процеси прийняття рішень. Здатність

територіальних громад та регіонів впроваджувати інновації стає критичним чинником їхньої конкурентоспроможності, економічної стійкості та привабливості для інвесторів.

У цьому контексті важливо оцінити реальний стан впровадження інновацій у системі територіального управління в Україні, виявити ключові досягнення, визначити основні бар'єри та окреслити потенційні напрямки подальшого вдосконалення. Наступний підрозділ присвячено саме аналізу інноваційної діяльності в цій сфері, що дозволить сформулювати комплексне уявлення про перспективи її розвитку.

Застосування сучасних інформаційних технологій дозволяє оптимізувати управлінські процеси, підвищити якість надання послуг та забезпечити відкритість даних. В Україні затверджено Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності до 2030 року (WINWIN), яка визначає візію України як країни інновацій та окреслює ключові напрями, принципи, цілі й завдання державної політики у сфері цифрової трансформації [24].

Геоінформаційні системи (ГІС) стали невід'ємною частиною управління територіальними громадами. Вони забезпечують ефективний збір, зберігання та аналіз просторових даних, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Наприклад, геоінформаційна система територіальної громади дозволяє керівництву громади ефективно управляти земельними ресурсами, інфраструктурою та інвестиційним потенціалом [14].

Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру активно впроваджує електронні сервіси для спрощення доступу громадян та організацій до інформації про земельні ресурси. Через офіційний веб-портал користувачі можуть отримати такі послуги, як видача витягу з технічної документації про нормативну грошову оцінку земельної ділянки, надання інформації про суб'єкта речового права у Державному земельному кадастрі та інші.

Загалом, інтеграція інноваційних технологій у територіальне управління України сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню

якості надання послуг та забезпеченню прозорості й відкритості в діяльності органів місцевого самоврядування.

Документація із землеустрою є невід'ємним інструментом управління земельними ресурсами в Україні. Вона слугує юридичною основою для встановлення меж земельних ділянок, оформлення права власності або користування, проведення інвентаризації та впровадження заходів з охорони земель. Сучасні виклики територіального розвитку, децентралізація та цифровізація управління зумовлюють зростання ролі якісно оформленої землевпорядної документації [52].

Законодавче регулювання процесу розробки документації здійснюється низкою нормативно-правових актів, ключовими серед яких є Земельний кодекс України, Закон України «Про землеустрій», Закон «Про Державний земельний кадастр» та підзаконні акти Кабінету Міністрів України. Зокрема, Постанова № 266 від 04.03.2004 р. регламентує типову процедуру підготовки документації із землеустрою [19].

Розробка проєкту землеустрою складається з наступних етапів:

1. Ініціювання процесу — подання заявником клопотання на розробку проєкту.
2. Надання дозволу на розробку документації — орган місцевого самоврядування чи виконавчої влади ухвалює відповідне рішення.
3. Розробка проєкту сертифікованим землевпорядником із врахуванням державних стандартів.
4. Погодження документації з відповідними державними органами.
5. Затвердження документації органом влади.
6. Реєстрація ділянки в кадастрі та державна реєстрація речового права [52].

На практиці етапи землеустрою часто супроводжуються технічними, правовими та координаційними труднощами. Зокрема, проблемними залишаються погодження меж з суміжними землекористувачами, підтвердження правовстановлюючих документів, встановлення або зміна цільового

призначення земельної ділянки. Додатковими перешкодами виступають фрагментованість кадастрових відомостей, дублювання чи суперечності у публічних реєстрах (наприклад, між кадастром та реєстром речових прав), обмежений доступ до оновлених геоданих і відсутність уніфікованої цифрової платформи для комплексного управління просторовими даними. Відтак, дотримання законодавчо визначеної процедури — відповідно до Законів України «Про землеустрій», «Про Державний земельний кадастр», «Про регулювання містобудівної діяльності» — є необхідною умовою для легітимності та стійкості прийнятих рішень.

Яскравим прикладом належного виконання повного комплексу робіт із землеустрою є проєкт відведення земельної ділянки для потреб Селидівської центральної міської лікарні. У рамках цього проєкту було здійснено повний спектр підготовчих, геодезичних, графічних і правових дій: проаналізовано законодавчу базу, визначено правовий статус землі, проведено топографічну зйомку, виконано погодження з суміжними користувачами, підготовлено схеми розміщення, проєктну документацію, пояснювальну записку та інші текстові матеріали, а також враховано екологічні обмеження і перспективи забудови [37]. Успішна реалізація цього проєкту показала важливість чіткого дотримання поетапного алгоритму та участі кваліфікованих фахівців: землевпорядників, геодезистів, кадастрових реєстраторів, юристів та представників місцевого самоврядування.

Сучасні вимоги до землеустрою виходять за межі суто технічного оформлення документації. Успішні громади дедалі частіше розглядають цю сферу як складову стратегічного управління територією, що дозволяє інтегрувати просторове планування, містобудівну документацію, інвестиційну привабливість та екологічну безпеку. Водночас впровадження цифрових інструментів, зокрема геоінформаційних систем, створення локальних кадастрів, автоматизація погоджень та застосування відкритих даних у межах ініціативи "Smart Region" — відкривають нові можливості для громад у плануванні, моніторингу та управлінні земельними ресурсами.

Значною перешкодою залишається недостатній рівень цифрової підготовки кадрів та обмежене технічне забезпечення у багатьох громадах. Також залишається актуальною потреба в удосконаленні нормативної бази з урахуванням сучасних європейських підходів, зокрема Директиви INSPIRE, яка передбачає гармонізацію геоданих і відкритий доступ до інформації для суб'єктів планування на всіх рівнях.

Землеустрій як елемент інституційного середовища має стратегічне значення для сталого територіального розвитку. Він не лише дозволяє упорядковувати правовий статус земельних ділянок, але й створює базу для залучення інвестицій, розвитку інфраструктури, реалізації соціальних проєктів та підвищення якості життя населення. Забезпечення прозорих, цифровізованих і законодавчо узгоджених процедур у сфері землеустрою є основою ефективного управління земельними ресурсами та підвищення довіри до місцевої влади.

На рисунку 2.3 представлено типовий графік виконання робіт із розробки документації із землеустрою. Така візуалізація дозволяє наочно побачити тривалість і послідовність кожного етапу – від підготовчих дій до погоджень і державної реєстрації. Це сприяє кращому плануванню, своєчасному виявленню критичних точок процесу та узгодженню дій між усіма залученими сторонами. Практичне використання подібних графіків покращує координацію, знижує ризики затримок і підвищує якість виконання проєктів землеустрою.

Графік умовно поділений на тижні, в межах яких реалізуються ключові стадії: від подання клопотання до реєстрації права власності на земельну ділянку. Як видно на рисунку 2.3, найтривалішими етапами є розробка проєкту (2–4 тижень) та погодження документації (4–6 тижень), оскільки вони передбачають виконання технічних робіт і взаємодію з великою кількістю органів.

Розглянуті аспекти землеустрою свідчать про зростання його значення як стратегічного інструменту в системі територіального управління. Водночас сучасні умови потребують не лише дотримання нормативно-правових процедур, а й високого рівня технічної реалізації та цифрової підтримки кожного етапу.

Особливо це стосується формування нових земельних ділянок, що вимагає точності, оперативності й відповідності чинному законодавству.

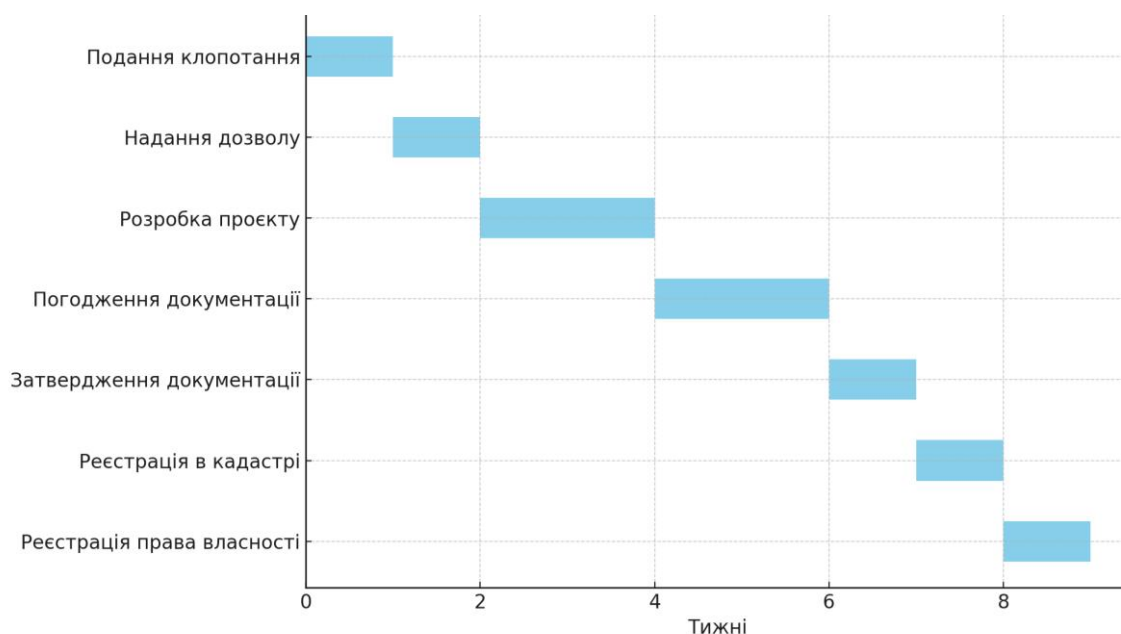


Рисунок 2.3 - Типовий графік розробки документації із землеустрою [15]

У зв'язку з цим, особливу роль відіграє впровадження спеціалізованого програмного забезпечення [29, с. 78], яке дозволяє автоматизувати процеси проектування, обробки геоданих та управління кадастровою інформацією. Саме цифрові інструменти та геоінформаційні системи стали базовим компонентом сучасного землеустрою, забезпечуючи прозорість, ефективність та інтеграцію процедур в єдиний просторово-аналітичний цикл. Детальніше ці питання розглянуто у наступному підрозділі, присвяченому аналізу найбільш актуальних програмних рішень у сфері цифрового формування земельних ділянок.

У сучасних умовах цифровізації управління територіями, ефективне формування земельних ділянок неможливе без використання спеціалізованого програмного забезпечення. Це забезпечення дозволяє автоматизувати процеси обробки геоданих, підвищити точність вимірювань, забезпечити відповідність вимогам чинного законодавства та оптимізувати витрати часу на проектування [45, с. 4].

Серед найпоширеніших інструментів варто виокремити геоінформаційні системи, такі як ArcGIS та QGIS. ArcGIS є комерційним програмним продуктом, що забезпечує широкі можливості для аналізу просторових даних, візуалізації, створення тематичних карт та кадастрових планів. QGIS, у свою чергу, є відкритим програмним забезпеченням, яке також підтримує більшість функцій, необхідних для землеустрою, та користується популярністю серед державних і освітніх установ через свою безоплатність і гнучкість.

Для технічного проектування меж земельних ділянок застосовуються AutoCAD Civil 3D та MapInfo Professional. AutoCAD Civil 3D надає можливість створення точних планів місцевості, моделювання рельєфу та проектування інженерних мереж, що є актуальним під час формування нових ділянок. MapInfo дозволяє здійснювати просторову аналітику, а також працювати з геоданими, отриманими з відкритих кадастрових систем.

Серед вітчизняних розробок варто згадати Геоінформаційну систему масової оцінки земель, яка розроблена Держгеокадастром для автоматизації оцінювання вартості земель та підвищення прозорості кадастрових операцій. Також важливу роль у формуванні ділянок відіграє система Державного земельного кадастру України — офіційна електронна платформа, яка забезпечує облік, зберігання та візуалізацію даних про земельні ділянки, їх правовий статус і межі [15].

Процес формування земельної ділянки включає декілька ключових етапів: збір вихідної інформації (топографічні матеріали, публічні кадастрові карти), аналіз просторових даних за допомогою ГІС, розробка технічної документації щодо встановлення меж ділянки, погодження та затвердження проекту, а також реєстрація в кадастрі.

