

УДК 352.071:332.1:502.131.1:005.21

DOI: 10.60022/3(5)-8S

Клочан В'ячеслав Васильович

доктор економічних наук, професор
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом
Одеський національний економічний університет, Україна

Klochan Viacheslav

Doctor of Economic Sciences, Professor
Professor of the Department of Economics, Law and Business Management
Odesa National Economic University, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8691-8733

Андрейченко Андрій Вадимович

доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом
Одеський національний економічний університет, Україна

Andreichenko Andrii

Doctor of Economic Sciences, Professor
Head of the Department of Economics, Law and Business Management
Odesa National Economic University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-1854-9099

Подмазко Олексій Михайлович

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом
Одеський національний економічний університет, Україна

Podmazko Oleksii

PhD in Economics, Senior Lecturer at the Department of Economics, Law and Business Management
Odesa National Economic University, Ukraine
ORCID:0009-0003-1495-6046

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Анотація. Стаття присвячена дослідженню стратегічного управління процесами зеленої трансформації територіальних громад як актуального напрямку місцевої публічної політики в умовах децентралізації, євроінтеграційних вимог та необхідності післявоєнного відновлення. Наукова проблема полягає не в нестачі декларування зелених пріоритетів, а у відсутності їх системної інтеграції в повний управлінський цикл: стратегічне планування, операційні плани, бюджетні програми, портфелі проєктів, партнерства та моніторинг. Методологічну основу становить комплекс методів: системний підхід, структурно-логічний і стратегічний аналіз, елементи SWOT-аналізу, експертно-аналітичний підхід та кейс-метод. На основі аналізу шести управлінських площин зеленої трансформації (економічної, інфраструктурної, енергетичної, просторово-планувальної, соціальної та інституційної) виявлено ключові управлінські бар'єри: фрагментарність стратегічних документів, дефіцит проєктної спроможності, слабка міжсекторальна координація, недостатня участь громадськості.

Запропоновано авторську модель стратегічного управління зеленою трансформацією, що охоплює сім послідовних етапів від діагностики стану громади до коригування політики. Практична апробація здійснена на прикладі Савранської селищної територіальної громади Одеської області, для якої визначено пріоритетні напрями зеленої трансформації та інструменти їх стратегічної інтеграції. Результати мають практичне значення для органів місцевого самоврядування, регіональних агенцій розвитку та організацій, що супроводжують стратегічне планування громад.

Ключові слова: стратегічне управління, зелена трансформація, територіальні громади, сталий місцевий розвиток, інституційна спроможність, портфель зелених проєктів.



STRATEGIC MANAGEMENT OF GREEN TRANSFORMATION PROCESSES IN TERRITORIAL COMMUNITIES

Abstract. *The article is devoted to the study of strategic management of green transformation processes in territorial communities as an urgent area of local public policy under the conditions of decentralization, European integration requirements, and the need for post-war recovery. The scientific problem addressed in the article does not lie in the lack of declared green priorities, but in the absence of their systematic integration into the full management cycle, including strategic planning, operational plans, budget programmes, project portfolios, partnerships, and monitoring.*

The methodological basis of the study is formed by a set of research methods, including the systems approach, structural and logical analysis, strategic analysis, elements of SWOT analysis, the expert-analytical approach, and the case study method. Based on the analysis of six managerial dimensions of green transformation – economic, infrastructural, energy-related, spatial planning, social, and institutional – the key managerial barriers are identified. These include the fragmentation of strategic documents, limited project capacity, weak intersectoral coordination, and insufficient public participation.

The article proposes an original model of strategic management of green transformation, which covers seven consecutive stages: from diagnosing the current state of a community to policy adjustment. Practical testing of the proposed approach was carried out on the case of Savran settlement territorial community in Odesa Oblast. For this community, the priority areas of green transformation and the tools for their strategic integration were identified.

The results of the study are of practical importance for local self-government bodies, regional development agencies, and organizations that support strategic planning processes in territorial communities.

