

UDC 352/354:332.1

JEL classification: H11, H83, R58

DOI: 10.35774/visnyk2026.02.054

## Innovative Technologies of Public Administration as a Tool for the Intellectualization of the Development of Socio-Economic Systems of Territorial Communities

Alla Melnyk<sup>1</sup>

### Abstract.

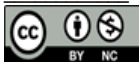
The article addresses the problem of implementing an intellectual model for the development of socio-economic systems at the national, regional, and local levels, with particular emphasis on the need to intellectualize public administration within territorial communities. It is substantiated that one of the key instruments for solving this problem should be innovative technologies for the preparation and adoption of managerial decisions. Innovative management technologies are systematized, and the composition of innovative technologies for public administration of territorial communities is defined and classified. The experience of their application in the public administration of municipal entities in foreign countries is also examined. In accordance with the functional areas of activity of local authorities, matrices of key innovative technologies and their main tools are developed, and the essential characteristics of the most widespread technologies are revealed. The study identifies the areas and expected outcomes of their potential application in the practice of entities responsible for managing the development of territorial communities in Ukraine. A critical assessment of the current state of the use of innovative technologies in public administration within Ukrainian practice is carried out. Barriers to the implementation of innovations are identified. The necessity of an integrated and systemic approach to solving this problem is substantiated.

**Keywords:** intellectual model of socio-economic systems development; local self-government; public governance; management of territorial community development; innovative technologies; innovative public governance technologies; digitalization of public governance.

**Received:** 23 March 2026 | **Revised:** 24 March 2026 | **Accepted:** 07 April 2026 | **Published:** 30 May 2026

### Suggested Citation:

Melnyk, A. F. (2026). Innovative Technologies of Public Administration as a Tool for the Intellectualization of the Development of Socio-Economic Systems of Territorial Communities. *Herald of Economics*, 2, 54-70. DOI: 10.35774/visnyk2026.02.054



This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (<http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial.

© 2026 The Author(s).

---

<sup>1</sup>Alla Melnyk, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine.

ORCID ID: 0000-0001-6033-7332.

E-mail: melnykaf@gmail.com

---

# Інноваційні технології публічного управління як інструмент інтелектуалізації розвитку соціально-економічних систем територіальних громад

Алла Мельник<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна.

## Анотація.

У статті розкрито проблему впровадження інтелектуальної моделі розвитку соціально-економічних систем на національному, регіональному та місцевому рівнях, акцентовано увагу на необхідності інтелектуалізації публічного управління територіальними громадами. Обґрунтовано, що одним із основних інструментів вирішення цієї проблеми мають бути інноваційні технології підготовки та ухвалення управлінських рішень. Систематизовано інноваційні технології управління, сформовано склад інноваційних технологій публічного управління територіальними громадами, здійснено їх класифікацію, досліджено досвід їх використання в публічному управлінні муніципальними утвореннями зарубіжних країн. Відповідно до сфер функціональної діяльності місцевих органів влади розроблено матриці основних інноваційних технологій та їх ключових інструментів, розкрито змістовні характеристики найбільш поширених технологій. Визначено сфери й очікувані результати можливого їх застосування в практиці суб'єктів управління розвитком територіальних громад в Україні. Здійснено критичну оцінку стану використання інноваційних технологій публічного управління в українській практиці. Виявлено бар'єри впровадження інновацій. Доведено необхідність інтегрованого системного підходу до вирішення проблеми.

**Ключові слова:** інтелектуальна модель розвитку соціально-економічних систем; місцеве самоврядування, публічне управління; управління розвитком територіальних громад; інноваційні технології; інноваційні технології публічного управління; цифровізація публічного управління.

**Постановка проблеми.** Вивчення процесів розвитку соціально-економічних систем у сучасному глобальному середовищі показує, що найбільшого успіху досягли системи тих країн, які обрали інтелектуальну модель розвитку. В економічній літературі інтелектуалізація розвитку трактується як: 1) процес розвитку, що спрямований розширення і покращення знань [1]; 2) тенденція світового економічного розвитку, пов'язана із збільшенням частки інтелектуальної складової соціально-економічної системи [2]; 3) процес, що пов'язують, по-перше, із зростанням економіки [3], по-друге, із усіма сферами діяльності – підготовкою персоналу, освітою, наукою, управлінням. Зазначимо, що дослідники цієї проблеми пов'язують ефективність процесів інтелектуалізації насамперед з ефективністю управління у відповідній соціально-економічній системі, обґрунтувавши нову управлінську парадигму «інтелектуалізованому суспільству – інтелектуалізоване управління» [4].

Відзначаючи важливість і правомірність такої постановки питання, зауважимо, що інтелектуалізація управління розвитком будь-якої соціально-економічної системи означає: впровадження інноваційних знань; застосування новітніх носіїв інформації, цифрових технологій; впровадження наукових підходів у діяльність суб'єктів управління для підвищення ефективності його результатів; створення нових конкурентоспроможних стратегій. У зарубіжній та вітчизняній літературі щодо цього акцент робиться на сферах освіти, науки, які забезпечують нові знання для суб'єктів управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досліджуваній проблемі присвячені праці таких українських науковців, як Ажажа М., Бутнік-Сіверський О., Другов О., Грішнова О., Іщук С., Кісь С., Кісь Г., Петренко В., Ситник Й. та інших. Зокрема, Ажажа М., розглядаючи проблему інтелектуалізації, акцентує увагу на інноваційному та людському потенціалі в умовах глобалізації [5], Грішнова О. – на українських проблемах інтелектуалізації праці на тлі світових тенденцій [6], Другов О. пов'язує питання інтелектуалізації розвитку з вирішенням проблеми забезпечення інноваційного розвитку економіки України [3], Бутнік – Сіверський О. – з використанням інтелектуальної власності [7], автори Кісь С. та Кісь Г. зосереджуються на характеристиці явища «інтелектуалізації» в діяльності соціально-економічних систем [8], Ситник Й.

– дослідженні інтелектуалізації систем сучасного менеджменту в процесі господарської діяльності підприємств в умовах національної економіки України [9].

Водночас у такому пласті наукових розвідок нема чіткої відповіді, які саме інструменти можуть забезпечити імплементацію «нових знань» у практичну діяльність апарату управління. Натомість проблема є назрілою для всіх рівнів управління, а особливо регіонального та місцевого, де інтелектуалізація є зазвичай нижчою, ніж у центральних органах влади, і навіть, якщо стосується органів місцевого самоврядування, нижчою ніж у потужних вітчизняних компаніях. З огляду на наявність прогалин у дослідженні порушеної проблеми, а також на її практичне значення у подальшому доцільно зосередити увагу на цьому аспекті наукового пошуку.

