



Менеджмент

УДК 352:330.341.1:004:332.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20456806>

Муниципальне управління у формуванні та відновленні інтелектуального потенціалу регіону: інноваційно-цифровий розвиток та глобальні загрози

Надточій Ірина Ігорівна,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри економіки

Херсонський навчально-науковий інститут

Національного університету кораблебудування

імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, Україна,

<https://orcid.org/0000-0003-0693-8000>

Крамаренко Ірина Сергіївна,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту,

Національний університет кораблебудування

імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-0417-0918>

Іртищева Інна Олександрівна,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту

Національний університет кораблебудування

імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-7025-9857>



Арчибісова Дарія Станіславівна,

PhD, викладач кафедри менеджменту

Національний університет кораблебудування

імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, Україна,

<https://orcid.org/0000-0003-2788-4806>

Іртищев Олександр Сергійович,

PhD менеджмент, викладач,

Міжнародний університет бізнесу і права, м. Херсон, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-3910-9607>

Прийнято: 08.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація: Стаття присвячена дослідженню ролі муніципального управління у формуванні та відновленні інтелектуального потенціалу регіону в умовах російської агресії, післявоєнної трансформації, інноваційно-цифрового розвитку й посилення глобальних загроз. Доведено, що інтелектуальний потенціал формує стійку ресурсну базу регіонального розвитку, що набуває особливого значення в умовах турбулентної економіки та ускладнення та дестабілізація чинників зовнішнього середовища.

Проаналізовано організаційно-правові засади діяльності органів місцевого самоврядування у відповідній сфері та встановлено наявність розриву між нормативно закріпленими повноваженнями та практикою їх реалізації. Виявлено, що основними обмеженнями ефективного управління інтелектуальним потенціалом є недостатня інституційна спроможність муніципального рівня, відсутність системних механізмів управління знаннєвими активами та домінування короткострокової логіки прийняття управлінських рішень.



Обґрунтовано, що такі дестабілізуючі чинники, як кіберзагрози, втрати людських ресурсів, руйнування інфраструктури, негативно впливають на процеси формування та відновлення інтелектуального потенціалу, що зумовлює трансформацію муніципального управління у напрямку підвищення його адаптивності та стійкості. На цій основі доведено необхідність створення інтегрованої організаційної моделі, яка орієнтована на ідентифікацію, обмін та відтворення інтелектуального потенціалу територіальної громади, обґрунтовано концепцію «муніципального знаннєвого хабу»

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання при формуванні стратегій розвитку територіальних громад, удосконаленні політики управління інтелектуальним потенціалом та впровадженні інноваційно-цифрових інструментів у діяльність органів місцевого самоврядування. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку типових моделей функціонування муніципальних знаннєвих хабів для різних типів територіальних громад, а також на формування системи індикаторів оцінювання їх ефективності.

Ключові слова: інтелектуальний потенціал регіону, інноваційно-цифровий розвиток, інноваційно-цифрова трансформація, інноваційно-цифрова модель, муніципальне управління, регіональний розвиток, знаннєвий хаб, організаційно-правові засади, глобальні виклики, організаційно-управлінські механізми, бізнес-структури, бізнес-процеси.

Municipal governance in the formation and restoration of the intellectual potential of the region: innovative and digital development and global threats

Iryna Nadtochii,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economic,
Kherson Educational-Scientific Institute, Admiral Makarov National University of
Shipbuilding, Mykolaiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-0693-8000>



Iryna Kramarenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-0417-0918>

Inna Irtysheva,

Doctor of Economics, Professor, Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-7025-9857>

Dariia Archybisova,

PhD, lecturer at the Department of Management of Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-2788-4806>

Oleksandr Irtyshev,

PhD management, teacher, International University of Business and Law, Kherson, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-3910-9607>

Abstract: The article is devoted to the study of the role of municipal management in the formation and restoration of the intellectual potential of the region in the conditions of Russian aggression, post-war transformation, innovative and digital development and the strengthening of global threats. It is proved that intellectual potential forms a stable resource base of regional development, which is of particular importance in the conditions of a turbulent economy and the complication and destabilization of external environmental factors.