Keywords: *strategic management, green transformation, territorial communities, sustainable local development, institutional capacity, portfolio of green projects.*

Постановка проблеми. Сучасний розвиток територіальних громад України відбувається в умовах одночасного впливу кількох масштабних трансформаційних процесів. Завершення основного етапу децентралізації суттєво розширило повноваження органів місцевого самоврядування, посилило їхню відповідальність за соціально-економічний розвиток та сформувало запит на нову якість стратегічного управління [5; 7]. Повномасштабна збройна агресія, руйнування інфраструктури, демографічні зміни та бюджетні обмеження поставили громади перед принципово новими управлінськими викликами. Одночасно євроінтеграційний курс України актуалізував необхідність адаптації до стандартів Європейського Союзу, зокрема вимог щодо кліматичної нейтральності, енергоефективності, циркулярної економіки та сталого використання ресурсів [1; 3].

У цих умовах зелена трансформація набуває для територіальних громад принципово нового змісту. Вона не може зводитися до сукупності природоохоронних заходів або окремих екологічних ініціатив. Її зміст є значно ширшим і охоплює модернізацію місцевої економіки, підвищення енергоефективності, раціональне використання природних ресурсів, розвиток циркулярних підходів, екологізацію інфраструктурних рішень, залучення сталих інвестицій та посилення участі мешканців у прийнятті рішень [2].

Водночас аналіз практики стратегічного планування громад засвідчує принципову управлінську проблему: більшість громад декларує зелені або сталі пріоритети, однак не формує системи їх реалізації. Зелені цілі присутні у стратегічних документах, але не трансформуються в операційні плани, бюджетні програми, конкретні проекти, механізми моніторингу та відповідальності. Наслідком є те, що зелена трансформація залишається на рівні декларацій, не визначаючи реального вектору місцевого розвитку.

Наукова проблема полягає не в нестачі декларування зелених пріоритетів, а у відсутності обґрунтованих підходів до стратегічного управління процесами зеленої трансформації, які б забезпечували їх інтеграцію в повний управлінський цикл: від діагностики стану громади до формування портфеля проектів, мобілізації ресурсів, реалізації та моніторингу. Вирішення цієї проблеми є особливо актуальним для громад південних регіонів України, де питання сталого розвитку тісно пов'язані з аграрним виробництвом, водними ресурсами, енергетичною безпекою та здатністю адаптуватися до кліматичних і безпекових ризиків [5; 6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика зеленої трансформації та сталого розвитку територій розробляється у сучасній науковій та аналітичній літературі у кількох взаємопов'язаних напрямках. Перший напрям – концептуалізація сталого розвитку на місцевому рівні.

Прийнятий Генеральною Асамблеєю ООН Порядок денний у галузі сталого розвитку до 2030 року визначив стале управління містами і громадами, відповідальне споживання та виробництво, а також боротьбу зі зміною клімату як пріоритети місцевого розвитку [2]. ОЕСР обґрунтовує необхідність територіального підходу до ЦСР, за якого глобальні цілі реалізуються на рівні громад і регіонів з урахуванням ресурсів та потенціалу конкретної території [4].

Другий напрям – зелена економіка та зелена трансформація. Європейський зелений курс визначив зелену трансформацію як системне завдання ЄС, пов’язане з переходом до кліматичної нейтральності, декарбонізацією, розвитком циркулярної економіки та збереженням природного середовища [1]. Пакет «Fit for 55» конкретизував механізми досягнення кліматичних цілей до 2030 року [8], а REPowerEU посилила енергетичний вимір трансформації, акцентувавши роль відновлюваної енергетики та енергоефективності [12]. На рівні громад ці завдання трансформуються в управлінські виклики щодо планування, фінансування й реалізації сталих рішень.

Третій напрям – стратегічне управління розвитком громад. Регламент (ЄС) 2021/1060 передбачає інтеграцію цілей сталого розвитку в регіональні та місцеві стратегії як умову фінансування [3]. В Україні підходи до стратегічного планування громад закріплені Законом «Про засади державної регіональної політики» та Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 роки [5; 6]. Наукові дослідження також підкреслюють значення проєктного підходу, інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та партнерства з міжнародними організаціями [11].

Четвертий напрям – післявоєнне відновлення та зелена реконструкція. У матеріалах Світового банку наголошується, що відновлення України має спиратися на принцип «build back better», тобто відбудову на якісно новій основі з урахуванням енергоефективності, сталості, стійкості до майбутніх ризиків і декарбонізації [9]. Для громад це означає поєднання інфраструктурного відновлення із зеленою трансформацією та доступом до інструментів зеленого фінансування.