**Мета статті** – визначення інструменту практичного вирішення проблеми інтелектуалізації публічного управління розвитком соціально-економічних систем на рівні територіальних громад з урахуванням змін інституційних умов їх функціонування, обмовлених процесами децентралізації, підвищення їхньої автономності, актуалізацією потреби у спроможності та самодостатності.

**Методи дослідження.** В основу дослідження і вирішення проблеми покладено системний, компаративний та міждисциплінарний підходи. Використано методи аналізу та синтезу, групування та класифікації, порівняльного аналізу. Емпіричне підтвердження викладених положень отримано на основі аналізу сайтів органів місцевого самоврядування України та збору матеріалів для розроблення стратегій територіальних громад у процесі участі автора в складі робочої групи.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах функціонування територіальних громад, обумовлених проведеною реформою децентралізації, підвищення автономності їхньої діяльності, зростання відповідальності органів місцевої влади, підприємницького сектору та громадськості за забезпечення їхньої самодостатності та конкурентоспроможності, збільшення ефективності використання економічного потенціалу проблема правильності та об'єктивності управлінських рішень, а також їх належної обґрунтованості має вирішуватися на основі використання потужної інтелектуальної бази.

У контексті поставленої проблеми висунуто гіпотезу, що основним інструментом практичного впровадження концепції інтелектуалізації публічного управління розвитком територіальних громад мають бути сучасні інноваційні технології підготовки і реалізації управлінських рішень. Такий підхід підтверджує Бутнік-Сіверський О., який вказує на трансформацію інтелектуальної власності в інноваційний продукт, тобто пов'язує ці дві категорії [7], та Петренко В., який розглядає аспекти інноваційного управління як прояв використання інтелектуальних ресурсів соціально-економічної системи [4].

Хоча низка зарубіжних та українських вчених, зокрема Bramwell A., Taghjudi V., Drigasse S., Abdelbaki N., Гавкалова Н., Мосумова А., Буднікевич І., Заблоцька І., Байраков Д. Бобровська О., Бондаренко В., Петровська О., Михальова М. та інші, вивчають проблематику інновацій в окремих сферах життєдіяльності муніципальних утворень, територіальних громад, проте в науковій літературі відсутня системна аналітика сучасної сукупності інноваційних технологій в управлінні територіями в Україні й за кордоном.

Розглядаючи проблему в нашому дослідженні, виходимо з того, що поняття інноваційної технології в публічному управлінні можна трактувати як використання концепції, методології і способу її застосування суб'єктом управління розвитком соціально-економічних систем різного рівня (у нашому випадку територіальної громади). Інноваційні технології публічного управління територіальною громадою – це способи і прийоми, які застосовуються в процесі аналізу, організації і проведення процедур підготовки управлінських рішень, їх реалізації для

---

досягнення її поточних і стратегічних цілей. Тобто використання інноваційних технологій у практиці публічного управління територіальними громадами означає доведення його ідеології та прикладної методики до впровадження. Змістова характеристика інноваційних технологій, процесу їх імплементації в управління може бути належним чином розкрита з урахуванням: їх типів; сфер поширення в публічному управлінні соціально-економічними системами територіальних громад; функціонального навантаження; зон відповідальності суб'єктів публічного управління.

Треба розрізняти два типи управлінських технологій: 1) технології управління, які поширені в зарубіжній практиці, трансфер яких у практику функціонування українських територіальних громад відбувається через механізми міждержавного муніципального співробітництва, партнерства, міжнародного консультування; 2) технології публічного управління, які вперше застосовуються у світовій практиці в зв'язку з появою новітніх способів збору, обробки, групування інформації, нового типу комунікацій. Йдеться про методи, стратегії та цифрові інструменти (AI, Big Data, хмарні сервіси, тощо), що оптимізують процеси управління, підвищують ефективність управлінського персоналу та забезпечують конкурентні переваги органів місцевої влади щодо результативності їхньої діяльності в частині самодостатності розвитку муніципальних утворень. Упровадження зазначених технологій зумовлює необхідність модернізації систем навчання кадрового складу органів публічного управління, набуття ним нових компетентностей.

Вивчення досвіду управління муніципальними утвореннями в зарубіжних країнах дає змогу ідентифікувати такі основні типи інноваційних технологій публічного управління: 1) інноваційні технології в методиках стратегічного управління і планування; 2) інноваційні маркетингові технології; 3) HR-інновації як інструменти управління персоналом органів місцевого самоврядування, їх виконавчих структур, комунальних установ та організацій, технології управління кадровим ресурсом території; 4) інноваційні технології управління фінансовими ресурсами муніципальних утворень; 5) технології цифровізації (Digitalization) та аналітики; 6) технології електронної демократії (e-Dem); 7) діалогова взаємодія на основі використання інтерактивних методів залучення громадськості та бізнесу до ухвалення управлінських рішень; 7) інноваційні технології просторового розвитку, технології «Smart громада». Їх імплементація фактично є спробою забезпечити в громаді управління інноваційним розвитком, яке «є системою, що складається з взаємозв'язаних елементів, що включають органи управління різних структурних рівнів, цілі, функції, принципи, структури, ресурси та управлінські методи і інструменти, які впорядковані та функціонують як цілісність, впливають на підвищення інноваційної активності на всіх рівнях» [10].

Отже, сукупність зазначених типів інноваційних технологій доцільно розглядати як інструментальну підсистему публічного управління, яка структурно представлена окремими складовими, що виконують визначені функції в процесі його модернізації та інтелектуалізації (рис.1).

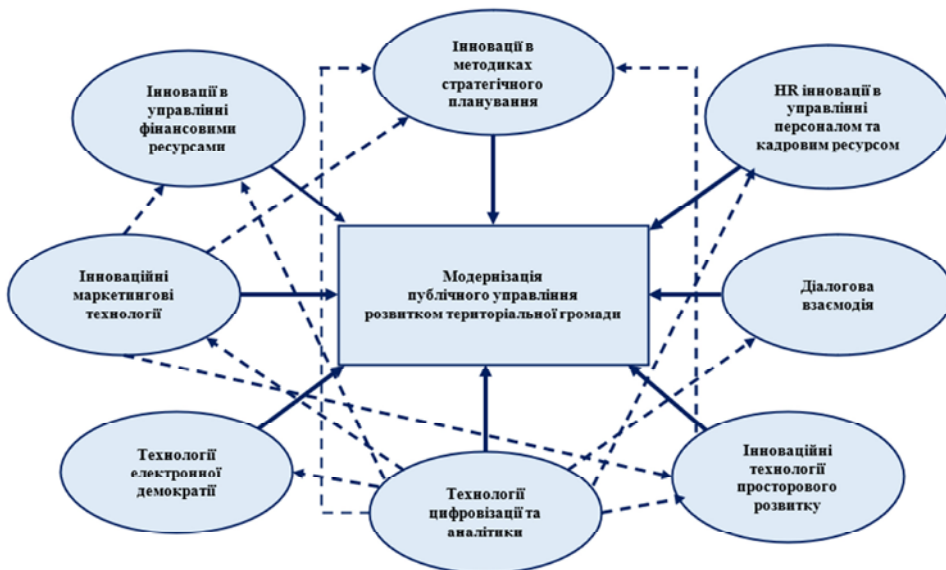


Рис.1. Основні типи інноваційних технологій у публічному управлінні територіальними громадами: взаємодія структурних елементів системи

Джерело: розроблено автором.