Ефективність застосування програмного забезпечення у сфері землеустрою оцінюється за такими критеріями, як точність обробки даних, швидкість виконання завдань, можливість інтеграції з іншими системами, зручність інтерфейсу та вартість. Наприклад, QGIS визнано ефективною альтернативою платним продуктам завдяки гнучким налаштуванням, активній

спільноті користувачів і наявності великої кількості плагінів. ArcGIS залишається еталоном для проєктних організацій через свою надійність і підтримку складних аналітичних задач.

Таким чином, вибір програмного забезпечення залежить від конкретних потреб користувача, масштабу робіт, рівня інтеграції з державними платформами та бюджету. Однак загальною тенденцією є поступове впровадження ГІС-технологій у кожен етап формування земельної ділянки як обов'язкової складової цифрової трансформації сфери земельних відносин в Україні.

Для порівняння функціональних можливостей різних програмних рішень, що використовуються у сфері формування земельних ділянок, було складено аналітичну таблицю 2.4. Вона демонструє ключові характеристики найпоширеніших програмних продуктів: тип ліцензії, підтримку ГІС-функціоналу, рівень інтеграції з державним кадастром, наявність українського інтерфейсу та орієнтовну вартість. Наведена нижче таблиця дозволяє візуально оцінити переваги та обмеження кожного з розглянутих рішень.

Таблиця 2.4 – Порівняння програмних продуктів, що використовуються для формування земельних ділянок [2]

Програмне забезпечення	Тип ліцензії	Підтримка ГІС	Інтеграція з кадастром	Інтерфейс українською	Ціна (орієнт.)
ArcGIS	Комерційна	Так	Так	Ні	Висока
QGIS	Відкрите ПЗ	Так	Обмежено	Так	Безкоштовно
AutoCAD Civil 3D	Комерційна	Обмежена	Ні	Ні	Висока
MapInfo	Комерційна	Так	Ні	Ні	Середня
ГІС МОЗ	Державна	Так	Так	Так	Безкоштовно

Цифровізація процесів землеустрою вимагає глибокого розуміння функціональних можливостей спеціалізованого програмного забезпечення. У зв'язку з цим виникає потреба в системному аналізі найпоширеніших

інструментів, які використовуються в Україні для формування земельних ділянок, обробки геоданих і ведення кадастрового обліку. Такий підхід дає змогу зіставити переваги, недоліки, технічні параметри та рівень інтеграції кожної програми із сучасними вимогами до цифрового землевпорядкування.

Аналіз програмного забезпечення для формування земельних ділянок показує, що найбільш універсальними інструментами є ArcGIS і QGIS. ArcGIS — комерційна платформа з широкими можливостями, тоді як QGIS — безкоштовна, але функціонально потужна альтернатива. AutoCAD Civil 3D орієнтований на інженерні проекти, а MapInfo — на аналітичну роботу з геоданими. ГІС МОЗ є спеціалізованою державною системою, яка інтегрується з кадастровими платформами України та підтримує українську мову.

У сучасних умовах цифрової трансформації системи управління земельними ресурсами ефективного формування земельних ділянок неможливе без використання спеціалізованого програмного забезпечення. Такі інструменти не лише підвищують точність кадастрових та проектно-землеупорядних робіт, а й забезпечують прозорість, оперативність і відповідність процедур чинному законодавству. У зв'язку з цим аналіз сучасних геоінформаційних та інженерно-проектних програмних рішень є актуальним завданням для органів місцевого самоврядування, землевпорядних організацій та державних структур.

Серед найбільш використовуваних програм у цій сфері вирізняються ArcGIS, QGIS, AutoCAD Civil 3D, MapInfo Professional та Геоінформаційна система масової оцінки земель (ГІС МОЗ). Кожен із цих інструментів має власне функціональне призначення, рівень складності, ліцензійну політику та ступінь інтеграції з державними кадастровими базами.

ArcGIS є потужною комерційною платформою з широкими можливостями для просторового аналізу, візуалізації даних, 3D-моделювання та хмарної інтеграції. Програма активно використовується в державних і великих комерційних структурах, однак її висока вартість і складність інтерфейсу роблять ArcGIS менш доступною для невеликих організацій. QGIS, навпаки, є безкоштовною програмою з відкритим кодом, яка підтримує більшість

необхідних функцій: обробку шарів, просторову прив'язку, створення тематичних карт, підключення до відкритих кадастрових API. Завдяки активній міжнародній спільноті QGIS постійно вдосконалюється, має україномовний інтерфейс та ідеально підходить для освітніх установ і органів місцевого самоврядування.

AutoCAD Civil 3D переважно орієнтований на інженерні розрахунки, моделювання рельєфу, створення профілів, планів доріг та інших об'єктів інфраструктури. У сфері землеустрою він використовується для проектування меж ділянок, однак обмежено підтримує кадастрові формати. MapInfo Professional призначений для просторової аналітики, статистичних обчислень і картографії в бізнес-середовищі. Водночас його слабка інтеграція з українськими кадастровими сервісами робить його менш актуальним для державного сектору.

Особливу увагу заслуговує державна система ГІС МОЗ, розроблена Держгеокадастром. Вона забезпечує автоматизовану оцінку вартості земельних ділянок, створення звітів, візуалізацію та зберігання просторової інформації. ГІС МОЗ повністю адаптована до українського законодавства, підтримує інтеграцію з державними реєстрами та використовується у територіальних громадах і структурах органів влади.

Таким чином, аналіз програмного забезпечення для формування земельних ділянок свідчить, що найбільш універсальними інструментами залишаються ArcGIS та QGIS. ArcGIS — ефективне рішення для великих систем із розширеним функціоналом, тоді як QGIS — доступна й гнучка альтернатива для більшості завдань місцевого управління. AutoCAD Civil 3D доцільно застосовувати для проєктних цілей, MapInfo — у приватному бізнесі, а ГІС МОЗ — як основну державну платформу для оцінки та реєстрації земель. Вибір конкретного ПЗ має ґрунтуватися на потребах установи, наявності кадрів, бюджету та вимог до інтеграції з публічними кадастровими системами.

Оцінка функціоналу геоінформаційних систем і програмних платформ для формування земельних ділянок дозволяє визначити інструменти, які найкраще відповідають сучасним викликам цифровізації землевпорядкування. Проте

ефективне управління земельними ресурсами потребує не лише якісного проєктування, а й оперативного збору актуальної просторової інформації. Саме тому однією з найперспективніших технологій у сфері землеустрою стає дистанційне зондування Землі, яке дозволяє отримувати точні, регулярні та масштабні дані щодо стану територій.

У сфері сучасного землеустрою одним із ключових напрямів розвитку є впровадження технологій дистанційного зондування Землі, які забезпечують швидкий, точний та масштабований доступ до інформації про стан та зміну земельних ресурсів. До складу таких технологій входять супутниковий моніторинг, аерофотозйомка, а також використання безпілотних літальних апаратів (БПЛА або дронів), які все активніше застосовуються в межах територіального планування, кадастру, екологічного моніторингу та сільського господарства.

Безпілотники відіграють дедалі важливішу роль у польових обстеженнях. Завдяки високій маневровості та доступності, дрони забезпечують можливість оперативного збору просторових даних на локальному рівні. Висока роздільна здатність знімків (до 2–5 см на піксель) дозволяє створювати детальні ортофотоплани, цифрові моделі рельєфу, об'єктні 3D-моделі, що особливо важливо при інвентаризації земель, контролі використання територій, оновленні кадастрових карт тощо.

На відміну від дронів, супутникові платформи дозволяють здійснювати моніторинг значно більших площ. Сучасні супутники, такі як Sentinel-2, Landsat-8, EOS SAT-1, обладнані мультиспектральними датчиками, які дають змогу фіксувати індекси NDVI (ріст рослин), рівень вологості ґрунтів, структуру ландшафту, температуру земної поверхні тощо.

З метою візуального відображення темпів розвитку використання інноваційних технологій у сфері землеустрою, нижче наведено рисунок 2.4, який ілюструє динаміку застосування безпілотних літальних апаратів протягом 2018–2024 років. Ці дані дозволяють оцінити рівень поширення дронів як інструменту

дистанційного зондування та аерофотозйомки, а також продемонструвати загальну тенденцію цифровізації геодезичних процесів в Україні.

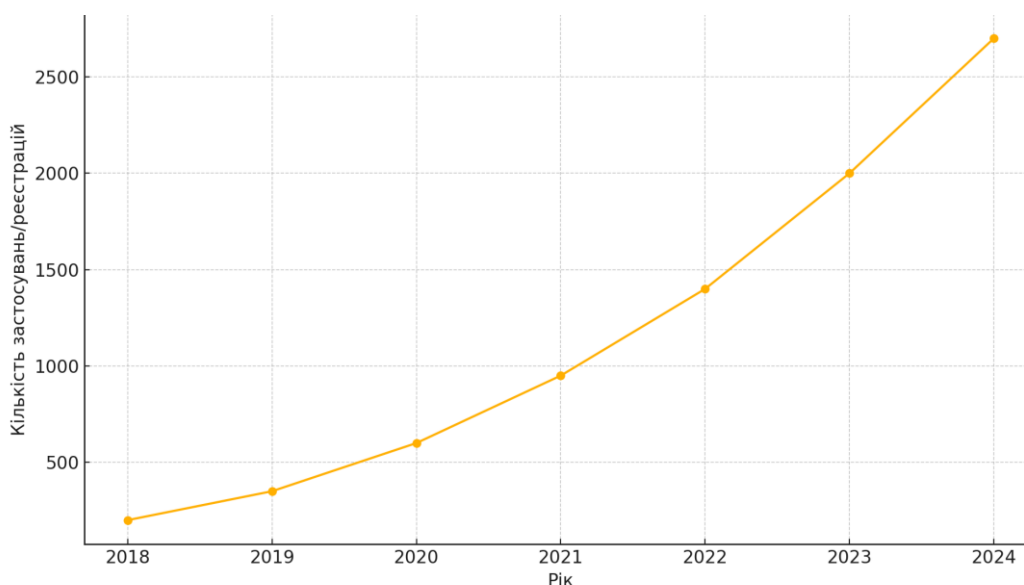


Рисунок 2.4 - Динаміки використання дронів у сфері землеустрою (2018–2024 рр) [16]

Рисунок демонструє стрімке зростання використання безпілотних літальних апаратів у сфері землеустрою в Україні протягом 2018–2024 років. За цей період кількість застосувань дронів зростає з умовних 200 випадків у 2018 році до понад 2700 у 2024 році, що свідчить про глибоку трансформацію галузі під впливом цифрових технологій.

Оцінка функціоналу геоінформаційних систем і програмних платформ для формування земельних ділянок дозволяє визначити інструменти, які найкраще відповідають сучасним викликам цифровізації землевпорядкування. Проте ефективне управління земельними ресурсами потребує не лише якісного проектування, а й оперативного збору актуальної просторової інформації. Саме тому однією з найперспективніших технологій у сфері землеустрою стає дистанційне зондування Землі, яке дозволяє отримувати точні, регулярні та масштабні дані щодо стану територій.

Зростання найбільш інтенсивно відбулося у 2021–2024 роках, що можна пояснити активною децентралізацією, цифровізацією кадастру, зниженням вартості БПЛА та доступом до програм підтримки. Надалі очікується подальше зростання частки дронів у землевпорядних процедурах.

Громадське залучення через використання електронних платформ, інтерактивних карт та геопорталів стає ключовим елементом у розвитку територіальних громад України. Ці цифрові інструменти сприяють підвищенню прозорості, покращенню комунікації між владою та мешканцями, а також залученню громадян до процесів управління та планування [72].

Інтерактивні карти та геопортали надають громадянам доступ до містобудівної документації, інформації про земельні ресурси та інфраструктуру. Наприклад, у Хмельницькій області було створено Геопортал містобудівного кадастру, який забезпечує доступ до геопросторових даних та містобудівної документації області.

У Чернівецькій громаді діє публічний геопортал, що дозволяє громадянам переглядати структуру територій, планувальні обмеження та іншу важливу інформацію. Для ефективного залучення мешканців до користування такими ресурсами важливо проводити інформаційні кампанії, марафони, тренінги з цифрової грамотності.

Крім того, інтеграція відкритих платформ, як-от Google Earth, дає змогу створювати онлайн-карти земельного фонду громад, що дозволяє вести моніторинг змін землекористування, виявляти порушення, покращувати екологічний нагляд та підтримувати публічний контроль.