П’ятий напрям – інституційна спроможність громад. Аналітичні матеріали ОЕСР та ЄС свідчать, що ефективність сталих рішень на місцевому рівні залежить не лише від фінансових ресурсів і стратегічних документів, а й від якості управлінських команд, наявності проєктних офісів, компетентності у підготовці заявок, міжсекторальної координації та культури підзвітності [3; 4; 10].

Водночас, попри значний масив напрацювань, недостатньо дослідженим залишається управлінський аспект зеленої трансформації. У більшості наявних підходів вона аналізується або як екологічна задача, або як технічна модернізація інфраструктури. Натомість бракує підходів, за яких зелена трансформація розглядається як цілісний процес стратегічного управління – від діагностики до моніторингу – з апробацією на рівні конкретної громади. Саме це визначає актуальність і наукову новизну запропонованого дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретико-прикладних засад стратегічного управління процесами зеленої трансформації територіальних громад та розроблення управлінської моделі інтеграції зелених пріоритетів у систему місцевого стратегічного планування, проєктного розвитку та операційного управління.

Для досягнення мети визначено такі завдання: уточнити зміст зеленої трансформації громади як об’єкта стратегічного управління; систематизувати управлінські бар’єри, що стримують її реалізацію; розробити авторську модель стратегічного управління зеленою трансформацією; провести практичну апробацію моделі на прикладі Савранської селищної територіальної громади Одеської області; обґрунтувати інструменти посилення інституційної спроможності громад у сфері сталого розвитку.

Методологічну основу дослідження становить комплекс наукових методів: системний підхід – для розгляду зеленої трансформації як багаторівневого управлінського процесу; стратегічний аналіз – для визначення пріоритетних напрямів розвитку громади; структурно-логічний аналіз – для побудови послідовної моделі управління трансформацією; експертно-аналітичний підхід – для виявлення управлінських бар’єрів і пріоритетів зеленої трансформації; елементи SWOT-аналізу – для оцінки ресурсного потенціалу, вразливостей і можливостей Савранської громади; кейс-метод – для апробації запропонованих підходів на прикладі конкретної територіальної громади. Наукова новизна дослідження полягає в тому, що на відміну від наявних підходів, у яких зелена трансформація громад розглядається переважно як екологічна або інфраструктурна задача, у статті запропоновано концептуалізувати її як цілісний процес стратегічного управління, що послідовно охоплює діагностику стану, визначення зелених пріоритетів, інтеграцію в стратегічні документи, формування портфеля проєктів, мобілізацію ресурсів, реалізацію та моніторинг. Авторська модель цього процесу є оригінальним управлінським інструментом, адаптованим до умов українських громад.

Виклад основного матеріалу. Зелена трансформація територіальних громад є складним, багаторівневим процесом, у якому змінюється не лише окремі сектори місцевого розвитку, а й сама логіка управління територією. Традиційна модель місцевого розвитку орієнтована переважно на

вирішення поточних інфраструктурних і бюджетних проблем. Зелена трансформація натомість вимагає довгострокового бачення, інтеграції різних галузевих політик, оцінювання екологічних і соціально-економічних наслідків рішень та формування культури відповідального ресурсокористування [1; 2].

Зелену трансформацію громади доцільно визначити як стратегічно керований процес переходу до моделі сталого розвитку, що передбачає раціональне використання природних, енергетичних, фінансових і людських ресурсів, екологізацію місцевої економіки, підвищення якості середовища проживання, розвиток стійкої інфраструктури та посилення інституційної спроможності. Її зміст не зводиться до природоохоронної діяльності, оскільки зелена трансформація має міжсекторальний характер і охоплює економічні, інфраструктурні, енергетичні, просторово-планувальні, соціальні та інституційні аспекти розвитку громади.