У контексті системного підходу будь-який з означених типів інноваційних технологій доцільно розглядати дотримуючись логіки пізнання: 1) визначення змістовних характеристик типу технології, її системно-структурний аналіз; 2) уточнення мети, завдань і функціонального навантаження; 3) окреслення об'єктів використання (впливу); 4) визначення суб'єктів, у межах управлінської діяльності яких застосування тієї чи іншої технології є необхідним і доречним; 5) спосіб імплементації; 6) продукт впровадження технології; 6) результат – ефективність застосування на основі моніторингу.

Дотримуючись такої логіки, проаналізуємо зміст та ступінь впровадження окремих технологій у практиці управління місцевим розвитком в Україні.

Так, застосування практики стратегічного управління, формування стратегій територіальних громад інноваційно еволюціонує через перегляд концептуальних підходів та методик розроблення і забезпечення їхньої реалізації. Впровадження багаторівневого стратегічного планування актуалізувало питання гармонізації стратегій різного рівня урядування, досконалості методик розроблення і реалізації стратегій територіальних громад. Процеси цифровізації, впровадження елементів електронного урядування створили підґрунтя для забезпечення більш якісної та повноцінної аналітики, можливостей внесення динамічних змін для оновлення стратегій і гнучкості стратегування, моніторингу результатів. Дослідження практики стратегічного планування муніципальних утворень у зарубіжних країнах та Україні дало змогу створити матрицю інноваційних інструментів, які наповнюють сучасні інноваційні технології розроблення і забезпечення їхніх стратегій (табл. 1).

## Матриця інноваційних технологій та інноваційних інструментів у стратегічному плануванні розвитком територіальних громад

Тип інноваційної технології	Ключові інноваційні інструменти	Змістова характеристика інноваційних інструментів	Очікуваний результат
1. Інноваційні технології в методиках розроблення стратегій територіальних громад	1.1. Партисипативне планування	Залучення жителів, бізнесу та громадських організацій до формування стратегії	Демократизація управління, перетворення ТГ з об'єкта на суб'єкт управління
	1.2. Гнучке (Agile) планування	Динамічні зміни в стратегіях, оперативні реакції на зміни у зовнішньому середовищі	Забезпечення високої адаптивності стратегій до змін зовнішнього середовища, нових трендів
	1.3. Узгодження стратегії громади з регіональною стратегією	Узгодження цілей та стратегічних пріоритетів розвитку ТГ з пріоритетами вищого рівня	Застереження дисбалансів регіонального / локального розвитку
	1.4. Підтримання «точок зростання»	Перехід від політики «зрівноваженого розвитку» до політики підтримки конкуренції ТГ	Підвищення конкурентоспроможності територіальних громад
	1.5. Формування локальних інноваційних екосистем	Створення динамічної сукупності організацій і інститутів, їх мобільних внутрішніх зв'язків, націлене на підтримку технологічного розвитку та комерціалізацію	Забезпечення горизонтальних взаємодій у процесі розвитку СЕС ТГ, посилення факторів внутрішньої взаємодії
2. Інноваційні технології, обумовлені процесами диджиталізації та змінами в комунікаціях і інформаційному просторі	2.1. Цифрові інструменти (Smart city)	Використання AI для аналізу даних, інтерактивних платформ для громадського обговорення стратегії та ухвалення рішень	Забезпечення швидкості та оптимізації процесу формування і реалізації стратегії
	2.2. Data-driven рішення	Використання великих даних (Big data) та геоінформаційних систем для аналізу стану та моделювання наслідків рішень	Удосконалення аналітичної бази для ухвалення стратегічних рішень
	2.3. Сценарне моделювання	Заміна довгострокових статичних моделей на гнучкі адаптивні плани	Підвищення якості стратегічного планування, об'єктивності альтернатив
	2.4. Моніторинг через AI та Smart – показники	Використання цифрових технологій для оперативного відстеження виконання стратегій	Підвищення об'єктивності оцінки виконання завдань стратегії ТГ

Джерело: розроблено автором на основі [11; 12; 13; 14; 15].

Серед новітніх технологій, які останнім часом набувають поширення в діяльності суб'єктів публічного управління територіальними громадами, все більшого значення набуває територіальний маркетинг, який «можна розглядати як інструмент, спосіб навігації руху і функціонування територіальної громади» [16, с. 24–44, с. 27]. У роботі [16] висвітлено конкретні способи застосування територіального маркетингу, маркетингових технологій, виявлено причини і передумови їх імплементації в практику управління територіальними громадами, їх змістовні характеристики, приклади застосування та перешкоди щодо імплементації в Україні. Уточнено функціональне навантаження таких маркетингових технологій, як: маркетингові дослідження, соціально-економічний моніторинг, ресурсний аналіз, комплексний аналіз муніципальних проєктів, маркетингові технології в муніципальному ціноутворенні, маркетингові технології в оцінці та підвищенні інвестиційної привабливості території, локальний брендинг [16].

Компаративний аналіз практики органів місцевого самоврядування та агенцій місцевого розвитку Бельгії, Німеччини, Польщі, Чехії, Франції та України дав змогу зробити висновок, що зазначені вище маркетингові технології залучені в українську практику як інноваційні. Однак, на

відміну від європейських країн вони інституціонально не закріплені як функції і використовуються фрагментарно, переважно для розроблення стратегій розвитку громад (ресурсний аналіз). Здебільшого у складі органів місцевої влади відсутні відповідні структурні підрозділи чи посади.