The organizational and legal principles of the activities of local government bodies in the relevant field are analyzed and the presence of a gap between the



normatively established powers and the practice of their implementation is established. It is revealed that the main limitations of effective management of intellectual potential are insufficient institutional capacity of the municipal level, the absence of systemic mechanisms for managing knowledge assets and the dominance of short-term logic in making managerial decisions.

It is substantiated that such destabilizing factors as cyber threats, loss of human resources, destruction of infrastructure, negatively affect the processes of formation and restoration of intellectual potential, which determines the transformation of municipal management in the direction of increasing its adaptability and sustainability. On this basis, the need to create an integrated organizational model focused on the identification, exchange and reproduction of the intellectual potential of a territorial community is proven, the concept of a «municipal knowledge hub» is substantiated.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use in the formation of strategies for the development of territorial communities, improving the policy of intellectual potential management and introducing innovative digital tools into the activities of local governments. Further research should be directed to the development of typical models of the functioning of municipal knowledge hubs for different types of territorial communities, as well as to the formation of a system of indicators for assessing their effectiveness.

Keywords: intellectual potential of the region, innovative and digital development, innovative and digital transformation, innovative and digital model, municipal governance, regional development, knowledge hub, organizational and legal framework, global challenges, organizational and managerial mechanisms, business structures, business processes.

Постановка проблеми. У сучасних умовах повномасштабної війни та формування засад післявоєнного відновлення України питання забезпечення стійкого регіонального розвитку набуває принципово нового змісту. Руйнування матеріальної інфраструктури, вимушена міграція населення, втрата людського



капіталу, а також дестабілізація соціально-економічних зв'язків суттєво обмежують можливості територіальних громад до самовідтворення та розвитку. За таких умов ключовим ресурсом відновлення стає не лише матеріально-фінансова база, а передусім інтелектуальний потенціал, здатний забезпечити адаптацію регіональних систем до нових викликів та формування передумов довгострокового зростання.

За такими обставинами формування та відновлення інтелектуального потенціалу набуває статусу системоутворюючого елемента розвитку. Інтелектуальний потенціал стає визначальним компонентом, який забезпечує стійкість інноваційно-цифрового розвитку. Муніципальне управління функціонує в умовах, де в умовах системного зовнішнього тиску, поряд із ресурсною базою, визначальним є здатність до відтворення ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічна конструкція дослідження формується на перетині кількох наукових напрямів, які відображають сучасні концептуальні підходи до муніципального управління, розвитку інтелектуального потенціалу та функціонування регіональних систем в умовах інноваційно-цифрових трансформацій і посилення глобальних ризиків.

Організаційно-правові засади функціонування місцевого самоврядування в Україні системно досліджені у працях О. Бориславської [1], яка обґрунтовує конституційно-правові механізми реалізації місцевого самоврядування та його роль у забезпеченні демократичного розвитку територій. Розвиток муніципального управління у контексті реформування територіальної організації влади розглядається також М. Орлатим [2], який акцентує увагу на проблемах інституційної спроможності та модернізації системи місцевого самоврядування. Практичні аспекти управління розвитком територіальних громад висвітлені у роботах В. Вакуленка та Ю. Молодожена [3], де досліджуються механізми стратегічного управління в умовах децентралізації.

Проблематика формування інтелектуального потенціалу та розвитку людського капіталу отримала розвиток у дослідженнях І. Іртищевої, І. Надточій



та І. Крамаренко [4; 5]. Зокрема, обґрунтовано компетентнісний підхід як основу формування професійних компетентностей у системі вищої освіти [4], що безпосередньо пов'язано з відтворенням інтелектуального потенціалу регіону. У подальших роботах зазначені автори розвивають методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу [5] та аналізують особливості функціонування економіки воєнного часу і післявоєнного розвитку, що визначає нові умови трансформації інтелектуального потенціалу територій [3].