Економічний аспект зеленої трансформації пов'язаний із підтримкою господарської діяльності, що зменшує ресурсну залежність громади, стимулює місцеве підприємництво, переробку та сервісні ініціативи з нижчим екологічним навантаженням. Інфраструктурний аспект охоплює модернізацію комунальної інфраструктури, систем водопостачання і водовідведення, поводження з відходами, транспортну доступність, благоустрій та енергоефективність об'єктів. Енергетичний аспект передбачає підвищення енергоефективності бюджетних установ, використання альтернативних джерел енергії, зменшення витрат на енергоресурси та розвиток локального енергоменеджменту [12]. Просторово-планувальний аспект забезпечує узгодження стратегічних пріоритетів із просторовим плануванням, екологічними обмеженнями, зонуванням, захистом природних ресурсів і формуванням безпечного середовища проживання. Соціальний аспект передбачає участь мешканців у прийнятті рішень, формування екологічної культури, включення вразливих груп і зміцнення соціальної згуртованості. Інституційний аспект є базовим, оскільки саме він визначає здатність органів місцевого самоврядування готувати якісні стратегічні документи, формувати проекти, залучати фінансування, координувати партнерів і здійснювати моніторинг результатів [4]. Отже, без належної інституційної спроможності зелені пріоритети не переходять у рішення, бюджети, проекти та вимірювані результати.

Аналіз практики стратегічного планування в громадах дає змогу виокремити шість ключових бар'єрів зеленої трансформації [5; 6; 10]. Насамперед це фрагментарність стратегічного планування, коли зелені пріоритети декларуються у стратегіях, але не пов'язуються з операційними планами, бюджетними програмами та конкретними проектами. Другим бар'єром є дефіцит якісних аналітичних даних щодо енергоспоживання, інфраструктури, земельних і водних ресурсів, відходів та економічної активності, що ускладнює постановку реалістичних цілей і оцінювання прогресу. Третім є обмежена проектна спроможність, зокрема нестача фахівців для підготовки проектних заявок, техніко-економічних обґрунтувань, логіко-структурних матриць і систем моніторингу. Четвертий бар'єр пов'язаний зі слабкою міжсекторальною координацією між керівництвом громади, фінансовими службами, комунальними підприємствами, освітніми й соціальними установами, бізнесом, громадськими організаціями та мешканцями. П'ятий бар'єр становить недостатня участь громадськості, без якої зелені ініціативи можуть сприйматися як формальні або нав'язані ззовні. Шостий бар'єр – дефіцит фінансових ресурсів, що посилюється в умовах воєнного стану і потребує активного залучення грантового фінансування, міжнародної технічної допомоги, державно-приватного партнерства та інвестиційних інструментів [3; 8].

Савранська селищна територіальна громада Одеської області є характерним прикладом сільської громади регіону, для якої питання сталого місцевого розвитку набувають дедалі більшої управлінської ваги. У процесі узагальнення матеріалів стратегічного планування та за результатами консультацій і стратегічних обговорень визначено ключові характеристики та можливості громади з позиції зеленої трансформації.

З позиції природно-ресурсного і рекреаційного потенціалу громада має виражені переваги: наявність річкових систем, рекреаційних зон, лісових угідь і відносно чистого природного середовища. Цей потенціал є активом для розвитку екологічно орієнтованого туризму та рекреаційних ініціатив. Управлінська проблема полягає у відсутності стратегічного підходу до формування та просування рекреаційних продуктів і залучення відповідних інвестицій [4].

У сфері сільського розвитку та локальної економіки громада має потенціал для підтримки малого аграрного підприємництва, розвитку органічного землеробства, переробки сільськогосподарської продукції та виходу на ринки з нижчим екологічним навантаженням. За результатами консультацій встановлено, що серед ключових управлінських завдань – формування умов для розвитку кооперації між виробниками та сприяння виходу на місцеві та регіональні ринки.

В енергетичному вимірі бюджетні установи громади – заклади освіти, медицини, культури, адміністративні приміщення – потребують аналізу рівня енергоспоживання та реалізації заходів із підвищення енергоефективності. У процесі експертного аналізу визначено, що першочерговими

напрямами є проведення енергетичного аудиту, термомодернізація будівель, встановлення лічильників і систем моніторингу споживання. Ці заходи забезпечують не лише екологічний, а й бюджетний ефект – скорочення комунальних видатків [12].