Варто зауважити, що інноваційність технології має певний часовий лаг її визнання. Масове впровадження маркетингової технології в діяльність органів місцевого самоврядування створює підстави для вилучення її зі складу інноваційних. Натомість новітні процеси в реалізації сучасних моделей муніципального менеджменту, зміни в системі комунікацій та передачі інформації створили підґрунтя для імплементації інноваційних маркетингових технологій публічного управління, заснованих на використанні цифрових платформ та електронних ресурсів. До них належать AI (штучний інтелект), XR (розширена) та VR (віртуальна) реальність, Big Data, NFT (Non-Fungible Tokens), геоінформаційні системи (ГІС), а також мало використовуваний у сфері управління територією латоральний (бічний) маркетинг (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця інноваційних технологій та їхніх ключових інструментів у територіальному маркетингу

Тип інноваційної технології	Ключові інноваційні інструменти	Змістова характеристика інноваційних інструментів	Очікуваний результат
1. Інноваційні маркетингові технології, залучені сучасні методики	1.1. Латоральний (бічний) маркетинг	Використання для пошуку нестандартних рішень та нових ринків для розвитку територій	Сприяння створенню інноваційних продуктів території, тематичних екосистем, які матимуть певну особливість, відмінну від конкурентів
	1.2. Інвестиційні паспорти	Комплексна інформаційна база про ТГ для інвесторів	Використання для просування іміджу ТГ, підвищення інвестиційної привабливості
2. Інноваційні маркетингові технології на засадах цифровізації	2.1. Розширена (XR) та віртуальна (VR) реальність	Використання для віртуального показу інвестиційних об'єктів або туристичних пам'яток, створення інтерактивних турів	Підвищення ефективності у залученні інвестицій та формуванні позитивного іміджу ТГ
	2.2. Штучний інтелект (AI) та Big Data	Використання для аналізу великих даних	Допомога в розумінні потреб інвесторів, визначенні інвестиційних пріоритетів, прогнозуванні туристичних потоків, налаштуванні персоналізованої реклами територій
	2.3. Геоінформаційні системи (ГІС) та інтерактивні карти	Забезпечення прозорості та доступності інформації про земельні ділянки, інфраструктуру та ресурсний потенціал	Покращення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у питаннях розвитку та використання ресурсного потенціалу ТГ
	2.4. NFT (Non Fungible Tokens)	Застосування для створення унікальних цифрових активів, пов'язаних з брендом території	Підвищення впізнаваності території

Джерело: розроблено автором з врахуванням [16; 17;18].

---

Визначальну роль у розвитку соціально-економічних систем територіальних громад відіграє їхнє фінансове забезпечення. Перетворення територіальних громад та їх органів влади в суб'єкти публічного управління актуалізує проблему імплементації інноваційних технологій управління фінансовими ресурсами території. Загальну характеристику інструментів управління фінансовими ресурсами територіальних громад, доступних органам місцевого самоврядування, які в разі їх професійного застосування забезпечили би процес розвитку та нарощування фінансового потенціалу громад, здійснено в роботі [19, с. 22]. Систематизований авторами інноваційний інструментарій чітко корелює з функціями і завданнями публічного управління громадами. Серед технологій управління фінансовими ресурсами акцентовано увагу на новітніх технологіях, які раніше не набули поширення в українській управлінській практиці. До таких технологій належать: публічний аудит, бюджетний контролінг, аудит бюджетних програм, використання системи електронних платежів і переказів як взаємопов'язаного інструменту обслуговування єдиного казначейського рахунка на основі модифікованої казначейської моделі, облік та оцінка вартості муніципальних активів, випуск боргових зобов'язань для утримання оптимальної межі боргу, формування цільових фондів розвитку, ваучерних програм, залучення грантів, оцінювання інвестиційних проектів, контроль за використанням інвестиційних коштів, формування угод в рамках публічно-приватного партнерства, застосування пільгових режимів і диференційованих шкал оподаткування, а також застосування портфельного підходу у розпорядженні органів місцевого самоврядування [19].

Аналіз практики публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад показує, що, незважаючи на сформовану нормативно-правову базу, значна частина зазначених технологій не застосовується. Внаслідок цього не досягається належний рівень ефективності управління їхнім фінансовим потенціалом. У зв'язку з цим актуалізується потреба у розробленні й реалізації системи заходів щодо усунення зазначеної прогалини в кожній громаді. Така система має передбачати чітке регламентування механізмів запровадження відповідних технологій, визначення термінів їх реалізації та відповідальних виконавців. Водночас доцільно виокремити: інноваційні фінансові технології, технології оптимізації фінансів, технології залучення і використання міжнародної підтримки і грантів (табл. 3).

Згідно з табл. 3, перший блок інноваційних технологій пов'язаний з інтелектуалізацією фінансової методології та практики. Хоча його ключові інструменти відомі світовій і вітчизняній практиці, у більшості територіальних громад вони повністю не набули поширення. У цьому контексті варто зазначити, що «для організації процесу підвищення фінансових можливостей місцевого самоврядування рекомендується використовувати набір управлінських інструментів, структуруючи і поєднуючи які вони зможуть організувати безперервний процес управління фінансовим потенціалом територіальної громади з метою мобілізації максимальних обсягів фінансових ресурсів у дохідну частину бюджету» [19, с. 5]. Натомість блок другий розробленої матриці, що пов'язаний з імплементацією цифрових технологій, обумовлений вимогами часу щодо оперативності, прозорості, оптимізації прийняття управлінських рішень, вимагає підвищення цифрової грамотності працівників органів місцевого самоврядування та комунальних установ, технічної підтримки процесів застосування цифрових інноваційних інструментів, модернізації матеріально-технічної бази органів місцевої влади.

Таблиця 3

Матриця інноваційних технологій та ключових інноваційних інструментів управління фінансовими ресурсами територіальної громади та підвищення їхнього фінансового потенціалу

Тип інноваційної технології	Ключові інноваційні інструменти	Змістова характеристика інноваційних інструментів	Очікуваний результат
1. Інноваційні фінансові технології	1.1. Громадський бюджет	Демократичний процес, який надає можливість кожному жителю брати участь у розподілі коштів місцевого бюджету через створення проектів для покращення ТГ	Підвищення взаєморозуміння між владою та жителями ТГ, причетності і відповідальності громадян за розвиток громади
	1.2. Муніципальні запозичення	Позики, які залучають ОМС для фінансування бюджету розвитку чи погашення боргів, інвестиційних проєктів, оновлення об'єктів комунальної власності	Посилення фінансового потенціалу територіальної громади, забезпечення боргового механізму для вирішення проблем її подальшого розвитку
	1.3. Угоди про публічно-приватне партнерство	Довгострокові договори між державними (муніципальними) і приватними інвесторами (концесії, договори управління майном, спільну діяльність)	Фінансове забезпечення будівництва, модернізації та управління інфраструктурою
	1.4. Краудфандинг (громадське фінансування)	Спосіб залучення коштів на проєкт через добровільні внески великої кількості осіб, переважно через інтернет	Отримання фінансування для вирішення деяких проблем ТГ без звернення до банків
2. Цифрова оптимізація	2.1. Відкритий бюджет (Open Budget), «Бюджет для громадян»	Складова Єдиної платформи відкритих даних у сфері публічних фінансів E-data. Державний веб-портал бюджету для громадян, база знань для громадян про бюджети ТГ	Підвищення доступу до публічної інформації, оприлюднення в зручному режимі
	2.2. Цифровізація майнових податків, податкового адміністрування	Переведення аналогових процесів та даних у цифровий формат	Зменшення складності дотримання податкового законодавства, мінімізація людського фактору
	2.3. Електронні системи управління фінансами	Автоматизація бюджетування, моніторинг доходів / видатків, використання платформ e-Data для прозорості	Підвищення ефективності управління, прозорості дій влади
	2.4. Мобільні додатки та цифрові платіжні сервіси	Цифрові технології взаємодії громадян з фінансовою системою	Спрощення системи взаємодії громадян з фінансовою системою.
	2.5. Використання хмарних технологій	Зберігання та обробка фінансових даних, їх оптимізація	Забезпечення доступності інформації про фінансовий стан громади
	2.6. Блокчейн-технології	Захищені децентралізовані реєстри до фінансових операцій	Забезпечення безпеки даних у фінансових операціях та закупівлях, неможливість підробки
	2.7. Цифрові платформи відкритих даних	Створення доступної інформаційної бази про стан фінансів територіальної громади	Забезпечення прозорості у відносинах «влада-бізнес-громадяни» у сфері фінансів громади