Цифрові трансформації публічного управління стали предметом досліджень Н. Грицяк [6] та В. Дрешпака [7], у працях яких розкрито теоретичні засади електронного урядування та концептуальні підходи до цифрової трансформації управлінських процесів. Водночас зазначені дослідження переважно зосереджені на технологічному аспекті цифровізації та не забезпечують комплексного розгляду її впливу на процеси формування інтелектуального потенціалу на рівні територіальних громад.

В умовах війни та післявоєнного відновлення зростає значення безпекового виміру розвитку. Зокрема, Ю. Харазішвілі [8] розробляє підходи до оцінки безпеки соціально-економічних систем, О. Власюк [9] аналізує проблеми безпеки регіонального розвитку в умовах воєнного часу, тоді як Ю. Радченко [10] та І. Діордіця [11] досліджують кіберзагрози та їх вплив на функціонування органів місцевого самоврядування. Разом із тим, зазначені дослідження, як правило, не інтегрують безпековий вимір із завданнями розвитку інтелектуального потенціалу регіонів.

Окремий напрям сучасних досліджень формують праці, присвячені інноваційно-цифровому розвитку та післявоєнному відновленню економіки. Зокрема, у роботах Т. Чернявської, А. Руснака, І. Надточій та інших авторів [12-16] розглядаються питання розвитку «розумної економіки», соціального підприємництва та циркулярних бізнес-моделей як драйверів інноваційного розвитку територій. Водночас ці підходи поки що недостатньо інтегровані з



проблематикою муніципального управління та формування інтелектуального потенціалу.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.

Проведений аналіз дає підстави говорити про складну й внутрішньо неоднорідну ситуацію. Попри значний масив наукових напрацювань, а подекуди й їх надлишкову концентрацію в окремих напрямках, сформоване знання не набуває цілісного характеру. Натомість воно зберігає ознаки фрагментарності, що проявляється у домінуванні вузькогалузевих підходів і недостатньому розвитку міждисциплінарних зв'язків.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування ролі муніципального управління як інтеграційного елемента формування та відновлення інтелектуального потенціалу регіону в умовах війни, післявоєнної трансформації та інноваційно-цифрового розвитку з урахуванням взаємодії організаційно-правових засад, управлінських механізмів та впливу глобальних ризиків на функціональну спроможність органів місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Формування та відновлення інтелектуального потенціалу регіону в умовах війни та післявоєнної трансформації не слід розглядати як похідний результат функціонування освітньої чи інноваційної системи. Йдеться про самостійний об'єкт управління, динаміка якого визначається не декларативними підходами, а спроможністю муніципального рівня інтегрувати правові інструменти, управлінські практики та цифрові рішення у цілісну функціональну систему. В умовах системного впливу глобальних ризиків ця здатність трансформується у базову умову функціонування, а не у додаткову конкурентну перевагу.

Аналіз функціонування муніципального управління у сфері розвитку інтелектуального потенціалу показує, що формально визначені можливості далеко не завжди реалізуються на практиці. У результаті формується стійкий розрив між нормативними засадами та реальною управлінською діяльністю,



який має системний характер і впливає на ефективність використання ресурсів розвитку. Для узагальнення ключових аспектів цього розриву та його наслідків доцільно звернутися до даних, представлених у табл. 1.