Щодо благоустрою та якості середовища проживання, як приклад прикладної апробації запропонованого підходу визначено необхідність формування системи зеленої інфраструктури: рекреаційних зон, паркових просторів, екологічних стежок і комфортних громадських просторів. Ці елементи безпосередньо впливають на якість життя та привабливість громади для мешканців і потенційних інвесторів.

У сфері раціонального землекористування та управління відходами ключовими є питання стану і ефективності використання земельних ресурсів, збереження ґрунтового покриву, контролю за стихійними звалищами та впорядкування системи поводження з відходами. Ці питання є одночасно екологічними й управлінськими, оскільки потребують узгодженої роботи органів місцевого самоврядування, землекористувачів та наглядових органів.

Підтримка локального підприємництва в контексті зеленої трансформації передбачає стимулювання підприємств до впровадження ресурсозбережних технологій, розвиток кооперативів, підтримку ремісничих ініціатив та залучення підприємців до реалізації зелених проєктів. За результатами консультацій встановлено, що підприємницьке середовище громади є активним і відкритим до партнерства з органами місцевого самоврядування.

Формування портфеля зелених проєктів є ключовим управлінським завданням для Савранської громади. На основі узагальнення матеріалів стратегічного планування виявлено, що громада має потенціал для різноформатного портфеля: від малих проєктів місцевого благоустрою та встановлення енергоощадних систем до більш масштабних ініціатив у сфері рекреаційного розвитку й підтримки аграрного підприємництва. Для залучення фінансування необхідна підготовка проєктних карток, бюджетів і техніко-економічних обґрунтувань [11].

Участь мешканців і громадських організацій є важливим ресурсом зеленої трансформації. У процесі стратегічних обговорень зафіксовано готовність активних мешканців і місцевих організацій долучатися до екологічних ініціатив, благоустрою та контролю за реалізацією рішень. Формалізація цього ресурсу через дорадчі органи, волонтерські програми та відкриті обговорення може суттєво підсилити управлінський потенціал громади.

Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування є визначальним чинником успіху зеленої трансформації. Для Савранської громади це означає потребу в підготовці управлінських кадрів до роботи з проєктним підходом, освоєнні механізмів грантового залучення, налагодженні системи стратегічного моніторингу та формуванні партнерств із агенціями регіонального розвитку та міжнародними організаціями [3; 6].

Систематизацію напрямів інтеграції зелених пріоритетів у стратегічне управління Савранською громадою подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Напрями інтеграції зелених пріоритетів у стратегічне управління розвитком Савранської селищної територіальної громади.

Напрямок зеленої трансформації	Управлінська проблема	Можливі стратегічні рішення	Очікуваний результат для громади
Природно-ресурсний і рекреаційний потенціал	Відсутність стратегічного підходу до використання природних активів; нерозвинута рекреаційна інфраструктура	Формування рекреаційного кластера; розробка екомаршрутів; залучення інвесторів до туристичних проєктів	Підвищення інвестиційної привабливості; нові надходження до бюджету; розвиток зайнятості в рекреаційній сфері
Сільський розвиток і локальна економіка	Слабка кооперація між виробниками; обмежений доступ до ринків; низький рівень переробки продукції	Підтримка аграрних кооперативів; стимулювання органічного виробництва; розвиток малої переробки	Диверсифікація місцевої економіки; зростання зайнятості; зниження ресурсного навантаження
Енергоефективність бюджетних установ	Відсутність систематичного моніторингу енергоспоживання; висока вартість комунальних послуг	Енергетичний аудит; термомодернізація будівель; встановлення відновлюваних джерел енергії та лічильників	Скорочення бюджетних видатків; зниження вуглецевого сліду; підвищення комфорту в установах
Благоустрій і якість середовища проживання	Недостатня зелена інфраструктура; занедбані громадські простори; знос рекреаційних зон	Формування зелених зон і парків; облаштування екологічних стежок і майданчиків; впорядкування вулиць	Підвищення якості середовища; зростання привабливості громади для мешканців і молоді