Інтелектуальні системи управління є фундаментом сучасної урбаністичної концепції «розумного міста» (Smart City), що спрямована на покращення якості життя мешканців шляхом інтеграції цифрових технологій у процеси міського управління [9]. Основною метою таких систем є забезпечення ефективного функціонування міської інфраструктури, оптимізація ресурсів і підвищення рівня прозорості та участі громадян.

Однією з ключових складових смарт-інфраструктури територіального управління є використання Інтернету речей (IoT), який дозволяє з'єднувати сенсори, пристрої та служби міста в єдину інформаційну мережу. Прикладом може бути розумне освітлення, що автоматично регулює яскравість вуличних ліхтарів залежно від часу доби та погодних умов, або системи моніторингу довкілля, які фіксують рівень забруднення повітря, шуму та інших показників у реальному часі [57].

Штучний інтелект використовується для аналізу зібраних даних і прийняття управлінських рішень. У сфері транспорту, наприклад, AI допомагає оптимізувати маршрути громадського транспорту та зменшити затори [22]. У сфері безпеки — реалізуються системи відеоспостереження з функцією розпізнавання обличчя, що підвищує рівень контролю в публічному просторі.

Важливою інфраструктурною основою є хмарні технології, які дозволяють централізовано зберігати великі обсяги даних і забезпечувати доступ до інформації в реальному часі як для управлінських структур, так і для громадськості. Хмарні рішення дозволяють масштабувати міські сервіси відповідно до потреб без витрат на фізичну інфраструктуру [1].

В Україні концепція «розумного міста» активно впроваджується в таких містах, як Київ (проєкт Kyiv Smart City) та Дрогобич, де функціонує електронна система управління міськими сервісами, включно з відкритими бюджетами, транспортними маршрутами, е-зверненнями та публічними консультаціями [9].

Таким чином, інтелектуальні системи управління є не лише технологічним, а й соціальним інструментом розвитку територій, що поєднує автоматизацію, аналітику та прозоре врядування. Їх впровадження сприяє підвищенню ефективності управління, зменшенню витрат, покращенню якості послуг і зміцненню довіри громадян до органів влади.

У сучасних умовах цифрової трансформації українські міста дедалі активніше впроваджують елементи концепції «розумного міста», які спрямовані на підвищення ефективності управління, забезпечення прозорості процесів, комфорт мешканців та сталий розвиток територій. Усі області України

демонструють прагнення до інтеграції цифрових інструментів у сфері публічного адміністрування, безпеки, комунальних послуг, транспорту та екологічного моніторингу.

У таблиці 2.5 представлено приклади впровадження інтелектуальних систем управління в кожній області України. Ці приклади охоплюють реалізовані проекти у сфері геоінформаційних систем, відеоаналітики, Е-послуг, онлайн-мап, відкритих даних, мобільних застосунків та інших смарт-технологій. Деякі з рішень реалізовано на рівні обласних центрів, інші — в окремих громадах або пілотних містах регіону.

Таблиця 2.5 - Приклади впровадження інтелектуальних систем управління в кожній області України [32]

Область	Місто/Громада	Приклад впровадження
Вінницька	Вінниця	Вінниця Smart City: е-петиції, відеоаналітика
Волинська	Луцьк	Вебпортал громади, цифрові послуги ЖКГ
Дніпропетровська	Дніпро	Розумна екологія, відкрита статистика
Донецька	Краматорськ	Платформи для звернень і моніторингу комунального майна
Житомирська	Житомир	Геопортал інфраструктури, розумне освітлення
Закарпатська	Ужгород	Цифрова карта громади, туристична навігація
Запорізька	Запоріжжя	Відеоспостереження, електронний бюджет
Івано-Франківська	Івано-Франківськ	Кабінет мешканця, геопортал громади
Київська	Біла Церква	Електронні послуги, мобільний додаток
Кіровоградська	Кропивницький	Візуалізація бюджету, карти доступності
Луганська	Северодонецьк	Інтерактивні мапи і чат-боти

Продовження таблиці 2.5

Львівська	Львів	Smart освітлення, мобільний застосунок міста
Миколаївська	Миколаїв	ГІС-сервіси, е-контроль комунального господарства
Одеська	Одеса	Розумне освітлення, урбан-дані
Полтавська	Полтава	Моніторинг транспорту, геоінформаційна система
Рівненська	Рівне	Сервіси бюджету участі, цифрові звернення
Сумська	Суми	Цифрова карта маршрутів і сервісів
Тернопільська	Тернопіль	Е-сервіси, прозорий бюджет
Харківська	Харків	Аналітика відеоспостереження, інфраструктура
Херсонська	Херсон	Мапи та моніторинг територій
Хмельницька	Хмельницький	Портал відкритих даних, планувальні карти
Черкаська	Черкаси	Цифрові платформи участі громади
Чернівецька	Чернівці	ГІС управління громадою, відкриті карти
Чернігівська	Чернігів	Smart відеоспостереження, е-сервіси громади
АР Крим	Сімферополь	Централізована геоінформаційна система
м. Київ	Київ	Kyiv Smart City: е-сервіси, е-бюджет, карта

Представлена інформація ілюструє широкий спектр підходів до цифрової трансформації на регіональному рівні, що є важливою складовою децентралізації та розвитку територіального управління в Україні. Активне впровадження smart

city-рішень створює передумови для підвищення якості життя громадян та розбудови інноваційної економіки на місцях.

Поряд із геоінформаційними системами, хмарними платформами, Інтернетом речей та інтелектуальними системами, що активно інтегруються у структури «розумного міста», дедалі більшої уваги набуває застосування блокчейн-технологій. Вони розглядаються як наступний крок у забезпеченні прозорості, безпеки та довіри до процесів адміністрування земельних ресурсів і об'єктів нерухомості. Саме блокчейн має потенціал стати ключовим інструментом у сфері цифровізації державного земельного кадастру, мінімізуючи людський фактор та усуваючи можливості для зловживань.

У сучасних умовах цифровізації земельних відносин блокчейн-технології розглядаються як один з найперспективніших інструментів забезпечення прозорості, безпеки та довіри до системи державного земельного кадастру. Використання блокчейну дає змогу створити децентралізовану базу даних, яка гарантує незмінність записів, відкритість доступу та зниження ризиків шахрайства чи фальсифікацій. Ключовими перевагами впровадження цієї технології є забезпечення повної прозорості усіх транзакцій із землею, захист прав власності, спрощення процедур переоформлення документів за допомогою смарт-контрактів, а також зменшення корупційних ризиків за рахунок мінімізації впливу людського фактора.

В Україні з 2021 року вивчалася можливість запровадження блокчейн-рішень у сфері землеустрою в межах пілотних ініціатив, зокрема за участі ДП "Дія", Міністерства цифрової трансформації та Світового банку. Було проведено тестування реєстраційних процесів з використанням блокчейн-протоколів, а також запропоновано концепцію використання смарт-контрактів для оформлення оренди та передачі земельних ділянок. Хоча масштабне впровадження ще не реалізоване, перші кроки засвідчили ефективність такої технології як запобіжника корупції у сфері земельних відносин [30, с. 23].

Міжнародний досвід демонструє високий потенціал блокчейну в управлінні земельними ресурсами. Наприклад, у Грузії у співпраці з Bitfury ще з

2016 року функціонує система реєстрації прав власності на основі блокчейну, що дало змогу суттєво знизити кількість судових спорів щодо прав на землю [30, с. 27]. Подібні ініціативи впроваджені в Швеції, де Ландметер'ет (державне земельне агентство) протестувало блокчейн у межах транзакцій купівлі-продажу нерухомості, та в Індії, де технологія використовується для фіксації прав на землю в сільських регіонах.

Висновки до розділу 2

Оцінювання інституційного середовища управління територіальним розвитком в Україні, а також аналіз запровадження інноваційних практик свідчать про наявність як позитивних зрушень, так і значних викликів. Законодавча база у сфері територіального управління поступово наближається до європейських стандартів: впроваджуються принципи децентралізації, що забезпечують посилення ролі місцевого самоврядування та сприяють активізації розвитку громад. Водночас зберігаються труднощі, пов'язані з інституційною розрізненістю, недостатньою координацією між різними рівнями влади та браком фінансування для реалізації довгострокових стратегій.

В умовах активної цифрової трансформації зростає значення інноваційних рішень у сфері територіального управління. Використання сучасних ІТ-інструментів, геоінформаційних технологій, електронних сервісів і складових концепції Smart City вже демонструє позитивні результати в окремих регіонах — підвищується ефективність управління, відкритість інформації та участь громадян. Проте ці новації впроваджуються нерівномірно, здебільшого у форматі пілотних проєктів, і потребують подальшого поширення та системної інтеграції. Законодавче регулювання продовжує адаптуватися до вимог ЄС, закріплюючи принципи децентралізації на національному, регіональному та місцевому рівнях.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ УКРАЇНИ

3.1 Прогнозування розвитку інновацій у територіальному управлінні

У 2024–2025 роках інноваційна діяльність у сфері територіального управління України демонструє стійке зростання, що зумовлено цифровізацією, децентралізацією, технологічними змінами та зростаючими очікуваннями громадян щодо якості публічних послуг.

Цифровізація охоплює широкий спектр технологічних рішень: зокрема, електронні сервіси (реєстрація, звернення, дозволи), які інтегруються в єдині муніципальні платформи, спрощуючи комунікацію між владою та громадою [18].

Широко застосовуються геоінформаційні системи для аналізу просторових даних у сферах землекористування, інфраструктури й екології [27]. У громадах впроваджуються смарт-технології: автоматизоване освітлення, відеоспостереження, мобільні сервіси для інформування населення, що сприяє безпеці, ефективності й залученню мешканців [18].

Децентралізація надала громадам більше повноважень і ресурсів, що дозволило їм самостійно визначати пріоритети розвитку та впроваджувати інновації відповідно до локальних потреб [70]. Національні програми підтримують цей процес через розвиток відкритих даних і цифрових стандартів, формуючи інноваційну екосистему в управлінні територіями [27].

Комплексність інноваційних змін, підтриманих як на місцевому, так і на державному рівнях, створює передумови для формування ефективної цифрової екосистеми управління територіями. Водночас важливо враховувати, що динаміка впровадження цифрових технологій є нерівномірною в різних регіонах

країни. Це зумовлює необхідність аналізу рівня цифровізації територіального управління на регіональному рівні, з урахуванням особливостей інфраструктури, доступу до Е-послуг та ступеня застосування смарт-рішень.

У 2024 році ступінь цифровізації регіонів України значно відрізняється залежно від стану місцевої цифрової інфраструктури, доступності електронних послуг, впровадження геоінформаційних систем і використання смарт-технологій. Найвищий рівень цифрової активності демонструють Київ, а також Київська, Львівська та Харківська області, де ефективно працюють електронні сервіси, відкриті дата-платформи та ПС-інструменти.

У західних і центральних областях спостерігається середній рівень цифрової трансформації — тут поступово запроваджуються електронні адміністративні послуги та елементи «розумної» інфраструктури. Водночас у регіонах, де цифровий доступ обмежено через військові дії (зокрема Луганська, Донецька, Херсонська області), цифровізація розвинута слабо.

Узагальнені дані щодо рівня цифрової активності в регіонах представлені в таблиці 3.1 за такими критеріями, як доступність Е-послуг, наявність геоінформаційних систем і впровадження смарт-рішень у громаді.

Таблиця 3.1 - Порівняння регіонів за рівнем цифровізації [11]

Регіон	Індекс цифровізації (2024)	Рівень Е-послуг	Наявність ПС	Смарт-рішення в громадах	Загальна оцінка
Вінницька	70	Середній	Частково	Частково	Середній
Волинська	62	Середній	Ні	Ні	Низький
Дніпропетровська	74	Середній	Так	Так	Високий
Донецька	58	Низький	Ні	Ні	Низький
Житомирська	66	Середній	Частково	Ні	Середній
Закарпатська	61	Низький	Ні	Ні	Низький
Запорізька	68	Середній	Частково	Частково	Середній
Івано-Франківська	69	Середній	Частково	Частково	Середній

Продовження таблиці 3.1

Київська	82	Високий	Так	Так	Високий
Кіровоградська	60	Низький	Ні	Ні	Низький
Луганська	57	Низький	Ні	Ні	Низький
Львівська	78	Високий	Так	Частково	Високий
Миколаївська	63	Середній	Ні	Ні	Низький
Одеська	67	Середній	Частково	Частково	Середній
Полтавська	65	Середній	Ні	Частково	Серед
Рівненська	66	Середній	Частково	Ні	Середній
Сумська	64	Середній	Частково	Ні	Середній
Тернопільська	68	Середній	Частково	Частково	Середній
Харківська	72	Високий	Так	Частково	Високий
Херсонська	59	Низький	Ні	Ні	Низький
Хмельницька	70	Середній	Частково	Частково	Середній
Черкаська	66	Середній	Частково	Частково	Середній
Чернівецька	59	Низький	Ні	Ні	Низький
Чернігівська	65	Середній	Частково	Ні	Середній
м. Київ	85	Високий	Так	Так	Високий

Виявлена територіальна нерівномірність цифрової трансформації свідчить про потребу в диференційованому підході до розвитку регіонів і громад. Для досягнення справжньої інноваційності важливо не лише впроваджувати окремі цифрові рішення, а й створювати цілісне середовище, спроможне до системних змін. У цьому контексті ключовим стає оцінювання інноваційного потенціалу об'єднаних територіальних громад, які відіграють центральну роль у забезпеченні конкурентоспроможності, сталого розвитку та ефективного місцевого управління [26].