3. Технології залучення і використання міжнародної підтримки і грантів	3.1. Ukraine Investment Framework (UIF)	Інструменти змішаного фінансування, об'єднання коштів партнерів для проєктів муніципального рівня	Мобілізація державних і приватних інвестицій, залучення інвестицій для відновлення і модернізації України в публічній і приватний сектори в ТГ
	3.2. Ukraine Facility	Програма ЄС (2024–2027) для підтримки фінансової відбудови та модернізації України на шляху до членства в ЄС	Імплементация механізмів підтримки громад
	3.3. Бізнес-акселератори для громад	Інструменти співпраці з міжнародними донорами	Забезпечення системного підходу в залученні допомоги

Джерело: розроблено автором на основі [19; 20].

Інновації в управлінні людськими ресурсами територіальних громад і їх органів влади фокусуються на переході від їх обліку до стратегічного управління, формуванні лідерства і високої професійної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування. Вивчення зарубіжного та українського досвіду, опрацювання відповідних нормативно-правових актів дає змогу зробити висновок про необхідність виокремлення інноваційних технологій управління персоналом органів місцевого самоврядування та інноваційних технологій управління кадровим ресурсом території (табл. 4).

Таблиця 4

Матриця інноваційних технологій та їх ключових інноваційних інструментів управління персоналом органу місцевого самоврядування та кадровим ресурсом територіальної громади

Тип інноваційної технології	Ключові інноваційні інструменти	Змістова характеристика інноваційних інструментів	Очікуваний результат
1. Інноваційні технології підбору персоналу та його оцінки	1.1. Рекрутинг через соціальні мережі на базі AI	Інтеграція AI в процеси підбору персоналу та оцінки кандидатів	Забезпечення професіоналізації кадрів
	1.2. KPI	Проведення щорічного оцінювання в онлайн-форматі з можливістю анонімного фідбеку	Покращення інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень щодо персоналу
	1.3. Автоматизоване тестування для конкурсів	Оптимізація процесу відбору персоналу	Усунення негативного впливу людського фактору, корупційних ризиків у процедурах формування кадрового складу
2. Інноваційні технології управління персоналом	2.1. Імплементация інструментів стратегічного HR-менеджменту	Перехід до стратегічного HR-менеджменту	Зміна філософії управління персоналом ОМС
	2.2. Дистанційні форми навчання	Вебінари, онлайн-курси, тренінги з управління змінами	Підвищення компетентності персоналу
	2.3. Тренінги з управління змінами	Адаптація до змін	Зменшення опору змінам
	2.4. Інноваційні інструменти адаптації персоналу	Гейміфікація адаптації нових співробітників	Прискорення адаптації нових співробітників до роботи в нових умовах
	2.5. Well-being програми	Впровадження систем підтримки ментального та фізичного здоров'я	Підвищення лояльності та продуктивності персоналу

продовження таблиці 4

3. Технології цифровізації управління людськими ресурсами	3.1. Впровадження електронних систем управління персоналом (SAP, Oracle)	Автоматизація систем управління персоналом	Підвищення оперативності та ефективності управління персоналом ОМС
	3.2. Створення електронних кабінетів	Автоматизація системи управління персоналом	Забезпечення відповідності форм і методів управління персоналом сучасним реаліям диджиталізації
	3.3. Створення електронних систем документообігу	Автоматизація систем документообігу	Зменшення рутинних завдань, прискорення підготовки рішень
	3.4. Система HRMIS	Автоматизація кадрового обліку, ведення електронних особових справ та цифрових профілів компетенції посадовців. Аналіз кількісного і якісного складу персоналу в режимі реального часу	Забезпечення відповідності інформаційного супроводу руху персоналу вимогам керування організацією, імплементація новітньої організаційної культури
	3.5. People Analytics	Використання Big Data для прогнозування потреби в кадрах, оцінки ефективності (KPI) працівників громади	Підвищення результативності стратегічного управління

Джерело: розроблено автором на основі [21; 22].

Актуалізація проблеми інтегрованого підходу до управління розвитком територіальних громад, підвищення збалансованості їхніх соціально-економічних систем обумовили зростання уваги до просторового розвитку територій, що супроводжується, відповідно, появою інноваційних технологій просторового розвитку. Сьогодні в Україні, як і у світі, просторовий розвиток розглядається комплексно, охоплюючи економіку, орієнтовану на ефективне використання активів територіальної громади, урбаністику, безпеку, логістику. Відтак, інноваційні технології просторового розвитку – це впровадження новітніх управлінських, цифрових та інженерних рішень (ГІС, цифрові двійники, Smart-інфраструктура, 3-D моделювання) для оптимізації планування територій, підвищення ефективності місцевої інфраструктури, енергоефективності та якості життя населення через раціональне використання ресурсів, що ґрунтується на інтелектуальних системах та даних.

Згідно із запропонованою типологією, доцільно виокремлювати інноваційні технології, зумовлені виникненням нових концепцій просторового розвитку соціально-економічних систем, а також технології, що ґрунтуються на інтеграції сучасних цифрових та інформаційно-комунікативних підходів. До першої групи насамперед слід віднести: формування інноваційних екосистем; створення територіальних кластерів; імплементацію Smart-концепції інноваційного просторового розвитку; розроблення й реалізацію комплексних планів просторового розвитку території та модернізацію традиційних планувальних документів – Генерального плану населеного пункту (плану просторового розвитку конкретної територіальної громади), детального плану території (плану забудови окремих кварталів або ділянок під конкретні інвестиційні проєкти).

У контексті посилення ролі місцевої інноваційної політики «Інноваційна екосистема – це територіальні співтовариства, націлені на колективні дії у сфері створення потоків знань, підтримку технологічного розвитку й комерціалізації інновацій» [15] створення інноваційних екосистем ініційоване вимогами сталого розвитку й посилення інноваційної інтеграції на засадах кластеризації.