Таблиця 1

**Ключові аспекти розриву між нормативними можливостями та практикою
муніципального управління**

Аспект / компонент	Нормативні можливості	Практична реалізація	Проблеми та наслідки
Повноваження органів місцевого самоврядування	Законодавчо закріплені повноваження у сферах освіти, інновацій та розвитку людського капіталу, що формують потенційну основу для впливу на інтелектуальний потенціал	Реалізація здійснюється частково та нерівномірно, переважно в межах базових функцій	Потенціал залишається нереалізованим; управлінський вплив на розвиток знанневих ресурсів є обмеженим
Нормативно-правова база	Наявність правових механізмів для підтримки розвитку освіти, науки, інновацій та партнерської взаємодії	Використання нормативних інструментів має формальний характер, без системного підходу	Розрив між нормою і практикою; правові можливості не трансформуються у дієві управлінські механізми
Управління інтелектуальним потенціалом	Можливість включення інтелектуального потенціалу у політики розвитку територій	Відсутність чітких управлінських практик і механізмів роботи зі знанневими ресурсами	Розпорошення інтелектуального потенціалу; втрата керованості процесами його формування та відтворення
Інституційна спроможність	Потенційна здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати координацію розвитку	Обмежена організаційна структура, нестача спеціалізованих підрозділів і компетентностей	Низька ефективність управлінських рішень; неможливість системної роботи з інтелектуальними ресурсами
Взаємодія з освітніми та науковими установами	Законодавчо передбачена можливість партнерства з університетами та іншими інституціями	Взаємодія має епізодичний характер, без довгострокової стратегії	Відсутність сталих зв'язків; недовикористання потенціалу міжсекторальної співпраці



Вплив зовнішніх факторів	Урахування умов функціонування у стратегічних документах	Обмежена адаптація до безпекових, демографічних і технологічних змін	Поглиблення існуючих розривів; зростання вразливості системи управління
Характер управлінських рішень	Орієнтація на розвиток і довгострокове планування	Переважання короткострокових рішень і реактивного підходу	Маргіналізація стратегічних процесів; зниження стійкості розвитку територій

Джерело: власна розробка авторів.

Таким чином, узагальнені в табл. 1 положення свідчать про наявність стійкого розриву між формально визначеними можливостями муніципального управління та їх фактичною реалізацією. Попри достатній нормативний інструментарій, відсутність системного підходу до використання інтелектуального потенціалу, а також вплив зовнішніх чинників призводять до зниження ефективності управлінських рішень і розпорошення наявних ресурсів. У результаті розвиток територіальних громад відбувається фрагментарно, без належної координації та довгострокової спрямованості.

Це вказує на необхідність переорієнтації підходів до муніципального управління – від формального виконання повноважень до побудови цілісної системи, здатної поєднувати нормативні засади, організаційну спроможність і вплив зовнішнього середовища. Саме така інтеграція створює передумови для більш ефективного використання інтелектуального потенціалу та забезпечення стійкого розвитку територій.

Подальший виклад матеріалу спрямований на послідовний аналіз зазначених компонентів із акцентом на виявленні системних розривів, що стримують формування та відновлення інтелектуального потенціалу, а також на обґрунтуванні прикладної моделі їх подолання в межах інноваційно-цифрового розвитку територіальних громад.

1. Організаційно-правові засади участі муніципалітетів у формуванні та відновленні інтелектуального потенціалу регіону.



У сучасних умовах війни та післявоєнного відновлення нормативно-правова база відіграє визначальну роль у формуванні можливостей муніципального управління інтелектуальним потенціалом. Водночас її потенціал реалізується неповною мірою через наявність інституційних та організаційних обмежень. Для систематизації нормативних можливостей та практичних обмежень їх реалізації доцільно звернутися до узагальнених даних, представлених у табл. 2.

Таблиця 2

Нормативно-правові засади та обмеження реалізації муніципального управління інтелектуальним потенціалом

Аспект / компонент	Нормативні можливості	Практична реалізація та обмеження
Нормативно-правова база	Законодавство України у сфері місцевого самоврядування, освіти та інновацій надає муніципалітетам широкий спектр повноважень щодо розвитку освітньої, наукової та культурної інфраструктури, підтримки інновацій, участі у створенні закладів вищої освіти	Формально наявний інструментарій не трансформується у системну управлінську практику; реалізація носить обмежений і часто формалізований характер
Реалізація повноважень	Передбачає активну участь у формуванні інтелектуального потенціалу територіальних громад	У більшості громад реалізація є стриманою; вплив фінансових обмежень посилює формалізацію управлінських дій
Статус інтелектуального потенціалу	Потенційно інтегрований у політику розвитку освіти, науки та культури	Відсутня системна правова конструкція, яка б визначила інтелектуальний потенціал як автономний об'єкт муніципального управління
Управлінські механізми	Передбачене прийняття програм розвитку освіти, культури, інновацій	Програми не забезпечують реального зростання знанневого ресурсу через відсутність механізмів ідентифікації, моніторингу та відтворення знань. Управління має фрагментарний характер
Інституціоналізація знанневих активів	Існує потенціал для обліку та розвитку інтелектуальних ресурсів громади	Відсутні інституціоналізоване поняття інтелектуальних активів, механізми їх обліку та оцінки