Інноваційний розвиток об'єднаних територіальних громад і регіонів України є важливим чинником підвищення їх конкурентоспроможності, сталого економічного зростання та ефективного управління. Для оцінки готовності громад до впровадження інновацій враховується сукупність кадрових, технічних, інфраструктурних та інституційних ресурсів [28].

Людський капітал відіграє провідну роль у цьому процесі. Кваліфіковані фахівці з ІТ, фінансів, просторового планування та управління формують ядро

інноваційних команд. У той же час багато малих громад мають кадровий дефіцит і обмежений доступ до навчання у сфері цифрових технологій [65].

Важливе значення має технічне забезпечення: наявність сучасної техніки, інтернет-зв'язку та програмних рішень дає змогу громадам переходити до цифрового управління. Там, де інфраструктура вже сформована, працюють ГІС, електронний документообіг, сервіси для мешканців. Але в багатьох громадах цифровізація лише починається й потребує підтримки.

Інфраструктурна база — ще один критичний чинник. Якість транспортної та комунікаційної мережі, наявність соціальних об'єктів і рівень енергоефективності створюють умови для інновацій і залучення інвестицій.

Індекс готовності до інновацій враховує освітній рівень, реалізовані ініціативи, цифрові послуги, відкриті дані, інноваційну інфраструктуру (ІТ-хаби, бізнес-інкубатори, коворкінги) та партнерства з наукою й бізнесом. Лідерами за цим показником є громади великих міст, зокрема у Львівській, Київській, Дніпропетровській і Харківській областях [36, с. 8].

Уже реалізовано низку інноваційних ініціатив. Наприклад, у Бучі функціонує платформа Smart City, у Гадячі – автоматизоване фінансове управління, а в Славутичі – центр стартапів для підприємців та ІТ-фахівців.

Хоча спроможність громад до інновацій різниться, загальна тенденція є позитивною. Успіх залежить від ефективного управління, розвиненої інфраструктури, фінансової підтримки та співпраці з державними й міжнародними партнерами. Масштабування стане можливим за умови поширення успішних практик та розвитку партнерських мереж [28, с. 24].

Незважаючи на різний рівень інституційної та технічної спроможності, громади України демонструють позитивну динаміку у впровадженні інновацій. Проте досягнення стабільних результатів вимагає не лише підтримки існуючих ініціатив, а й стратегічного бачення їх розвитку в умовах мінливої соціально-економічної ситуації [49]. У цьому контексті особливого значення набуває сценарне прогнозування як ефективний інструмент визначення можливих

напрямів трансформації територіального управління з урахуванням ризиків, ресурсів і потенціалу впливу інновацій.

Упровадження інновацій у територіальне управління потребує стратегічного прогнозування та адаптивності до умов невизначеності. У цьому контексті сценарний підхід виступає дієвим інструментом аналізу можливих майбутніх ситуацій, оцінки ризиків і розробки управлінських рішень.

Оптимістичний сценарій передбачає активне впровадження інновацій за умов політичної стабільності, державної підтримки цифрової трансформації, залучення ІТ-бізнесу та міжнародних партнерів. Громади інвестують у сервіси, автоматизують документообіг, використовують онлайн-моніторинг, а населення активно долучається до управління через е-платформи.

Реалістичний сценарій передбачає поступову цифровізацію окремих громад, здебільшого тих, що мають доступ до ресурсів або беруть участь у міжнародних проєктах. Інновації розвиваються вибірково, ІТ-рішення впроваджуються частково, а більшість територій потребує додаткового фінансування та кадрового посилення.

Песимістичний сценарій базується на припущенні про згорання інновацій через воєнні дії, економічну нестабільність або слабкість інституцій. У таких умовах цифрові сервіси зупиняються, громади обмежуються базовими функціями, а цифрова інфраструктура поступово деградує.

Узагальнення сценаріїв показує, що успіх інноваційного розвитку залежить від політичної волі, підтримки держави, інституційної спроможності громад і громадської участі. Досягнення нової моделі управління можливе за умови рівного доступу до сервісів, інвестицій у людський капітал і зміцнення довіри між владою та суспільством.

Для глибокого розуміння умов впровадження інновацій у систему управління територіальним розвитком доцільним є застосування стратегічних інструментів аналізу. Зокрема, SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози, що впливають на інноваційний розвиток громад. Результати аналізу наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - SWOT-аналіз інноваційного управління територіальним розвитком України [39]

Категорія	Ключові тези
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток цифрової інфраструктури • Впровадження Smart City та електронних сервісів
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> • Цифрова нерівність та технічна неготовність • Відсутність сучасної нормативної бази
Можливості	<ul style="list-style-type: none"> • Можливість залучення міжнародної підтримки • Розвиток державно-приватного партнерства
Загрози	<ul style="list-style-type: none"> • Кіберзагрози, політична нестабільність • Недовіра до інновацій, проблеми з безпекою даних

Прогнозування розвитку інновацій у територіальному управлінні відіграє стратегічну роль у формуванні адаптивної, ефективної та конкурентоспроможної моделі місцевого розвитку. У сучасних умовах постійних змін, технологічного прогресу та нових викликів, громади мають не лише реагувати на наявні потреби, а й проактивно планувати майбутні трансформації. Застосування сценарного підходу, аналіз тенденцій, оцінка потенціалу і ризиків дозволяють розробляти обґрунтовані управлінські рішення, орієнтовані на досягнення довгострокових результатів.

Особливого значення набуває поєднання інституційного бачення, цифрових технологій та участі громадян у процесах стратегічного планування. Це дає змогу не лише визначити вектори інноваційного розвитку, а й закласти основу для цілісної інноваційної екосистеми, що базується на партнерстві, відкритості та довірі. Прогнозування в цій сфері стає не лише технічним інструментом, а й елементом нової управлінської культури, орієнтованої на випередження змін, підвищення ефективності управління та стале зростання територій.

3.2 Пропозиції щодо вдосконалення механізмів впровадження інновацій

У попередньому підпункті було здійснено всебічний аналіз тенденцій та перспектив розвитку інновацій у територіальному управлінні. Зокрема, акцентовано увагу на ключових напрямках цифрової трансформації, використанні геоінформаційних систем, просторової аналітики, великих даних, а також на ролі інтелектуальних технологій у процесі прийняття рішень. Важливим елементом аналізу стали сценарії розвитку інновацій — від оптимістичного до песимістичного — які дозволяють оцінити потенційні ризики та умови досягнення ефективного управління. Було наголошено, що успішна реалізація інноваційного потенціалу громад неможлива без належного кадрового забезпечення, доступу до цифрової інфраструктури, а також без активної участі громадян.

Однак одного лише бачення майбутніх можливостей недостатньо для досягнення реального поступу. Саме тому наступний підпункт зосереджено на практичних аспектах впровадження інновацій — шляхах, інструментах і механізмах, які здатні забезпечити реальні зміни на місцях. У цьому контексті розглядатимуться інституційні, нормативно-правові, фінансові та освітні засади модернізації управління. Окрема увага буде приділена таким напрямкам, як вдосконалення законодавства, підтримка інноваційних проєктів через гранти, технічну допомогу, бюджет участі, а також розвитку інноваційної культури та компетентностей місцевих управлінців. Це дозволить окреслити комплексну систему дій, спрямовану на забезпечення сталого, адаптивного та технологічно орієнтованого територіального розвитку в Україні.

Сучасне управління територіями потребує точності, швидкості та обґрунтованості рішень, що базуються на аналітиці, даних і прогнозах. Цифрові технології стають основним засобом досягнення цих цілей, забезпечуючи глибокий аналіз, моделювання сценаріїв та виявлення закономірностей.

Одним із ключових інструментів просторової аналітики є QGIS — геоінформаційна система з відкритим кодом, що дає змогу візуалізувати території, аналізувати просторові дані та моделювати розвиток. Вона широко застосовується в містобудуванні, екології, транспортному плануванні та землеустрої.

Важливу роль відіграє аналітика великих даних. Вона дозволяє місцевому самоврядуванню приймати рішення на основі інформації з відкритих реєстрів, сенсорів, соціальних мереж. Це сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління.

Значення набувають також технології інтелектуального аналізу, які враховують не лише статистику, а й поведінкові моделі. Це дає змогу прогнозувати зміни в соціальній, економічній та інфраструктурній сферах, планувати бюджет, виявляти відхилення [38, с. 45].

Загалом, цифровізація трансформує логіку управління територіями — воно стає доказовим, стратегічним і адаптивним. Управлінські рішення дедалі частіше ґрунтуються на точному аналізі, що підвищує здатність громад ефективно реагувати на виклики й запобігати ризикам.

Застосування цифрових технологій у територіальному управлінні відкриває нові можливості для прийняття точних і прогнозованих рішень. Водночас одним із напрямів, що активно інтегрується у цей процес, є геодезія — галузь, яка забезпечує просторову точність і актуальність даних для ефективного планування та управління. Саме інновації у сфері геодезичних технологій стають вирішальним чинником для підвищення якості аналітики, оптимізації ресурсів і впровадження сучасних рішень на всіх рівнях управлінської діяльності.

Інновації у сфері геодезії є ключем до підвищення точності просторового планування, ефективності будівельних і інженерних рішень. Сучасна геодезична практика дедалі більше базується на цифрових технологіях — геоінформаційних системах, хмарних сервісах, лазерному скануванні, БПЛА та супутниковій навігації. Як зазначає В. І. Корнієнко, ці технології істотно змінюють традиційні підходи до збору, обробки та аналізу просторових даних [34, с. 38].

Інструменти на кшталт лазерного сканування забезпечують побудову точних 3D-моделей, а безпілотні апарати дозволяють оперативно охоплювати великі території при мінімальних ресурсах. Це особливо актуально в містобудуванні, аграрному моніторингу та екології.

Не менш важливим є розвиток людського капіталу. Фахівці повинні постійно оновлювати знання щодо нових приладів, програмного забезпечення та методів аналізу. Актуальним стає впровадження інноваційної освітньої політики, гнучкої системи професійного розвитку та міжнародних обмінів досвідом.

Державна політика має підтримувати інноваційність через гранти, податкові пільги, оновлення нормативної бази й розвиток відкритих платформ геоданих. Особливу роль відіграє залучення України до міжнародних ініціатив, таких як Copernicus або INSPIRE, які сприяють доступу до баз даних, технологій і стандартів.

За словами О. С. Адамовича, ефективне впровадження інновацій у геодезії можливе лише за умови гармонійного поєднання технічного прогресу, кадрової спроможності та системної державної підтримки [4, с. 55].

Таким чином, сталий розвиток геодезичної галузі залежить від впровадження комплексного підходу, орієнтованого на цифровізацію, освіту, партнерство і міжнародну інтеграцію.

Враховуючи зазначені чинники, можна стверджувати, що саме інноваційні підходи формують нову парадигму розвитку геодезичної сфери. Подальше зміцнення її потенціалу вимагає не лише підтримки існуючих тенденцій, а й глибшої інтеграції сучасних технологій у всі ланки професійної діяльності. У цьому контексті важливо розглянути сучасний стан і перспективи інновацій у геодезії більш комплексно — від застосування цифрових інструментів до створення сприятливої інституційної екосистеми.