---

Smart-концепція інноваційного просторового розвитку передбачає створення та функціонування «розумних міст». За визначенням Єврокомісії, «Розумне місто – це місце, де традиційні мережі та послуги стають більш ефективними за допомогою цифрових рішень на благо його жителів та бізнесу» [23]. Концепція набула поширення в Данії, Норвегії, США, Фінляндії, Швеції та інших розвинутих країнах. «Основними сучасними акцентами розумних міст є використання нових технологій, цифрових рішень на благо жителів і бізнесу, нових технічних рішень у сфері електропостачання, водопостачання, обліку ресурсів, утилізації відходів, а також створення ефективних транспортних систем та будівництва так званих розумних будівель, телекомунікацій супутникового зв'язку, супутникової високошвидкісної системи передачі даних, блокчейн-технологій, світлодіодних технологій, проектів, пов'язаних з охолодженням, озелененням, парковими зонами тощо» [24].

Серед інноваційних технологій, започаткованих в Україні у сфері розвитку територіальних громад, що виникли в результаті об'єднання, особливу увагу привертають нові містобудівні документи – комплексні плани просторового розвитку територій територіальних громад, які інтегрують у собі містобудівні та землевпорядні завдання. Важливість інтегрованого підходу до управління розвитком територій територіальних громад інституційно закріплена в Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади [25]. Реалізація зазначеної Концепції, сучасні виклики просторового розвитку вимагають використання низки інноваційних або модернізованих чинних правових, економічних та технологічних інструментів. До актуальних правових та регуляторних інструментів належать: зонінг, містобудівні умови та обмеження, стратегічна екологічна оцінка. Блок економічних інструментів, ефективність яких підтверджена практикою функціонування територіальних громад, охоплює проведення інвентаризації земель та об'єктів нерухомості, розроблення інвестиційних паспортів як дієвого маркетингового інструменту територіального розвитку, а також укладання угод у межах ДПП на спільне будівництво інфраструктурних об'єктів та доріг.

На особливу увагу заслуговують інноваційні технологічні інструменти, засновані на використанні цифрових технологій. До таких технологій доцільно віднести: цифрові містобудівні кадастри (цифрові системи, що містять дані про забудову, обмеження та мережі); електронні земельні кадастри (автоматизовані системи обліку земельних ресурсів); геоінформаційні системи (ГІС), що є базовими інструментами збору, аналізу та візуалізації даних для створення карт громад, ведення електронних реєстрів; цифрові близнюки (Digital Twins), що можуть використовуватися для створення динамічної віртуальної копії територіальної громади і відстеження стану об'єктів у реальному часі; геоінформаційне моделювання об'єктів (BIM) як технологія створення тримірних цифрових моделей будівель та інфраструктури.

Таким чином, інноваційні цифрові технології та їх ключові інструменти, інтегровані в усі напрямки функціональної діяльності органів місцевого самоврядування. Вищим рівнем диджиталізації публічного управління соціально-економічними системами територіальних громад є впровадження і функціонування Веб-платформи «Єдина платформа місцевої електронної демократії (e-DEM)», яка створена в рамках програми «Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP). Зазначена платформа надає можливість громадянам доступу до таких сервісів, як: громадський бюджет, місцеві петиції, відкрита громада, консультації і громадськість, які дають змогу залучати громадян до обговорення документів, надають інформацію про діяльність влади. Це сприяє також утвердженню такої інноваційної технології публічного управління, як діалогова взаємодія влади з третім сектором, в основу якої покладено принципи соціального партнерства.

Відсутність у публічному просторі достатньої і систематизованої інформації, а також обмежений обсяг наукової статті не дають можливості навести розгорнуті приклади

впровадження інновацій у сфері публічного управління територіальними громадами щодо використання широкого спектра інноваційних технологій та їх ключових інноваційних інструментів, окреслених вище. Водночас короткий емпіричний огляд засвідчує, що окремі інноваційні рішення уже впроваджені в практику управління територіальними громадами в Україні. Зокрема, низка міст (Київ, Львів, Харків, Полтава, Тернопіль, Івано-Франківськ, Дрогобич, Мукачево, Запоріжжя) успішно впроваджують елементи технології Smart City. Так, «Розумне освітлення та Smart Grid» впроваджено в Києві та Вінниці, «Безпечне місто (Safe City)» – у Києві, Вінниці, Львові.

Технологію «Цифрові двійники» використано у Харкові для створення цифрових копій об'єктів фізичної інфраструктури. Початківцями в запровадженні електронної медицини у сфері транспортного забезпечення стали Вінницька, Тернопільська, Ужгородська міські територіальні громади. Найвищий рівень застосування цифрових технологій у функціональній діяльності сільських територіальних громад простежується у діяльності Центрів надання адміністративних послуг. З метою залучення інвестицій поширюється практика розроблення інвестиційних паспортів. Обов'язковим елементом сучасних стратегій територіальних громад стала розробка містобудівних кадастрів. Загалом, за даними Міністерства цифрової трансформації, станом на 2025 рік середній Індекс цифрової трансформації зріс до 27 балів зі 100 можливих. Згідно з останніми рейтингами, лідерами у впровадженні інновацій стали Криворізька, Дніпровська, Тернопільська міські територіальні громади.

Узагальнюючи результати емпіричної розвідки, вато зазначити, що впровадження інноваційних технологій у публічне управління територіальними громадами характеризується фрагментарністю, а рівень їхньої імплементації відрізняється залежно від конкретної територіальної громади. Основними бар'єрами в ефективному впровадженні інновацій у сфері публічного управління є відсутність стратегічного бачення щодо побудови інтелектуальної моделі управління громадою, опір змінам, наявність цифрового розриву між територіальними громадами, недостатній рівень фінансування, брак цифрових компетенцій у частини службовців, обмеженість сучасного технічного забезпечення, а також недостатній рівень кіберзахисту.

Проведена систематизація типів інноваційних технологій засвідчує, що: по-перше, однотипні технології можуть використовуватися в різних сферах функціональної діяльності; по-друге, в межах однієї сфери діяльності доцільно застосовувати кілька типів інноваційних технологій, що підсилює синергетичний ефект управлінських дій. Важливою умовою їх ефективного застосування є дотримання принципу компліментарності. По-третє, розроблені матриці можна розглядати як інтегровану модель інноваційних технологій. Перевагою інтегрованої моделі інноваційних технологій публічного управління соціально-економічною системою територіальної громади є можливість поєднання окремих технологій і використання їх для комплементарного доповнення, взаємного підсилення, інтегрування в системи стратегічного менеджменту, антикризового управління, ризик-менеджменту як складових підсистем муніципального менеджменту.

Системна взаємодія типів інноваційних технологій як підсистем нижчого порядку з відповідним набором інструментів впровадження інновацій у системі публічного управління територіальними громадами сприятиме подоланню інституційних розривів та отриманню ефекту синергії, а також дасть змогу перетворити інноваційні технології в цілісний ресурс інноваційного розвитку територіальних громад.