Партнерська взаємодія	Законодавство передбачає співпрацю між муніципалітетами, освітніми установами та бізнесом	Партнерство залишається декларативним; відсутні відпрацьовані механізми реалізації та системна координація
Загальний результат	Наявність формального правового поля для розвитку інтелектуального потенціалу	Правові можливості існують відокремлено від практики та не трансформуються у системну управлінську дію

Джерело: власна розробка авторів.

Результати аналізу, узагальнені в табл. 2, підтверджують структурний розрив між нормативно-правовими можливостями та практикою їх реалізації у сфері муніципального управління інтелектуальним потенціалом. Формальна достатність правового інструментарію не забезпечує його функціональної результативності через відсутність інституціоналізації інтелектуальних активів, механізмів їх обліку та оцінки, а також налагоджених практик міжсекторальної взаємодії. У сукупності це обумовлює фрагментацію управлінських процесів і блокування відтворення знанневих ресурсів, що вимагає переходу до системно інтегрованих моделей управління.

Фактична реалізація цих повноважень у більшості територіальних громад виглядає значно стриманішою, ніж це передбачено нормативно. У багатьох випадках вона набуває формалізованого характеру. Ця проблема не зводиться лише до фінансових обмежень, хоча їхній вплив очевидний.

Головним чинником, який обмежую реалізацію є відсутність системно сформованої нормативно-правової бази, яка інституціоналізувала інтелектуальний потенціал як самостійний об'єкт муніципального управління

Прийняття програм розвитку освіти чи культури саме по собі не запускає механізмів зростання знанневого ресурсу. Це радше створення зовнішнього контуру без внутрішнього наповнення. Без інструментів ідентифікації, без системного моніторингу, без налаштованого процесу відтворення знання швидко втрачає керованість. Воно розпорошується, як ресурс, що не має чітко окреслених меж.



Слабкі місця правового забезпечення проглядаються доволі чітко. Відсутнє інституціоналізоване поняття інтелектуальних активів громади. Немає механізмів їх обліку та оцінки. Партнерська взаємодія між муніципалітетами, освітніми установами та бізнесом залишається швидше декларацією, ніж відпрацьованим інструментом. У підсумку правові можливості існують ніби окремо від практики. Вони не переходять у системну управлінську дію, залишаючись у межах формальних конструкцій.

В описаних умовах виникає потреба у нових організаційних структурах, орієнтованих не на абстрактне моделювання, а на об'єднання розрізнених складових знаннєвої системи. У цьому контексті концепція «муніципального знаннєвого хабу» виступає як інструмент інтеграції, що сприяє консолідації знань та перетворенню їх у систематизований ресурс (табл. 3).

Таблиця 3

Структурно-функціональна модель муніципального знаннєвого хабу

Компонент / напрям	Зміст та характеристика
Організаційна модель	Муніципальний знаннєвий хаб розглядається як інтеграційна організаційна модель, що об'єднує органи місцевого самоврядування, заклади освіти, бізнес і громадянське суспільство в межах єдиного простору взаємодії. Його реалізація не потребує створення нових інституцій, а передбачає функціональну трансформацію вже існуючих структур
Ідентифікація та моніторинг ресурсів	Передбачає системну ідентифікацію інтелектуальних ресурсів громади та їх безперервний моніторинг. Орієнтована не на разову фіксацію стану, а на динамічне відстеження змін, що дозволяє оцінювати структуру ресурсів і траєкторії їх розвитку
Горизонтальний знаннєвий обмін	Спрямований на формування середовища обміну знаннями між освітою, бізнесом, органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством. Передбачає інституціоналізацію взаємодії, у межах якої знання циркулює, трансформується та набуває прикладної значущості. Ключовим елементом є формування довіри як механізму зниження трансакційних витрат
Інтеграція у зовнішні мережі	Орієнтована на включення громади у зовнішні мережі знань, інновацій та фінансових ресурсів. Хаб виконує функцію інтерфейсу взаємодії, забезпечуючи доступ до ресурсів і включення у системи обігу знань, що сприяє їх масштабуванню, комбінації та капіталізації
Відтворювальний цикл	Сукупність напрямів формує інтегровану модель відтворення інтелектуального потенціалу циклічного та відкритого характеру: ідентифікація - структуризація, обмін - трансформація, інтеграція –