Інновації у сфері геодезії відіграють ключову роль у підвищенні точності просторового планування, оптимізації будівництва та інженерних робіт. Сучасна геодезична діяльність дедалі більше базується на цифрових технологіях: ГІС, хмарних сервісах, лазерному скануванні (LIDAR), БПЛА та супутниковій

навігації (GPS/GNSS). Це підвищує точність і швидкість збору даних, знижує витрати на польові роботи та мінімізує вплив людського фактора [17].

Лазерне сканування дозволяє створювати 3D-моделі, а дрони — швидко охоплювати великі площі, що актуально для містобудування, агросектору та екології.

Не менш важливим є розвиток людського капіталу. Працівники мають постійно оновлювати знання щодо технологій та методів обробки даних. Це потребує сучасної освіти, тренінгів і міжнародного обміну досвідом.

Державна політика повинна стимулювати інновації через гранти, пільги, оновлення нормативної бази та створення відкритих геоплатформ [8, с. 45]. Участь України в міжнародних ініціативах, як-от Copernicus та INSPIRE, сприяє інтеграції у глобальний геопросторовий простір та залученню інвестицій [16].

Підтримка вітчизняного ПЗ, інтеграція штучного інтелекту й автоматизації, а також розвиток публічно-приватного партнерства створюють сприятливе середовище для інновацій. Сукупність цих чинників формує основу сталого розвитку геодезичної галузі в Україні.

У процесі впровадження інновацій у систему управління територіальним розвитком важливу роль відіграють різні форми партнерств, які забезпечують мобілізацію ресурсів, координацію дій і доступ до сучасних технологій. На основі аналізу практик територіального управління було побудовано кругову діаграму, яка демонструє умовну оцінку значущості основних форм партнерства (рисунок 3.4).

Згідно з діаграмою, найвищу частку займає державне-приватне партнерство (35%), що забезпечує фінансування великих проєктів, передачу технологій і спільну відповідальність за результати. Грантове фінансування (25%) є ключовим джерелом ресурсів для місцевих інновацій, зокрема в умовах обмежених бюджетів громад. Міжмуніципальне співробітництво (20%) сприяє об'єднанню ресурсів і створенню спільної інфраструктури. Меншу частку займають інституційні коаліції (10%) і партнерства з науковими установами

(10%), проте саме вони забезпечують стратегічне бачення, наукову підтримку та інноваційний підхід до розвитку територій.



Рисунок 3.4 – Форми партнерств та їх переваги [72]

Такий розподіл дозволяє оцінити пріоритети у формуванні ефективної моделі партнерства на рівні громад та регіонів, орієнтованої на довготривалі результати.

Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності в Україні потребує системного оновлення для створення сприятливих умов технологічного розвитку та залучення інвестицій. Хоча чинні базові закони, зокрема Закон України «Про місцеве самоврядування» [54] та Закон України «Про інноваційну діяльність» [53], формально регулюють відповідні процеси, їх зміст значною мірою не відповідає сучасним викликам цифрової трансформації. Застарілі норми стримують впровадження новітніх технологій, ускладнюють діяльність інноваційних підприємств і знижують динаміку розвитку малого бізнесу на регіональному рівні.

Одним із ключових напрямів удосконалення є оновлення законодавства, що регулює інноваційну діяльність на місцевому рівні. Актуальними є створення

умов для функціонування інноваційних кластерів, спрощення процедур погодження ініціатив, а також запровадження податкових пільг і механізмів бюджетної підтримки малого інноваційного бізнесу [43]. Такий підхід уже успішно застосовується в низці країн, де фіскальні стимули та спеціалізовані програми стали основою ефективної політики підтримки інновацій [41, с. 41].

Суттєве значення для формування повноцінної інноваційної екосистеми має також вдосконалення механізмів захисту інтелектуальної власності. В Україні досі існують проблеми з реалізацією прав на інноваційні продукти, особливо у сфері авторських прав і патентного захисту. Як зазначає С. Хан, ефективний захист інтелектуальної власності є ключовим чинником інноваційної безпеки та інвестиційної привабливості [68, с. 52].

У контексті реалізації Національної стратегії розвитку інновацій до 2030 року визначено пріоритети державної політики: підтримка наукоємних технологій, біотехнологій, цифрових рішень та зеленої енергетики [43]. Для їх реалізації необхідна не лише нормативна база, але й чітка координація дій між державою, бізнесом та науковими установами.

На місцевому рівні важливими інструментами стимулювання інновацій можуть стати податкові канікули для стартапів, пільги на імпорт інноваційного обладнання, розвиток державно-приватного партнерства. Окрему роль відіграє створення індустріальних парків і технопарків зі спрощеним регуляторним режимом та доступом до фінансування. Комплексне оновлення нормативно-правової бази разом з інституційною підтримкою сприятиме формуванню стійкої інноваційної екосистеми в Україні. Проте ефективна реалізація інноваційної політики на місцевому рівні неможлива без належного фінансового забезпечення. У цьому контексті дедалі більшого значення набувають фінансові інструменти, що спрямовані на розвиток соціальної сфери та інфраструктури громад. Для цього використовуються різні механізми: співфінансування з державного і місцевого бюджетів, гранти, програми технічної допомоги, бюджет участі, конкурси ідей та інноваційні фонди, що зумовлюють створення сприятливого середовища для сталого інноваційного розвитку в Україні.

Система фінансової підтримки інновацій у соціальній сфері та розвитку інфраструктури громад ґрунтується на використанні різноманітних інструментів: співфінансування з державного та місцевого бюджетів, грантів, програм технічної допомоги, бюджету участі, конкурсів ідей та інноваційних фондів [67, с. 81]. Механізми співфінансування дозволяють реалізовувати проекти за участі держави, особливо у сферах модернізації інфраструктури, енергоефективності, цифровізації та комунальних послуг. Поєднання бюджетів посилює фінансову спроможність громад і забезпечує сталість ініціатив [47].

Гранти та технічна допомога від міжнародних донорів і державних програм надають громадам ресурси для досліджень, впровадження нових технологій, навчання персоналу. Це особливо важливо для МСП, які потребують зовнішньої підтримки. Бюджет участі дає змогу мешканцям напряду впливати на розподіл бюджетних коштів, реалізуючи інноваційні ініціативи — екопроекти, цифрові сервіси, освітні рішення. Конкурси ідей, що проводяться місцевою владою або за підтримки донорів, допомагають виявляти перспективні рішення, запропоновані підприємцями та стартапами, які можуть отримати фінансування або партнерську підтримку [32, с. 12].

Інноваційні фонди при громадах функціонують на базі органів самоврядування або у співпраці з іншими учасниками розвитку. Їх мета — підтримка проектів у сферах цифровізації, екології, освіти та інфраструктури відповідно до стратегій сталого розвитку громад [67, с. 105]. У сукупності ці інструменти стимулюють впровадження технологій, активну участь населення, зміцнення партнерств і економічну динаміку на місцях, сприяючи формуванню сучасних, інноваційно орієнтованих громад.

Один із ключових показників інноваційного поступу на місцевому рівні — це зміна обсягів бюджетних витрат об'єднаних територіальних громад на впровадження інноваційних проектів. На рисунку 3.5 представлено динаміку фінансування інноваційної діяльності ОТГ у період з 2019 по 2024 роки.

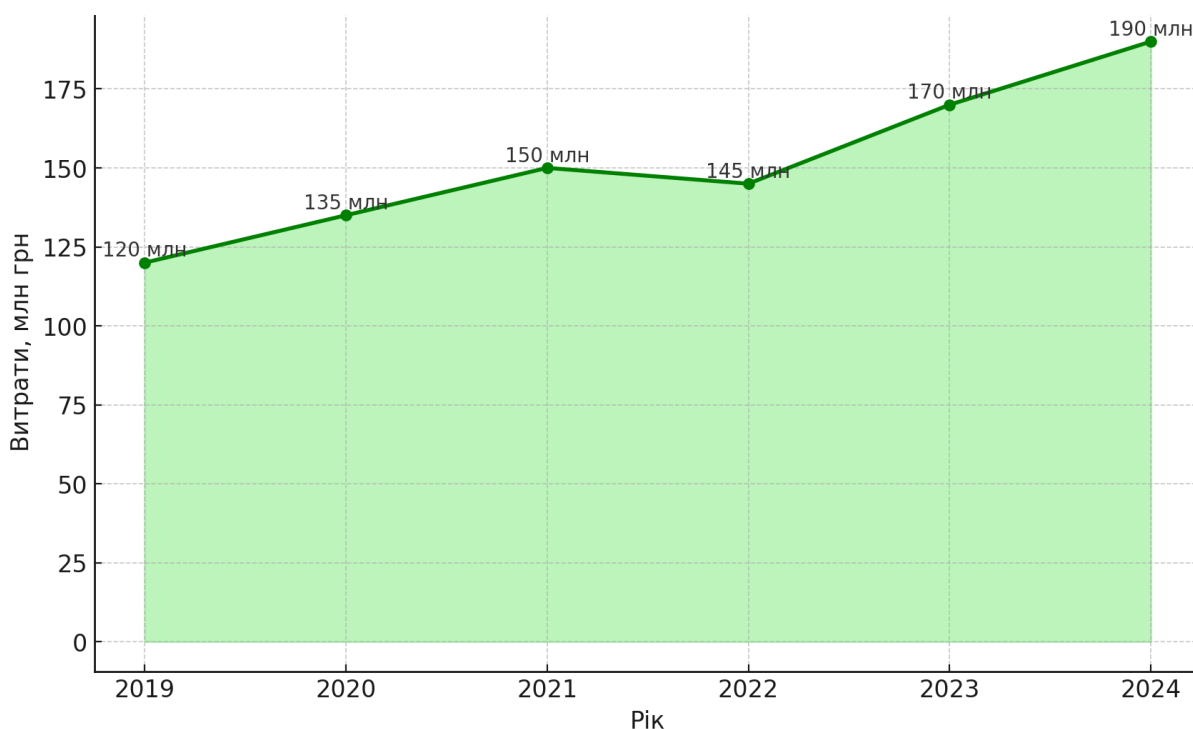


Рисунок 3.5 Динаміка витрат ОТГ на інноваційні заходи [40]

З аналізу графіка видно стабільне зростання витрат із року в рік. У 2019 році фінансування становило орієнтовно 120 млн грн, після чого обсяги щорічно зростали. Єдиним винятком став 2022 рік, коли обсяг витрат знизився до 145 млн грн, ймовірно, внаслідок економічних викликів та впливу воєнного стану. Проте вже у 2024 році рівень фінансування зріс до приблизно 190 млн грн, що демонструє поступове відновлення й підвищення пріоритетності інновацій у стратегічному розвитку громад.

Графік дає змогу не лише оцінити числові зміни, а й візуально простежити загальну динаміку приросту. Це підкреслює сталу позитивну тенденцію у виділенні коштів на інновації на місцевому рівні.

Освітні та просвітницькі програми для місцевих управлінців є важливою складовою підвищення ефективності місцевого самоврядування та впровадження інновацій. Сучасні виклики вимагають від управлінців не лише знань в адміністративній сфері, а й умінь використовувати цифрові інструменти, впроваджувати інновації та модернізувати управлінські процеси. Це сприяє формуванню відкритої, прозорої та результативної моделі управління, яка відповідає потребам сучасних громад.

Одним із ключових напрямів таких програм є навчання цифровим технологіям. Курси дозволяють посадовцям освоїти інструменти е-урядування, геоінформаційні системи, автоматизовані системи управління, принципи кібербезпеки та захисту персональних даних. Вони також формують навички критичного мислення, адаптації до змін і ефективної інтеграції цифрових сервісів у повсякденну роботу. У багатьох громадах вже діють електронні приймальні, автоматизовані документообіги та відкриті платформи взаємодії з мешканцями.

Важливу роль відіграють програми стажувань та обміну досвідом. Вони надають управлінцям можливість переймати успішні практики просторового планування, соціального та екологічного управління як в Україні, так і за її межами. Участь у міжнародних програмах, таких як ініціативи ЄС або проєкт DOBRE, сприяє впровадженню інновацій через локальні пілотні проєкти та налагодженню партнерських зв'язків.

Додаткову гнучкість забезпечують онлайн-платформи для підвищення кваліфікації, які дають змогу посадовцям навчатися без відриву від роботи. Через інтерактивні курси, вебінари, кейси та сертифіковані програми управлінці вивчають бюджетування, стратегічне планування, проєктний менеджмент та інші важливі теми. Онлайн-освіта робить навчання доступним і практичним.