Продовження таблиці 1

Рациональне землекористування та управління відходами	Ризики деградації ґрунтів; стихійні звалища; неефективне використання земельних ресурсів	Розробка плану управління відходами; заходи зі збереження ґрунтів; ліквідація несанкціонованих звалищ	Покращення екологічного стану; відповідність регуляторним вимогам; підвищення якості земельних ресурсів
Підтримка локального підприємництва	Слабка взаємодія бізнесу та громади у сталих ініціативах; відсутність стимулів до ресурсозбереження	Програми підтримки зеленого підприємництва; партнерства ОМС і бізнесу; навчання та консультаційна допомога	Зростання кількості підприємств із зеленими практиками; зміцнення місцевої економічної бази
Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування	Дефіцит компетентностей у проєктному менеджменті та грантовому залученні; слабкий моніторинг результатів	Навчання управлінських кадрів; формування проєктного офісу; налагодження партнерств з агенціями розвитку	Підвищення спроможності залучати зовнішнє фінансування; якісніші управлінські рішення та звітність

Джерело: складено авторами за матеріалами стратегічного аналізу та узагальнення практики стратегічного планування

Визначені напрями засвідчують, що зелена трансформація Савранської громади є не вузьким екологічним проєктом, а комплексним управлінським завданням, яке охоплює всі ключові сфери місцевого розвитку. Для кожного напрямку можливе формування конкретних проєктів у портфелі громади з орієнтацією на залучення грантового або інвестиційного фінансування.

На основі узагальнення аналітичних результатів розроблено авторську модель стратегічного управління процесами зеленої трансформації. Модель є інструментом, що дозволяє органу місцевого самоврядування не лише проголосити зелені пріоритети, а й сформувавши послідовний, вимірюваний і адаптивний управлінський процес їх реалізації. Вона передбачає сім взаємопов'язаних етапів, на кожному з яких визначено зміст дій, основні інструменти та очікуваний управлінський результат (таблиця 2).

Таблиця 2

Модель стратегічного управління процесами зеленої трансформації територіальних громад

Етап управління	Зміст етапу	Основні інструменти	Очікуваний результат
Діагностика стану громади	Аналіз соціально-економічного, екологічного, інфраструктурного та інституційного стану	Статистичний аналіз, SWOT-аналіз, фокус-групи, консультації, картування ресурсів	Визначено ключові проблеми, ресурси, ризики та потенціал зеленої трансформації
Визначення зелених пріоритетів	Формування стратегічних напрямів, пов'язаних зі сталим розвитком і ресурсозбереженням	Стратегічні сесії, громадські консультації, експертні обговорення	Зелені пріоритети інтегровано у стратегічне бачення розвитку громади
Інтеграція у стратегічні документи	Включення зелених цілей до стратегії розвитку, операційних планів, програм, рішень ради	Стратегія громади, операційний план, бюджетні програми, рішення ради	Забезпечено зв'язок між стратегічними цілями та управлінськими рішеннями
Формування портфеля проєктів	Розроблення набору конкретних зелених проєктів різного масштабу і джерел фінансування	Проєктні картки, інвестиційні паспорти, бюджети, логіко-структурні матриці	Створено портфель проєктів, готових до залучення зовнішнього фінансування
Мобілізація ресурсів	Пошук фінансових, організаційних і партнерських ресурсів для реалізації	Грантові програми, міжнародна допомога, державно-приватне партнерство, міжмуніципальна співпраця	Залучено ресурси для реалізації зелених ініціатив
Реалізація та координація	Практичне виконання проєктів, координація учасників і розподіл відповідальності	Проєктний менеджмент, матриці відповідальності, робочі групи, цифрові інструменти	Забезпечено організоване і результативне впровадження заходів
Моніторинг і коригування	Оцінювання результатів і внесення змін до управлінських рішень відповідно до нових умов	Система індикаторів, звіти, громадський контроль, публічні обговорення	Підвищено прозорість, підзвітність і адаптивність місцевої зеленої політики

Джерело: складено авторами

Запропонована модель має циклічний характер: на завершальному етапі (коригування) результати моніторингу повертаються у фазу планування, оновлюючи стратегічні пріоритети відповідно до нових

умов. Така циклічність є особливо важливою в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, коли зовнішнє середовище швидко змінюється і громади мають постійно адаптувати управлінські рішення до нових ризиків і можливостей [9].