	розширення. Це забезпечує перехід інтелектуального потенціалу у функціонально активний фактор розвитку
Міжсекторальна взаємодія	Забезпечує циркуляцію знань між секторами та їх трансформацію у спільний ресурс розвитку. Орієнтована не лише на комунікацію, а на формування умов для взаємодії та підвищення функціональної цінності знань
Доступ до зовнішніх ресурсів	Передбачає інтеграцію у ширші системи знань, інновацій та фінансових можливостей, що дозволяє компенсувати обмеження локальної ресурсної бази та підсилює відтворення інтелектуального потенціалу

Джерело: власна розробка авторів.

Узагальнені в табл. 3 положення показують, що вплив ключових факторів має не фрагментарний, а системний характер. Кіберзагрози, демографічні втрати та руйнування інфраструктури не діють окремо – вони накладаються один на одного і змінюють умови, в яких формується та функціонує інтелектуальний потенціал територіальних громад. У результаті під ударом опиняються одночасно інформаційна, кадрова та матеріальна основи знаннєвої системи.

Ефективне формування та відновлення інтелектуального потенціалу регіону потребує зміщення акцентів. Не розширення повноважень як самоціль, а переосмислення способів їх реалізації. Інституційне закріплення функцій управління знаннями. Впровадження інтегрованих управлінських моделей, здатних працювати в умовах нестабільності і водночас зберігати внутрішню цілісність системи.

Висновок. Дане дослідження дозволяє довести сучасну роль муніципального управління в процесах формування та відновлення в умовах війни та післявоєнного становлення. Перше положення стосується нормативного поля. Органи місцевого самоврядування володіють достатнім обсягом повноважень для участі у формуванні інтелектуального потенціалу громад. Проте ці повноваження існують переважно як потенціал, а не як діючий механізм. Наявна правова база не формує системи стимулів, яка б спрямовувала управлінські рішення у бік розвитку знаннєвих ресурсів. Вона радше окреслює межі, ніж задає траєкторію. Це виводить проблему за рамки локальних змін.



Проблема полягає не лише у вдосконаленні окремих норм, а у необхідності системного перегляду логіки формування управлінських стимулів.

Друге положення пов'язане з характером глобальних загроз. Кіберризика, демографічні втрати, наслідки збройної агресії діють як єдина система впливу. Їх вплив не обмежується ускладненням діяльності муніципалітетів, а має системний характер, оскільки підриває матеріальну та кадрову основу формування інтелектуального потенціалу. Йдеться не лише про втрату ресурсів, а про зниження спроможності до їх відтворення. За таких умов реактивний характер управлінських рішень втрачає ефективність, що зумовлює необхідність їх трансформації у проактивні підходи, спрямовані на забезпечення стійкості знаннєвої системи територіальної громади.

У цьому випадку ідея «муніципального знаннєвого хабу» розглядається як практичний спосіб подолати виявлені обмеження. Головною його особливістю є: уміння працювати, навіть коли ресурси обмежені, завдяки з'єднанню існуючих можливостей. Модель базується на визначенні знаннєвих ресурсів, налагодженні їх обміну та підключенні до зовнішніх мереж, що допомагає створити самостійний процес відновлення інтелектуального потенціалу. У результаті знання переходить із пасивного ресурсу у категорію активного фактора розвитку, а система набуває ознак динамічної, відкритої та здатної до самовідтворення структури.