Окрему роль у формуванні інноваційної культури відіграють публічні кампанії: семінари, форуми, інформаційні заходи та медіапроєкти. Вони підвищують обізнаність як управлінців, так і громадян щодо новітніх технологій, цифрових сервісів, енергоефективних рішень та механізмів участі в управлінні. Крім формального навчання, такі кампанії формують позитивне ставлення до змін, стимулюють лідерство, ініціативність та мотивацію до впровадження інновацій у громадах.

Завершуючи розгляд механізмів вдосконалення впровадження інновацій у територіальному управлінні, варто наголосити, що ефективна інноваційна політика на місцевому рівні потребує комплексного та скоординованого підходу. Поєднання сучасного нормативно-правового регулювання, достатнього

фінансування, кадрового потенціалу, технологічної готовності та відкритості до партнерств створює основу для стійкого інноваційного прориву в управлінні громадами.

Пропозиції, розглянуті у цьому підпункті, мають стати основою для формування нової управлінської культури — орієнтованої на результат, гнучкості і взаємодію з громадянами. Саме через поєднання інституційних змін, підтримки інноваційних ініціатив, розвиток освітніх програм та залучення зовнішніх ресурсів можливо забезпечити успішну реалізацію стратегічних завдань територіального розвитку. Успіх інновацій у сфері управління залежить не лише від наявності технологій, а насамперед — від здатності органів місцевої влади інтегрувати їх у щоденну практику та стратегічне планування.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дослідження розглянуто шляхи удосконалення інноваційної діяльності в контексті управління територіальним розвитком України. На основі аналізу актуальних тенденцій і ресурсного потенціалу територіальних громад визначено ключові напрями інноваційного зростання з урахуванням як внутрішніх можливостей, так і зовнішніх загроз. Особливу увагу приділено прогнозуванню динаміки інновацій, ролі цифровізації, розбудові міжгалузевої взаємодії та впровадженню інструментів електронного врядування.

У процесі дослідження було сформульовано декілька можливих сценаріїв інноваційного розвитку — від найменш сприятливого до найоптимістичнішого, залежно від політичних, економічних і безпекових чинників. Найбільш ймовірним вбачається поміркований сценарій, за якого громади продовжуватимуть розвивати цифрову інфраструктуру за підтримки держави, міжнародних партнерів і громадянського суспільства.

Результати проведених SWOT- та PEST-аналізів підтвердили наявність суттєвого інноваційного потенціалу, ефективна реалізація якого вимагає скоординованої державної політики, стабільного фінансування та активної участі місцевих громад.

Загалом для досягнення сталого інноваційного розвитку у сфері територіального управління необхідне впровадження комплексного підходу, що охоплює модернізацію управлінських процесів, забезпечення прозорості діяльності влади, налагодження ефективної взаємодії між усіма учасниками процесу та активне впровадження цифрових технологій. Такий підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності регіонів і покращенню умов життя населення.

ВИСНОВКИ

У рамках дослідження проведено всебічний аналіз теоретичних засад, поточного стану та потенційних стратегічних напрямів упровадження інновацій у систему публічного управління регіональним розвитком. Отримані результати дали змогу не лише впорядкувати базові поняття інновацій у контексті управлінської діяльності, але й обґрунтувати концептуальні напрями модернізації державної політики та інституційних інструментів, що сприяють активізації інноваційних процесів на регіональному рівні.

У результаті теоретичного аналізу встановлено, що інновації у сфері управління розвитком територій — це комплексне оновлення методів, підходів і форм управлінської взаємодії, яке відбувається під впливом впровадження новітніх технологій, цифрових платформ, змін у нормативному полі, а також завдяки залученню громадськості до прийняття рішень. Інноваційність управління проявляється у зміні управлінських пріоритетів, адаптивності, відкритості та орієнтації на результат.

Застосування класифікації інновацій за функціональними напрямками (технологічні, процесні, організаційні, правові та соціальні) дало змогу сформуванню міждисциплінарну структуру оцінювання потенціалу інноваційного розвитку територій. Наприклад, технологічні рішення — такі як геоінформаційні системи, БПЛА, е-врядування та платформи Smart City — забезпечують основу для обробки даних і стратегічного планування. Організаційні інновації змінюють моделі управлінської взаємодії, соціальні — сприяють підвищенню залученості громадян, а правові — створюють нормативні умови для впровадження нововведень. Управлінські інновації є результатом комплексної інтеграції всіх зазначених компонентів.

Україна сьогодні зіштовхується з низкою складних викликів: військовою агресією, глибокою децентралізацією, адміністративно-територіальною реформою, постпандемічними змінами та цифровою трансформацією державного управління. У цих умовах ефективність управління можлива лише

за умови відходу від традиційних підходів і переходу до гнучких, інноваційно орієнтованих управлінських систем. Саме інновації дають змогу мінімізувати витрати, підвищити результативність дій та забезпечити стратегічну сталу динаміку.

Аналіз стану впровадження інноваційних підходів на регіональному рівні засвідчив амбівалентну ситуацію: з одного боку, окремі громади й міста демонструють успішні практики цифровізації (електронні сервіси, геопортали, кабінети мешканця, електронний бюджет, відеоаналітика), а з іншого — значна частина територій відчуває нестачу ресурсів, кадрів, технічного забезпечення та доступу до інфраструктури підтримки інновацій. Така нерівномірність становить виклик національного масштабу, що потребує системної відповіді з боку держави, а також налагодження горизонтальних зв'язків між громадами.

Аналіз інституційного середовища інноваційного управління засвідчив наявність нормативно-правового підґрунтя, однак його ефективне застосування часто ускладнюється слабкою реалізацією практичних механізмів. Серед ключових викликів залишаються відсутність мотиваційних інструментів для органів місцевого самоврядування, обмежене фінансування та нестача формалізованої співпраці між громадами у сфері інноваційної діяльності. Більшість проєктів здійснюються на місцевому рівні без належної координації та підтримки з боку центральних органів влади.

У рамках третього розділу були розроблені конкретні пропозиції щодо вдосконалення механізмів інноваційної діяльності: зокрема, це впровадження цифрових карт розвитку громад, оцінка регіонального інноваційного потенціалу, підтримка муніципальних ініціатив, запуск експериментальних просторів для перевірки інноваційних рішень («пісочниць»), розвиток аналітичних систем прогнозування на основі великих даних, а також формування мережі регіональних інноваційних платформ. Важливою передумовою є становлення інноваційної культури в органах місцевої влади, що включає безперервне навчання, відкритість до змін, цифрову компетентність і готовність до участі в міжнародних програмах співпраці.

Таким чином, інновації в управлінні територіальним розвитком варто розглядати як багаторівневий процес — від нормативної модернізації та стратегічного бачення до технологічного оновлення управлінської практики. Інноваційність у цьому контексті означає не лише використання нових інструментів, а й підвищення якості управлінських рішень, прозорість, довіру та результативність діяльності органів влади.

Загалом, лише за умов цілісного підходу, міжсекторальної взаємодії, належного ресурсного забезпечення, державної підтримки, активної участі громад та впровадження цифрових технологій можна досягти реального прориву в інноваційному розвитку регіонів України. Інновації мають стати частиною стандартної управлінської практики — не винятком, а нормою, не епізодом, а основою стратегічного управління.

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AI та IoT: управління транспортом у розумних містах. URL: <https://www.unite.ai/uk/AI-та-IOT-управління-транспортом-у-розумних-містах> (дата звернення: 17.11.2024).
2. ArcGIS Platform. Esri. URL: <https://www.esri.com/en-us/arcgis> (дата звернення: 29.02.2025).
3. IT мапа України. Як айті-фахівці мігрують, працюють та сплачують податки в різних регіонах країни. URL: <https://delo.ua/telecom/it-мапа-ukrayini-yak-aiti-fahivci-migruyut-pracyuyut-ta-splacuyut-podatki-v-riznix-regionax-krayini-428496> (дата звернення: 19.04.2025).
4. Адамович О. С. Інновації в управлінні територіями: вплив на геодезичну діяльність. Київ : КНЕУ, 2022. 240 с.
5. Актуальні проблеми розвитку «розумних міст». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 4(307). С. 58.
6. Аналітична довідка про стан фінансування інноваційних програм в ОТГ / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. 2023. URL: <https://www.minregion.gov.ua> (дата звернення: 24.04.2025).
7. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади : навч. посіб. Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2017. 224 с.
8. Бояринова К. О. Правове регулювання національної інфраструктури геопросторових даних в Україні. *Публічне право*. 2021. № 3. С. 45–52.
9. Бучанська міська рада. Програма відновлення Бучанської міської територіальної громади. Буча, 2024. URL: <https://bucha-rada.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2025).
10. Бюджетний кодекс України : Закон України від 8 лип. 2010 р. № 2456-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 50-51. Ст. 572.
11. Від аутсорсу до інновацій: розвиток українського IT / Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it->

- outsourcing/vid-autorsu-do-innovatsiy-rozvytok-ukrayinskoho-it (дата звернення: 26.12.2025).
12. Взаємодія місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18362/ (дата звернення: 15.03.2025).
 13. Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування у межах нової системи територіальної організації влади в Україні. / Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2011. 54 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-06/Vzayemodiya-00350.pdf> (дата звернення: 20.04.2025).
 14. Геоінформаційна система територіальної громади. Magnetic One. URL: <https://magneticone.com/m1gis-gis-teritorialnoyi-gromadi/> (дата звернення: 12.05.2025).
 15. Держгеокадастр. Геоінформаційна система масової оцінки земель. URL: <https://land.gov.ua> (дата звернення: 14.01.2025).
 16. Державна авіаційна служба України. Реєстрація БПЛА: щорічні звіти. URL: <https://avia.gov.ua> (дата звернення: 08.04.2025).
 17. Державна служба геодезії, картографії та кадастру України. Офіційний сайт. URL: <https://land.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2025).
 18. Державна стратегія цифрової трансформації в галузі просторових даних до 2030 року. Міністерство цифрової трансформації України. 2022. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 18.05.2025).
 19. Деякі питання діяльності Державного комітету України по земельних ресурсах : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 берез. 2004 р. № 266. Офіційний вісник України. 2004. № 9. С. 128.
 20. Дубовик О. І. Інноваційні стратегії розвитку та їх регулювання в Україні. Київ : Наукова думка, 2020. 285 с.
 21. Електронна система публічних закупівель Prozorro / Міністерство економіки України. 2023. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=1197d60b-5c7b-45ef-bf3a-e08d4cf11c3a&lang=uk-UA> (дата звернення: 13.12.2024).

22. Земельна децентралізація і громади. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/885-zemelna-detsentralizatsiya-i-gromadi> (дата звернення: 10.05.2025).
23. Звіт про виконання Державного бюджету України за 2020–2024 роки. Міністерство фінансів України. Київ, 2024. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 13.05.2025).
24. Індекс цифрової трансформації регіонів України, 2024 рік / Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/ІНДЕКС%202024%202%201.pdf> (дата звернення: 08.12.2024).
25. Інноваційні методи проектних та геодезичних робіт : матеріали 83-ї міжнар. студент. наук. конф., Харків, 14 квіт. 2021 р. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків : ХНАДУ, 2021. 156 с.
26. Інноваційний розвиток підприємства : підручник / за заг. ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2023. 428 с.
27. Інноваційний розвиток регіонів України у післякризовий період: пріоритети та механізми реалізації. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Київ : ІЕП НАН України, 2023. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/innov-regions-2023.pdf> (дата звернення: 12.11.2024).
28. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. URL: https://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2023/04/Вісник_Економіка_221_19-26.pdf (дата звернення: 07.04.2025).
29. Кльоц Н. В. Аналіз програмного забезпечення для виконання кадастрових робіт. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. № 12. С. 78–84.
30. Коваленко С. В. Перспективи застосування блокчейн-технологій у сфері земельних відносин в Україні. *Землевпорядний вісник*. 2022. № 8. С. 23–28.