Практична цінність моделі для Савранської громади полягає в тому, що вона дозволяє впорядкувати вже наявний стратегічний процес: встановити зв'язок між стратегічними баченням і конкретними проектами, формалізувати відповідальність, налагодити систему індикаторів і побудувати партнерські відносини з агенціями розвитку та донорами.

Важливо, що зелена трансформація не повинна протиставлятися економічному розвитку. Навпаки, для громади вона має стати його якісною основою. Екологічні рішення мають бути економічно обґрунтованими, соціально прийнятними та інституційно здійсненими. Якщо зелений проект не має фінансової моделі, відповідального виконавця, підтримки мешканців і джерел фінансування – його реалізація малоімовірна незалежно від декларованих намірів [2; 6].

Для громад, подібних до Савранської, значення науково-експертного супроводу стратегічного процесу є суттєвим. Співпраця з університетами, аналітичними центрами та агенціями регіонального розвитку дозволяє поєднати місцеве знання з методологією стратегічного аналізу, сучасними підходами до сталого розвитку та практикою підготовки проектних рішень. Такий супровід сприяє підвищенню якості стратегічних документів і збільшує шанси громади на успішне залучення міжнародного фінансування.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки. Зелена трансформація територіальних громад є не вузьким екологічним завданням, а комплексним процесом стратегічного управління місцевим розвитком. Її зміст охоплює економічні, інфраструктурні, енергетичні, просторові, соціальні та інституційні аспекти, які мають бути інтегровані в єдину систему управлінських рішень.

Стратегічне управління процесами зеленої трансформації передбачає перехід від декларативного включення зелених пріоритетів до стратегічних документів – до формування конкретних механізмів їх реалізації. Такими механізмами є стратегія розвитку громади, операційний план, портфель проектів, інвестиційний паспорт, система індикаторів, партнерська мережа, залучення громадськості, моніторинг і регулярне коригування політики.

На прикладі Савранської селищної територіальної громади Одеської області показано, що практична інтеграція зелених пріоритетів має враховувати специфіку конкретної громади. Для неї пріоритетними є природно-ресурсний і рекреаційний потенціал, сільський розвиток, підтримка локального підприємництва, енергоефективність бюджетних установ, раціональне землекористування та участь мешканців.

Запропонована авторська модель стратегічного управління процесами зеленої трансформації включає сім послідовних етапів. Її використання дозволяє громадам підвищити узгодженість управлінських рішень, посилити інституційну спроможність, налагодити комунікацію з мешканцями та сформулювати передумови для залучення зовнішнього фінансування.

Ключовою умовою успішної зеленої трансформації є здатність громади діяти не ситуативно, а системно: формувати управлінську культуру, орієнтовану на довгострокове планування, партнерство, прозорість, вимірюваність результатів і адаптивність до змін. Саме така культура дозволяє перейти від окремих проектів до сталої моделі розвитку території.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методики оцінювання рівня готовності громад до зеленої трансформації, формуванні системи індикаторів сталого місцевого розвитку, вивченні ефективності зелених проектів у громадах різного типу, а також аналізі можливостей інтеграції зелених пріоритетів у програми відновлення України в умовах євроінтеграції.

Література

1. Європейська Комісія. Повідомлення Комісії до Європейського Парламенту, Європейської Ради, Ради, Європейського економічного та соціального комітету та Комітету регіонів. Європейська зелена угода. COM(2019) 640 final. Брюссель, 2019. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52019DC0640>
2. Організація Об'єднаних Націй. Трансформація нашого світу: Порядок денний сталого розвитку на період до 2030 року : резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю 25 вересня 2015 року A/RES/70/1. Нью-Йорк : Організація Об'єднаних Націй, 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
3. Регламент (ЄС) 2021/1060 Європейського Парламенту та Ради від 24 червня 2021 року про спільні положення щодо Європейського фонду регіонального розвитку, Європейського соціального фонду плюс, Фонду згуртування, Фонду справедливого переходу та Європейського фонду морського господарства, рибальства та аквакультури. Офіційний журнал Європейського Союзу. 2021. L 231. 30

червня.