Практичний вимір отриманих результатів пов'язаний із можливістю їх використання у стратегічному плануванні розвитку територіальних громад. Йдеться про формування політики управління знаннями та впровадження інноваційно-цифрових інструментів у діяльність органів місцевого самоврядування.

Подальший розвиток досліджуваної проблематики доцільно зосередити на дослідженні механізмів інституціоналізації управління знаннями на муніципальному рівні, включаючи питання розподілу функцій, формування відповідних структур і розвитку управлінських компетентностей.



Список використаних джерел

1. Бориславська О. М. Місцеве самоврядування в Україні: теорія та практика реалізації конституційно-правових засад: монографія. Львів: ПАІС, 2005.
2. Орлатий М. К. Місцеве самоврядування в Україні: теорія, практика, проблеми реформування: монографія. Київ: НАДУ, 2017. 368 с.
3. Вакуленко В. М., Молодожен Ю. Б. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад: навч.-метод. посіб. Київ: НАДУ, 2020. 192 с.
4. Іртищева І. О., Надточій І. І., Крамаренко І. С. Компетентнісний підхід як базис дуальної форми набуття фахових компетенцій у системі вищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-74>
5. Іртищева І. О., Стегней М. І., Крамаренко І. С., Бойко Є. О., Надточій І. І., Сіренко І. О., Гришина Н. В., Іщенко О. А. Методичні підходи щодо оцінки ресурсного потенціалу та їх вплив на транспортну систему України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Том 312. № 6(2). С. 189–195. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-32](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-32)
6. Грицяк Н. В. Електронне урядування: теорія та практика: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2014. 220 с.
7. Дрешпак В. М. Публічне управління цифровою трансформацією: концептуальний вимір. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9. № 2. С. 6–15.
8. Харазішвілі Ю. М. Концептуальні підходи до визначення порогових значень індикаторів безпеки розвитку соціально-економічних систем. *Економіка України*. 2019. № 11-12. С. 85–103.
9. Власюк О. С. Актуальні проблеми безпеки розвитку регіонів і місцевого самоврядування України в умовах воєнного часу. *Стратегічні пріоритети*. 2023. № 1. С. 14–26.



10. Радченко Ю. А. Кіберзагрози для органів місцевого самоврядування: сучасний стан і тенденції. *Право та державне управління*. 2023. № 3. С. 108–116.
11. Діордіця І. В. Кіберпростір як об'єкт державного управління: монографія. Київ: Юрінком Інтер, 2019. 392 с.
12. Cherniavskiy B., Cherniavska T., Rusnak A., Nadtochii I., Nadtochii V., Nadtochy A. Smart economy in the conditions of post-war recovery of Ukraine: digital tools of remediation and their impact on regional development. *Economy in the era of digital transformation: trends, opportunities and perspectives*. Monograph., Scientific Route, 2025. Chapter 7, pp. 168–196. DOI: <https://doi.org/10.21303/978-9908-9706-0-8.ch7>.
13. Cherniavska T., Zimny A., Rusnak A., Nadtochii I., Naida I., Skarzhynskiy M. et al. Social entrepreneurship as a driver of green remediation and revitalization of affected territories: digital modeling and decision support systems. *Ecological systems modeling*. Tallinn: Scientific Route OÜ, 2025, 196–236.
14. Rusnak A.V., Nadtochiy I. I. Circular business models as a driver of economic innovation in the development of small entrepreneurship. *Economic innovations*. 2025. Vol 27. No 4(97). Pp. 106–117. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4\(97\).106-117](https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4(97).106-117)
15. Руснак А. В., Надточій І. І. Стратегічні підходи до розвитку циркулярного бізнесу. *Збірник наукових праць НУК*. 2025. № 4 (502). С. 404–415. DOI: [https://doi.org/10.15589/znp2025.4\(502\).46](https://doi.org/10.15589/znp2025.4(502).46)
16. Руснак А. В., Надточій І. І. Циркулярна економіка в системі державної політики сталого розвитку як чинник зміцнення економічної безпеки держави. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 863–871. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-115>