Концептуально впровадження інноваційних технологій доцільно розглядати в контексті формування єдиної інтегрованої системи інноваційного публічного управління, що поглиблює парадигми сервісної держави, цифрової трансформації та сталого розвитку соціально-економічних систем територіальних громад. У межах запропонованого концептуального підходу

---

цифрові інноваційні технології слід трактувати не як автономну підсистему інноваційного публічного управління, а як основний інструмент інтелектуалізації сфер функціональної діяльності суб'єктів управління територіальними громадами.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** 1. Інтелектуалізація публічного управління соціально-економічними системами територіальних громад є вимогою сучасного етапу суспільного розвитку. Розглядаючи освіту і науку як інститути, що забезпечують теоретико-методологічну базу цього процесу, треба усвідомлювати, що практична реалізація її ідеології та прикладних методик можлива через упровадження інноваційних технологій публічного управління. 2. Інноваційні технології публічного управління розвитком соціально-економічних систем територіальних громад – це способи, прийоми, інструменти, які застосовують у процесі аналізу, організації і проведення підготовки управлінських рішень, їх реалізації для досягнення поточних і стратегічних цілей. 3. Методологічною основою вирішення цієї проблеми має бути кваліфікована типологія інновацій, їх класифікація та розгляд на засадах системного підходу. Сукупність типів інноваційних технологій та їх ключових інструментів можна представити як інноваційну підсистему системи публічного управління територіальною громадою. 4. Запропонований матричний підхід до систематизації основних елементів цієї підсистеми дає змогу чітко позиціювати інноваційні технології та їх основні інструменти за їх змістовним навантаженням у забезпеченні публічного управління територіальними громадами та прогнозувати очікуваний результат для інтелектуалізації розвитку їх соціально-економічних систем. 5. Незважаючи на відставання рівня інноватизації публічного управління територіальними громадами України від практики муніципальних утворень зарубіжних країн, а також наявність бар'єрів їх поширення в українських громадах, можна констатувати активізацію впровадження інноваційних цифрових технологій та їх ключових інструментів у практику діяльності органів місцевого самоврядування. 6. Впровадження інноваційних технологій концептуально треба розглядати у контексті формування єдиної інтегрованої системи інноватизації публічного управління, що поглиблює парадигми сервісної держави, цифрової трансформації та сталого розвитку соціально-економічних систем територій і громад, а також окреслює оптимістичний сценарій формування інтелектуальної моделі управління на місцевому рівні. 7. У розвиток піднятої проблеми перспективними, на нашу думку, є емпіричні дослідження рівня охоплення управлінських процесів інноваційними технологіями в територіальних громадах у регіональному розрізі країни, а також створення науково-методичного апарату моніторингу активності органів місцевого самоврядування в цих питаннях.

#### **Література**

1. Україна: інтелект нації на межі століття. Київ : Інформаційно-видавничий центр «Інтелект», 2000. 508 с.
2. Іщук С. О. Інтелектуалізація як світова тенденція економічного розвитку. *Вісник університету банківської справи Національного банку України*. 2011. № 1 (10). С. 91–96.
3. Другов О. О. Інтелектуалізація як фактор забезпечення інноваційного розвитку економіки України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. Вип. 1. С. 206–213. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2013\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2013_1_31).
4. Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління : моногр. Івано-Франківськ : ПП Курилюк, 2009. 196 с.
5. Ажажа М. А. Інтелектуалізація економіки: інноваційний та людський потенціал в умовах глобалізації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2008. № 628. С. 11–17. URL: <http://vlp.com.ua/node/714/>.

6. Грیشнова О. А. Інтелектуалізація праці: українські проблеми на тлі світових тенденцій. *Україна: аспекти праці*. 2000. № 7. С. 24–27.
7. Бутнік-Сіверський О. Б. Трансформація інтелектуальної власності в інноваційний продукт. Інтелектуальний капітал. 2003. № 5. С. 3–12.
8. Кісь С., Кісь К. Явище «інтелектуалізації» в діяльності соціально-економічних систем. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2015. Т. 43, № 1. С. 55–62. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/132.pdf>.
9. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання: моногр. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2017. 380 с.
10. Лобанов О. В., Пасемко Г. П. Застосування інноваційних інструментів публічного управління у місцевому економічному розвитку. 2025. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/ced6ef12-07c4-4c30-ab03-fa06d3d5ffbe>.
11. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>.
12. Бучнев М. М. Інноваційні підходи до стратегічного управління розвитком територіальних громад України в умовах цифрової трансформації та структурних викликів. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2025. № 11 (297). С. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-5-13>.
13. Жибак М. М. Інноваційні стратегії розвитку територіальних громад: теорія, методологія, практика. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. № 2. С. 298–306. DOI: 10.69803/3083-6034-2025-2-298.
14. Bramwell, A., Hepburn, N., & Wolfe, D. A. (2012). *Growing innovation ecosystems: University-industry knowledge transfer and regional economic development in Canada*. University of Toronto. URL: <https://utoronto.scholaris.ca/server/api/core/bitstreams/8f41b45d-b0ee-4e3a-8c79-9f0e01f21829/content>.
15. Washington Economic Development Commission. (2009). *Economic development strategy*. World Economic Forum. (2013). *The Global Competitiveness Report 2010–2012*. URL: <https://www.weforum.org>.
16. Мельник А. Маркетингові технології в публічному управлінні територіальною громадою: проблеми імплементації. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 3 (113). С. 24–44. DOI: 10.35774/visnyk2024.03.024.
17. Безпарточний М. Г., Безпарточна О. С., Ломоносов Д. А. Маркетинг територіальних громад: інструменти залучення міжнародних інвестицій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 386–393. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-78>.
18. Барабанова В. В., Богатирьова Г. А. Інноваційний маркетинг. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2022. 145 с. URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/2546/1/2022\\_NP\\_Барабанова\\_Богатирьова\\_Інновац.\\_%20маркетинг%20.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/2546/1/2022_NP_Барабанова_Богатирьова_Інновац._%20маркетинг%20.pdf).
19. Бобровська О. Ю., Матвєєва О. Ю., Мунько А. Ю. Практичний poradnik з питань управління потенціалом сталого розвитку територій в умовах децентралізації. Дніпро : ДРІДУ, 2016. 22 с. URL: [http://biblio.umsf.dp.ua/jspsui/bitstream/123456789/5976/1/np.poc\\_1\\_CB.pdf](http://biblio.umsf.dp.ua/jspsui/bitstream/123456789/5976/1/np.poc_1_CB.pdf).
20. Загірняк Д. М., Глухова В. І., Михайлова А. С. Цифрова трансформація фінансів територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.4.25.
21. Шкільняк М. М., Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Желюк Т. Л., Дудкіна О. П. Розвиток менеджменту та публічного управління: тенденції, виклики, механізми. *Вісник економіки*.