4. ОЕСР. Територіальний підхід до Цілей сталого розвитку: зведений звіт. Огляди міської політики ОЕСР. Париж : Видавництво ОЕСР, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/e86fa715-en>

5. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>

6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. Офіційний вісник України. 2020. № 67. Ст. 2155. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-p>

7. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>

8. Європейська Комісія. «Готові до 55»: досягнення кліматичної цілі ЄС на 2030 рік на шляху до кліматичної нейтральності : робочий документ персоналу Комісії SWD(2021) 550 final. Брюссель, 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021SC0550>

9. Світовий банк, Уряд України, Європейська Комісія, Організація Об'єднаних Націй. Україна: третя експрес-оцінка збитків та потреб (RDNA3). Лютий 2022 – грудень 2023. Вашингтон : Група Світового банку, 2024. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807>

10. OECD/UCLG. Всесвітня обсерваторія субнаціональних державних фінансів та інвестицій. Звіт за 2019 рік. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: <https://www.sng-wofi.org>

11. Ключан В. В., Подмазко О. М. Організаційно-економічні засади інвестиційного розвитку територіальних громад у післякризовій економіці. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 12. Т. 2 (282/2). С. 142–152.

12. Європейська Комісія. План REPowerEU. COM(2022) 230 final. Брюссель, 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52022DC0230>

References

1. Ievropeiska Komisiia. Povidomlennia Komisii do Yevropeiskoho Parlamentu, Yevropeiskoi Rady, Rady, Yevropeiskoho ekonomichnoho ta sotsialnoho komitetu ta Komitetu rehioniv. Yevropeiska zelena uhoda. COM(2019) 640 final. Briussel, 2019. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52019DC0640>

2. Orhanizatsiia Obiednanykh Natsii. Transformatsiia nashoho svitu: Poriadok denni staloho rozvytku na period do 2030 roku : rezoliutsiia, pryiniata Heneralnoiu Asambleieiu 25 veresnia 2015 roku A/RES/70/1. Niu-York : Orhanizatsiia Obiednanykh Natsii, 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

3. Rehlement (IeS) 2021/1060 Yevropeiskoho Parlamentu ta Rady vid 24 chervnia 2021 roku pro spilni polozhennia shchodo Yevropeiskoho fondu rehionalnoho rozvytku, Yevropeiskoho sotsialnoho fondu plius, Fondu zghurtuvannia, Fondu spravedlyvoho perekhodu ta Yevropeiskoho fondu morskoho hospodarstva, rybalstva ta akvakultury. Ofitsiinyi zhurnal Yevropeiskoho Soiuzu. 2021. L 231. 30 chervnia.

4. OESR. Terytorialnyi pidkhid do Tsilei staloho rozvytku: zvedenyi zvit. Ohliady miskoi polityky OESR. Paryzh : Vydavnytstvo OESR, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/e86fa715-en>

5. Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky : Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>

6. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 05.08.2020 № 695. Ofitsiinyi visnyk Ukrainy. 2020. № 67. St. 2155. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-p>

7. Pro dobrovilne obiednannia terytorialnykh hromad : Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>

8. Ievropeiska Komisiia. «Hotovi do 55»: dosiahnennia klimatychnoi tsili YeS na 2030 rik na shliakhu do klimatychnoi neitralnosti : robochyi dokument personalu Komisii SWD(2021) 550 final. Briussel, 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021SC0550>

9. Svitovyi bank, Uriad Ukrainy, Yevropeiska Komisiia, Orhanizatsiia Obiednanykh Natsii. Ukraina: tretia ekspres-otsinka zbytkiv ta potreb (RDNA3). Liutyi 2022 – hruden 2023. Vashynhton : Hrupa Svitovoho banku, 2024. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807>

10. OECD/UCLG. Vsesvitnia observatoriia subnatsionalnykh derzhavnykh finansiv ta investytsii. Zvit za 2019 rik. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: <https://www.sng-wofi.org>

11. Klochan V. V., Podmazko O. M. Orhanizatsiino-ekonomichni zasady investytsiinoho rozvytku terytorialnykh hromad u pisliakryzovii ekonomitsi. Aktualni problemy ekonomiky. 2024. № 12. Т. 2 (282/2). С. 142–152.

12. Ievropeiska Komisiia. Plan REPowerEU. COM(2022) 230 final. Briussel, 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52022DC0230>

Отримано: 25.03.2026

Прийнято до публікації: 27.04.2026

Опубліковано: 09.05.2026