31. Комфортне та безпечне місто: концепція Smart City від Київстар. Kyivstar Hub. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/komfortne-ta-bezpechne-misto-konczepczyia-smart-city-vid-kyivstar> (дата звернення: 11.11.2024).
32. Конкурси ідей для місцевих громад: приклади з України та світу. Київська школа економіки. Київ : КШЕ, 2020. 98 с.
33. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
34. Корнієнко В. І. Геодезія та картографія: новітні технології та інновації. Київ : Наукова думка, 2021. 312 с.
35. Кузьміна І. О. Інновації в економіці та управлінні: сучасні тенденції. Харків : Видавництво ХНУ, 2020. 198 с.
36. Лещух І.В., Патицька Х.О. Інноваційний потенціал регіонів України в контексті формування стратегій смарт-спеціалізації: наукова доповідь. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2020. 99 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20200043.pdf> (дата звернення: 25.02.2025).
37. Лукашова О. О. Аналіз проекту землеустрою щодо відведення земельної ділянки. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/168412041.pdf>. (дата звернення: 20.01.2025).
38. Мацюк В. І. Інтелектуальний аналіз великих даних: концепції та практичні аспекти. Харків : Фоліо, 2022. 456 с.
39. Методичні рекомендації щодо просторового планування територій громад. Мінрегіон України. 2022. URL: <https://www.minregion.gov.ua> (дата звернення: 16.05.2025).
40. Методичні рекомендації щодо реалізації державної регіональної політики на місцевому рівні. Міністерство розвитку громад та територій України. Київ : Мінрегіон, 2021. URL: <https://www.minregion.gov.ua> (дата звернення: 29.03.2025).
41. Міжнародний досвід підтримки інновацій та стартапів. World Bank Report. 2020. 156 р.

42. Населення Києва та області зросло на 50% після початку війни – дослідження.
URL: <https://slovoproslovo.info/naselennya-kyeva-ta-oblasti-zroslo-na-50-pislya-rochatku-viyny-doslidzhennya/> (дата звернення: 14.03.2025).
43. Національна стратегія розвитку інновацій в Україні до 2030 року. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. 2021. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 04.05.2025).
44. Олійник Д. І. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2018. 78 с.
45. Пономаренко В. С., Малярець Л. М., Внукова Н. М. та ін. Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика : монографія / за заг. ред. В. С. Пономаренка. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 412 с.
46. Програма соціально-економічного розвитку Київської області на 2024 рік. Київська обласна державна адміністрація. URL: <https://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/programa-na-2024-rik-.pdf> (дата звернення: 22.04.2025).
47. Про державну підтримку інноваційної діяльності : Закон України від 8 верес. 2011 р. № 3715-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 5. Ст. 44.
48. Про Державний земельний кадастр : Закон України від 7 лип. 2011 р. № 3613-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 8. Ст. 61.
49. Про деякі питання реалізації проекту «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP) : Указ Президента України від 11 черв. 1998 р. № 615/98. Офіційний вісник України. 1998. № 24. С. 15.
50. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 157-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. Ст. 91.
51. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 156-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. Ст. 90.
52. Про землеустрій : Закон України від 22 трав. 2003 р. № 858-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 36. Ст. 282.

53. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 лип. 2002 р. № 40-IV. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. Ст. 266.
54. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.
55. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17 черв. 2014 р. № 1508-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 34. Ст. 1167.
56. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 14.05.2025).
57. Рішення IoT для Розумного Міста. PandaTeam. URL: <https://pandateam.net.ua/razrobotka-iot-smart-city/> (дата звернення: 21.04.2025).
58. Розумне місто – базові поняття і рішення. DEPS. URL: <https://deps.ua/ua/knowegable-base/reference-information/67697.html> (дата звернення: 30.05.2025).
59. Скільки айтівців в Україні: рекордна кількість закритих ІТ-ФОПів. DOU.ua. 2025. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2025/> (дата звернення: 22.01.2025).
60. Статистика експорту ІТ-послуг України у 2024 році. DOU.ua. 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-in-2024/> (дата звернення: 15.12.2024).
61. Стойко І. І. Управління інноваціями : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2018. 144 с.
62. Стратегічне планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. / за ред. О. Ю. Амосова. Харків : Видавництво ХарPI НАДУ, 2019. 264 с.
63. Стратегія розвитку Київської області на 2021–2027 роки (нова редакція). Київська обласна державна адміністрація. Київ : КОДА, 2025. URL: <https://koda.gov.ua> (дата звернення: 15.01.2025).
64. Сулова І. А. Політична децентралізація та її роль у розвитку місцевого самоврядування. Харків : Харківський національний університет, 2016. 256 с.

65. Томашук І. В., Томашук І. О. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3194/3117> (дата звернення: 15.11.2024).
66. Управління регіональним розвитком : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2018. 280 с.
67. Фінансування інновацій: нові можливості для місцевих громад. Київ : Мінекономіки, 2020. 112 с.
68. Хан С. Інтелектуальна власність та її захист в Україні: сучасні проблеми та рішення. Київ : Юридичний світ, 2021. 324 с.
69. Цимбалюк І. О. Інклюзивний розвиток регіону в умовах фінансової децентралізації: теорія, методологія, практика : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 392 с.
70. Цифрова трансформація економіки України у воєнний час: грудень 2024 : аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-u-voennyu-chas-hruden-2024> (дата звернення: 18.12.2024).
71. Цифрова трансформація Київської області вийшла на новий рівень. Київська обласна державна адміністрація. URL: <https://koda.gov.ua/cyfrova-transformacziya-kyuyivskoyi-oblasti-vyjshla-na-novuj-riven/> (дата звернення: 03.04.2025).
72. Як зробити геопортал популярним? SoftPro. URL: <https://softpro.ua/jak-zrobiti-geoportal-populjarnim> (дата звернення: 25.03.2025).

ДОДАТОК А
АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ
ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ
КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Київська область є одним із провідних регіонів України у сфері впровадження інновацій в управлінські процеси територіального розвитку. Завдяки стратегічному розташуванню, близькості до столиці, високій концентрації людського капіталу та наявності цифрової інфраструктури, область демонструє позитивну динаміку в напрямку цифровізації, впровадження смарт-технологій та модернізації управлінських підходів.

Комплексна оцінка інноваційної діяльності в управлінні територіальним розвитком неможлива без урахування ключових характеристик досліджуваного регіону. Київська область, як один із найрозвиненіших регіонів України, має низку просторових, демографічних та адміністративних особливостей, що визначають її спроможність до впровадження інновацій.

Київська область займає 28 131 км², що становить 4,66% площі України. Внаслідок адміністративно-територіальної реформи кількість територіальних громад скоротилася до 69, що дозволило посилити їхню управлінську спроможність [28].

Станом на 2024 рік чисельність населення становить 1,781 млн осіб, що на 2,3% менше порівняно з 2020 роком. Проте, за даними дослідження Центру економічних стратегій, у післявоєнний період Київ та область зазнали приросту населення на понад 48%, зумовленого внутрішньою міграцією з прифронтових територій. Незважаючи на демографічні коливання, область зберігає високу щільність населення — 63,3 особи/км², що створює сприятливі умови для розвитку урбанізації та впровадження інноваційних управлінських практик.

Київська область демонструє стабільні просторово-адміністративні та демографічні параметри, що формують підґрунтя для подальшого розвитку регіону. Оптимізація адміністративного устрою, достатня щільність населення та

наявність базової інфраструктури створюють передумови для активного впровадження сучасних підходів до управління [42].

Одним із ключових напрямів модернізації є цифрова трансформація, яка відкриває нові можливості для підвищення ефективності публічного управління, прозорості процесів, доступності послуг та інтеграції громад у цифровий простір [71]. У 2023 році цифрова трансформація Київської області вийшла на новий рівень завдяки впровадженню інноваційних рішень у громадах — зокрема, цифрових реєстрів, геоінформаційних систем та участі в національних проєктах, таких як «Громада 4.0» [46]. У цьому контексті доцільно розглянути, як саме реалізується цифрова трансформація в управлінні територіальним розвитком на прикладі Київської області.

У Київській області цифровізація охоплює понад 270 публічних послуг у ключових сферах. Найвищий рівень цифрового охоплення спостерігається в земельних відносинах — 94,7%, де середній час надання послуги становить лише 3,2 дні. У бізнес-реєстрації цей показник складає 91,2%, а в будівництві — 87%. Водночас у соціальній сфері, незважаючи на найбільшу кількість доступних послуг (156), рівень цифровізації становить лише 76,3%, що вказує на потенціал для вдосконалення.

Загальна середня тривалість надання цифрових послуг складає 4,2 дні. Водночас щорічна економія бюджетних коштів завдяки електронному врядуванню оцінюється у понад 183 млн грн, що дозволяє реінвестувати в розвиток цифрової інфраструктури громад.

Аналіз цифровізації окремих сфер публічних послуг свідчить про активне впровадження електронних сервісів у різних напрямках — від земельних відносин до соціальної підтримки. Високі показники охоплення та економії ресурсів демонструють ефективність переходу до цифрових форм взаємодії з громадянами.

Проте цифрова трансформація управління не обмежується лише окремими послугами. Вона також передбачає створення та функціонування комплексних електронних платформ і систем, що забезпечують цілісне управління процесами

на всіх рівнях. У цьому контексті розглянемо найбільш поширені електронні системи управління, які активно використовуються в Київській області.

Управління територіальним розвитком активно спирається на низку електронних платформ, зокрема «Дія», «iGov», «Прозорро» та «ЦНАП онлайн». Система «Дія» залишається наймасовішою за кількістю користувачів (понад 678 тисяч в області), із найвищим рівнем задоволеності – 9,1 бала з 10.

Інші сервіси, як-от «iGov» (456 тис. транзакцій) і «ЦНАП онлайн» (234 тис.), також демонструють високу стабільність роботи — понад 98,9% доступності. Загальна кількість електронних транзакцій щорічно перевищує 2 млн, що підтверджує масштаб і глибину цифрової трансформації управлінських процесів [67, с. 58].

Таким чином, цифрова трансформація управління в Київській області охоплює широкий спектр публічних послуг і забезпечується стабільною роботою електронних систем. Завдяки цьому громади отримують можливість оперативно надавати послуги, ефективно використовувати бюджетні кошти та підвищувати якість взаємодії з населенням.

Наступним кроком цифрового розвитку є впровадження Smart City ініціатив — інтелектуальних рішень, які поєднують цифрові технології, просторове планування та управління міською інфраструктурою. У цьому контексті варто розглянути, як саме Київська область реалізує принципи "розумного" управління на рівні міст і громад.

На території Київської області Smart City ініціативи впроваджуються у низці міст, зокрема у Білій Церкві, Броварах, Ірпені, Бучі та Вишневому. Сукупне населення цих громад становить близько 460 тисяч осіб, а загальні інвестиції у проекти "розумного міста" перевищили 493,4 млн грн.

Найбільше інвестицій отримали Біла Церква (156,7 млн грн) та Ірпінь (145,3 млн грн). Водночас саме Ірпінь демонструє найкращі результати: Smart City Index — 7,8 з 10 та 42 реалізовані проекти, що є найвищим показником серед досліджуваних громад [46]. Бровари мають індекс 7,2/10, а Буча — 7,1/10, що також свідчить про високий рівень цифрової модернізації [9] .

Незважаючи на менше населення, порівняно з Білою Церквою (209,1 тис. мешканців), Ірпінь (65,4 тис.) демонструє ефективніше використання ресурсів, що вказує на високу якість управлінських рішень і локальну інноваційну спроможність [46].

Успішне впровадження Smart City концепцій у містах Київської області неможливе без відповідної інфраструктурної бази. Високі показники індексу розумного міста та кількість реалізованих проєктів напряду залежать від рівня цифрової та технічної оснащеності територій.

Саме тому доцільно проаналізувати, які компоненти "розумної" інфраструктури впроваджені у громадах області, який рівень їх охоплення, ефективність використання, а також економічний ефект від їх функціонування.

Інфраструктурна складова Smart City охоплює п'ять ключових компонентів: освітлення, облік ресурсів, безпека, екологія та транспорт. Загальна кількість встановлених об'єктів перевищує 283 тисячі одиниць, а покриття території смарт-рішеннями в середньому складає понад 75% [31].

Розумне освітлення: 47,8 тис. ліхтарів охоплюють 78,4% території, скоротивши споживання електроенергії на 35%. Це дозволяє щорічно економити 89,4 млн грн.

Розумні лічильники: встановлено 234,5 тис. приладів обліку з покриттям 67,8% території. Вони дозволили зменшити втрати ресурсів на 23%, забезпечивши економію в розмірі 156,7 млн грн на рік.

Системи відеоспостереження: 2,3 тис. камер покривають 89,2% публічних зон, що сприяло підвищенню розкриття злочинів на 45%.