- 
2025. Вип. 3 (117). С. 266–283. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1855>.
22. Гавкалова Н., Мосумова А. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5018>.
23. European Commission. (2022). *In focus: Energy and smart cities*. URL: [https://commission.europa.eu/news-and-media/news/focus-energy-and-smart-cities-2022-07-13\\_en](https://commission.europa.eu/news-and-media/news/focus-energy-and-smart-cities-2022-07-13_en).
24. Буднікевич, І., Заблодська, І., Бастраков, Д. Smart-концепція інноваційного просторового розвитку: досвід розвинутих країн. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 4. С. 99–106. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-13>.
25. Про затвердження Порядку формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади: наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 22.09.2022 № 172. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text>.

### References

1. Ukraine: Intelligence of the nation at the turn of the century. (2000). Kyiv: Information and Publishing Center "Intelekt". 508 p. [in Ukrainian].
2. Ishchuk, S. O. (2011). Intellectualization as a global trend of economic development. *Visnyk University of Banking Administration NBU*, 1(10), 91–96. [in Ukrainian].
3. Druhov, O. O. (2012). Intellectualization as a factor of economic growth in Ukraine. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, (2), 50–56. [https://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2013\\_1\\_31](https://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2013_1_31). [in Ukrainian].
4. Petrenko, V. P. (2009). Intellectual resources of socio-economic systems: aspects of innovative management: monograph. Ivano-Frankivsk: PP Kuryliuk. 196 p. [in Ukrainian].
5. Azhazha, M. A. (2008). Intellectualization of the economy: innovation and human potential in the conditions of globalization. *Visnyk of the National University "Lviv Polytechnic". Problems of economics and administration*, (628), 11–17. <https://vlp.com.ua/node/714/>. [in Ukrainian].
6. Hrishnova, O. A. (2000). Intellectualization of labor: Ukrainian problems and global trends. *Ukraine: aspects of labor*, (7), 24–27. [in Ukrainian].
7. Butnik-Siverskyi, O. B. (2003). Transformation of intellectual property into an innovative product. *Intellectual capital*, (5), 3–12. [in Ukrainian].
8. Kis, S., & Kis, K. (2015). Yavyshche «intelektualizatsii» v diialnosti sotsialno-ekonomichnykh system. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 43(1), 55–62. [in Ukrainian].
9. Sytnyk, Y. S. (2017). Intellectualization of enterprise management systems: concept, system monitoring and modeling: monograph. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic. 380 p. [in Ukrainian].
10. Lobanov, O. V., Pasemko, G. P. (2025). Application of innovative public management tools in local economic development. <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/ced6ef12-07c4-4c30-ab03-fa06d3d5ffbe>. [in Ukrainian].
11. On approval of Methodological Recommendations on the procedure for developing, approving, implementing, monitoring and evaluating the implementation of development strategies for territorial communities: Order of the Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine dated 12/21/2022 No. 265. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>. [in Ukrainian].
12. Buchniev, M. M. (2025). Innovative approaches to strategic management of the development of territorial communities in Ukraine. *Visnyk SNU im. V. Dalia*, (11), 297, 5–13. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-5-13>. [in Ukrainian].

13. Zhybak, M. M. (2025). Innovatsiini stratehii rozvytku terytorialnykh hromad: teoriia, metodolohiia, praktyka. *Journal of Management, Economics and Technology*, (2), 298–306. <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-2-298>. [in Ukrainian].
14. Bramwell, A., Hepburn, N., & Wolfe, D. A. (2012). *Growing innovation ecosystems: University-industry knowledge transfer and regional economic development in Canada*. University of Toronto. 62 p. <https://utoronto.scholaris.ca/server/api/core/bitstreams/8f41b45d-b0ee-4e3a-8c79-9f0e01f21829/content>. [in English].
15. Washington Economic Development Commission. (2009). Economic development strategy. World Economic Forum. (2013). The Global Competitiveness Report 2010–2012. <https://www.weforum.org>. [in English].
16. Melnyk, A. (2024). Marketynhovi tekhnolohii v publichnomu upravlinni terytorialnoiu hromadoiu. *Visnyk ekonomiky*, 3(113), 24–44. <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.024>. [in Ukrainian].
17. Bezpartochnyi, M. H., Bezpartochna, O. S., & Lomonosov, D. A. (2024). Market territorial communities. *Sustainable economic development*, 3(50), 386–393. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-78>. [in Ukrainian].
18. Barabanova, V. V., & Bohatyrova, H. A. (2022). Innovative marketing. Kryvyi Rih: DonNUET, 145 p. [http://elibrary.donnuet.edu.ua/2546/1/2022\\_NP\\_Барабанова\\_Богатирьова\\_Інновац\\_20\\_маркетинг%20.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/2546/1/2022_NP_Барабанова_Богатирьова_Інновац_20_маркетинг%20.pdf). [in Ukrainian].
19. Bobrovska, O. Y., Matvieieva, O. Y., & Munko, A. Y. (2016). Practical guide on sustainable territorial development. Dnipro: DRIDU, 24 p. [http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5976/1/np.poc\\_1\\_CB.pdf](http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5976/1/np.poc_1_CB.pdf). [in Ukrainian].
20. Zahirniak, D. M., Hlukhova, V. I., & Mykhailova, A. S. (2025). Tsyfrova transformatsiia finansiv terytorialnykh hromad. *Efektivna ekonomika*, (4). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.25>. [in Ukrainian].
21. Shkilniak, M. M., Melnyk, A. F., Vasina, A. Y., Zheliuk, T. L., & Dudkina, O. P. (2025). Rozvytok menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia. *Visnyk ekonomiky*, 3 (117), 266–283. <https://visnyk.wunu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/1855>. [in Ukrainian].
22. Havkalova, N., & Mosumova, A. (2016). Upravlinnia personalom v publichnykh orhanizatsiakh [Personnel management in public organizations]. *Efektivna ekonomika*, (6). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5018>. [in Ukrainian].
23. European Commission. (2022). *In focus: Energy and smart cities*. Retrieved from [https://commission.europa.eu/news-and-media/news/focus-energy-and-smart-cities-2022-07-13\\_en](https://commission.europa.eu/news-and-media/news/focus-energy-and-smart-cities-2022-07-13_en). [in English].
24. Budnikevych, I., Zablodska, I., & Bastrakov, D. (2023). Smart-kontsepsiia innovatsiinoho prostoroovoho rozvytku: dosvid rozvynutykh krain [Smart concept of innovative spatial development: experience of developed countries]. *Modern Development of Economic Systems*, (4), 99–106. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-13>. [in Ukrainian].
25. On approval of the Procedure for forming the Concept of Integrated Development of the Territory of a Territorial Community: Order of the Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine dated September 22, 2022 No. 172. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text>. [in Ukrainian].