Екологічний моніторинг: 156 датчиків охоплюють понад 92% території, зменшуючи рівень забруднення на 18% і забезпечуючи економічний ефект у 67,3 млн грн щороку.

Розумний транспорт: 890 об'єктів (вокзали, паркінги, датчики) покривають 56,7% території та сприяють скороченню заторів на 28%, що еквівалентно економії 234,8 млн грн щорічно.

Загальний економічний ефект від функціонування інфраструктури Smart City складає понад 548 млн грн на рік, що майже у 1,1 раза перевищує обсяг початкових інвестицій, що підтверджує ефективність і доцільність цифрової трансформації в управлінні міськими процесами.

Реалізація Smart City ініціатив у містах Київської області не лише покращує якість життя мешканців, а й створює попит на нові технології, цифрові рішення та управлінські моделі. Це, у свою чергу, стимулює розвиток локального бізнесу, технологічного підприємництва та інноваційного середовища.

Подальше підсилення цифрової трансформації неможливе без розвиненої інноваційної екосистеми, яка включає ІТ-сектор, стартапи, інвестиційні платформи, технопарки та хаби.

ІТ-сектор України та Київської області зокрема залишається одним з найдинамічніших сегментів економіки, незважаючи на воєнні виклики. Київська область, включно з містом Київ, концентрує 75% всіх ІТ-компаній України, що робить регіон абсолютним лідером у сфері інформаційних технологій. Станом на 2024 рік у регіоні працює 3,450 ІТ-компаній, що на 3,4% більше порівняно з попереднім роком. Кількість ІТ-спеціалістів досягла 195,000 осіб із зростанням на 2,6%, а експорт ІТ-послуг склав 4,8 мільярда доларів США, демонструючи приріст на 6,7% [59].

Особливо вражаючим є зростання кількості інноваційних проєктів на 12,3%, що становить 284 активні ініціативи. Аналіз динаміки розвитку за період 2019–2024 років показує складну траєкторію розвитку сектору. У 2019 році в регіоні працювало 2,800 компаній із 185,000 спеціалістів та експортом на суму 3,9 мільярда доларів. Пік розвитку припав на 2021 рік, коли кількість компаній досягла 3,400, а кількість працівників — 245,000 осіб при рекордному експорті в 6,8 мільярда доларів [60]. Початок повномасштабної війни у 2022 році призвів до скорочення показників: кількість компаній знизилась до 3,000, працівників — до 200,000, а експорт впав до 4,3 мільярда доларів. Однак вже з 2023 року спостерігається поступове відновлення, яке продовжилось у 2024 році.

Структура ІТ-ринку Київської області характеризується домінуванням аутсорсингу та аутстафінгу, який займає 45% ринку. Цей сегмент залишається найбільш стійким та привабливим для міжнародних клієнтів завдяки високій кваліфікації українських спеціалістів та конкурентним цінам. Продуктові компанії становлять 25% ринку, демонструючи зростаючу тенденцію до створення власних рішень та інтелектуальної власності. Фінтех сегмент займає 12% ринку, що відображає активний розвиток цифрових фінансових послуг та платіжних систем. Системна інтеграція складає 8%, телекомунікації — 6%, а інші напрямки — 4% ринку.

Рисунок А.1 ілюструє розподіл ІТ-компаній за регіонами України. Найбільша частка припадає на м. Київ — 65%, що свідчить про надзвичайну концентрацію галузі в столиці. Київська область займає ще 10%, формуючи разом із Києвом потужний технологічний центр. На Харківську та Львівську області припадає відповідно 11% та 9%. Усі інші регіони разом становлять лише 5%, що демонструє сильну нерівномірність у територіальному розміщенні ІТ-інфраструктури.

Інноваційна активність Київської області значно перевищує середні показники по Україні. У сфері штучного інтелекту та машинного навчання регіон реалізує 85 проєктів проти 65 в середньому по країні. Фінтех напрямок представлений 67 проєктами проти 45 загальноукраїнських. Blockchain технології розвиваються у 42 проєктах порівняно з 28 по Україні. IoT рішення впроваджуються у 38 проєктах проти 25, EdTech - у 29 проти 18, а HealthTech - у 23 проти 15 проєктів відповідно. Ці показники підтверджують лідируючу роль Київської області в інноваційному розвитку країни.

Штучний інтелект та машинне навчання залишаються найперспективнішим напрямком з 85 активними проєктами у регіоні. Основні сфери застосування включають комп'ютерний зір, обробку природної мови та предикативну аналітику. Найбільший попит спостерігається у фінансах, медицині та агротехнологіях. Фінансові технології представлені 67 стартапами та рішеннями, що спеціалізуються на платіжних системах, небанкінгу та

insurtech. Активно розвивається співпраця з традиційними банками для впровадження інноваційних рішень.

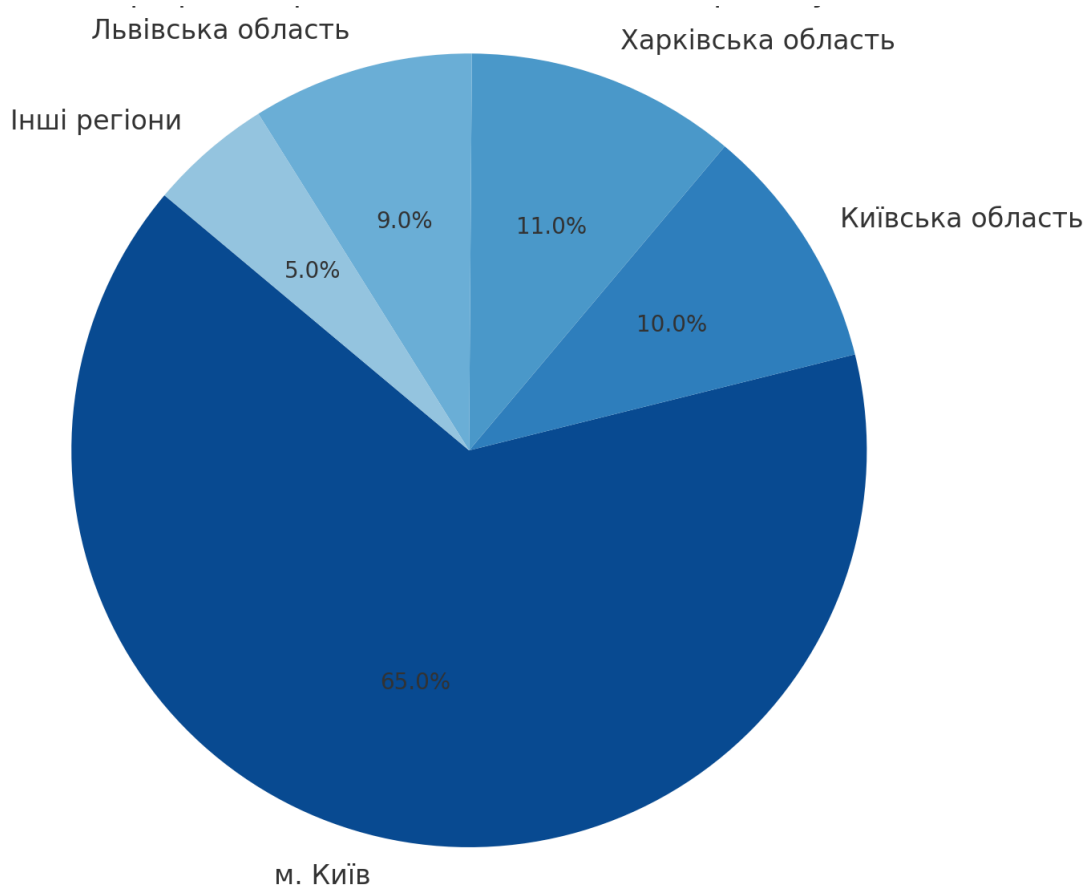


Рисунок А.1 - Географічний розподіл ІТ- компанії в Україні [3]

Інвестиційна активність демонструє поступове відновлення після кризового 2022 року. У 2020 році регіон залучив 280 мільйонів доларів інвестицій при створенні 45 нових стартапів. Піковий 2021 рік показав рекордні 520 мільйонів доларів та 68 стартапів. Війна різко скоротила показники до 180 мільйонів доларів та 32 стартапів у 2022 році. Відновлення почалось у 2023 році з 245 мільйонами доларів та 41 стартапом, а 2024 рік продемонстрував зростання до 320 мільйонів доларів при створенні 55 нових стартапів.

Пріоритетними сферами для інвестицій у 2024 році стали кібербезпека та захист даних, що пояснюється військовим часом та зростаючими потребами у безпеці. AI/ML рішення для бізнесу залучають значні інвестиції завдяки високому попиту на автоматизацію та оптимізацію процесів. Фінтех та цифрові

платежі продовжують розвиватись завдяки зростанню безготівкових розрахунків. HealthTech та телемедицина отримали поштовх через воєнні умови та потребу у дистанційному медичному обслуговуванні. Новим напрямком стали військові технології або defense tech, що розвиваються для потреб оборони країни.

Основними джерелами фінансування залишаються міжнародні венчурні фонди, європейські гранти та програми, українські інвестори та бізнес-ангели, а також краудфандинг платформи. Міжнародні інвестори проявляють обережний, але стійкий інтерес до українських ІТ-компаній, особливо тих, що працюють у сферах з високим експортним потенціалом.

Поточні виклики сектору пов'язані як з воєнними, так і з ринковими факторами. Міграція спеціалістів за кордон залишається критичною проблемою, оскільки значна частина талантів переїхала до безпечніших країн. Енергетичні проблеми та відключення створюють складнощі для роботи, особливо для компаній, що потребують стабільного інтернет-з'єднання. Логістичні складнощі ускладнюють ведення бізнесу та взаємодію з клієнтами. Психологічне навантаження на команди впливає на продуктивність та мотивацію працівників [46].

Ринкові виклики включають зростаючу конкуренцію за таланти, що призводить до зростання заробітних плат та відтоку спеціалістів до більш привабливих пропозицій. Необхідність диверсифікації ринків стала критично важливою для зменшення залежності від окремих регіонів. Валютні ризики ускладнюють планування та ціноутворення для експортних операцій.

Водночас існують значні можливості для розвитку. Розвиток military-tech напрямку відкриває нові ринки та можливості для інновацій у сфері оборонних технологій. Поглиблення інтеграції з Європейським Союзом створює додаткові можливості для співпраці та доступу до європейських ринків. Створення регіональних R&D хабів може допомогти децентралізувати ІТ-індустрію та розвинути регіони. Розвиток дистанційної роботи відкриває можливості для залучення міжнародних клієнтів та працівників.

Державна підтримка сектору включає податкові пільги для ІТ-компаній, спрощені процедури ведення бізнесу, інвестиції в освіту та перекваліфікацію, а також підтримку стартап екосистеми. Ці заходи допомагають зберегти конкурентоспроможність українського ІТ-сектору на міжнародній арені.

Прогноз розвитку на 2025 рік передбачає зростання експорту ІТ-послуг на 8-12%, збільшення кількості спеціалістів на 5-7%, активізацію інвестиційної діяльності та розвиток нових технологічних напрямків. Ці очікування базуються на поступовій стабілізації ситуації та адаптації бізнесу до нових умов.

Рекомендації для подальшого розвитку сектору включають продовження державної політики підтримки ІТ-індустрії, інвестиції в освітню інфраструктуру, створення технопарків у Київській області та спрощення міграційних процедур для іноземних спеціалістів. Для бізнесу важливими є диверсифікація географії клієнтів, інвестиції в інноваційні технології, розвиток внутрішніх продуктів та створення стратегічних партнерств. Освітня сфера потребує адаптації програм під потреби ринку, розвитку практичних навичок, співпраці з ІТ-компаніями та міжнародної сертифікації програм [18].

Аналіз інноваційного розвитку Київської області свідчить про її лідерські позиції у впровадженні сучасних управлінських підходів [63]. Регіон має високий рівень цифровізації публічних послуг, ефективно використовує електронні системи управління та активно впроваджує Smart City технології, що забезпечує зростання якості життя населення. Формування потужної інноваційної екосистеми з динамічним розвитком ІТ-сектору, стартапів та технопарків, а також концентрація висококваліфікованих кадрів сприяють трансформації управління територіальним розвитком у бік більш прозорої, ефективної та орієнтованої на потреби громади моделі. Таким чином, досвід Київської області може слугувати прикладом для інших регіонів у формуванні інноваційної моделі розвитку.