ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
_____
І.А.Семенець-Орлова
«____»_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ»

Виконала: студентка групи
ТУ-8-23-М1ПУА(2.0здс)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Грибовська Олена Сергіївна
Керівник: к.держ.упр, Телендій А.А.

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Грибовська Олена Вікторівна. “Управління регіональним розвитком в контексті реалізації децентралізаційної політики в Україні”.

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти “*магістр*” *із спеціальності* “*Публічне управління та адміністрування*” *- Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2025*

У кваліфікаційній роботі визначено теоретичні засади публічного управління регіональним розвитком в умовах децентралізації. Здійснено оцінку стану та механізмів публічного управління регіональним розвитком в Україні. Розкрито перспективи вдосконалення публічного управління регіональним розвитком.

Ключові слова: публічне управління, регіональний розвиток, децентралізація, регіональна політика.

SUMMARY

Hrybovska Olena. "Regional Development Management in the Context of Decentralisation Policy Implementation in Ukraine".

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2025

The thesis defines the theoretical foundations of public administration of regional development in the context of decentralisation. The state and mechanisms of public administration of regional development in Ukraine are assessed. The prospects for improving public administration of regional development are revealed.

Key words: public administration, regional development, decentralisation, regional policy.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ 7

1.1. Концептуальні підходи до публічного управління регіональним розвитком у децентралізаційному контексті 7

1.2. Міжнародний досвід публічного управління регіональним розвитком в умовах децентралізації 19

Висновки до розділу 1 30

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УКРАЇНІ 32

2.1. Організаційно-управлінські засади реалізації регіональної політики в умовах децентралізації 32

2.2. Ресурсна база та інструменти публічного управління регіональним розвитком в Україні 40

Висновки до розділу 2 49

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ 50

3.1. Можливості імплементації міжнародних практик у систему публічного управління регіональним розвитком України 50

3.2. Перспективні напрями вдосконалення публічного управління регіональним розвитком в Україні 59

Висновки до розділу 3 64

ВИСНОВКИ 66

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна система публічного управління в Україні перебуває у стані глибоких змін, серед яких особливе значення має децентралізація, що розглядається як фундамент для забезпечення сталого регіонального розвитку. Впровадження нових механізмів управління територіями, передача функцій і фінансів на рівень місцевого самоврядування, підвищення потенціалу громад – усе це спрямовано не лише на підвищення ефективності прийняття рішень, а й на утвердження принципів відкритості й відповідальності в процесі реалізації державної регіональної політики.

Процес децентралізації створює нові умови для місцевого розвитку – від посилення бюджетної самостійності до формування модернізованого управлінського середовища. У центрі цих змін стоїть посилення ролі територіальних громад як ключових суб'єктів розвитку. Водночас нагальним є врахування досвіду провідних країн, впровадження сучасних європейських управлінських підходів та їх адаптація до українських умов.

Проблематика публічного управління регіональним розвитком привернула увагу багатьох українських дослідників, серед яких Л. Антонова, А. Байбородін, Ю. Битяк, І. Валентюк, Г. Возняк, Р. Гаврік, О. Глазов, В. Грабовський, І. Грицяк, І. Динник, М. Диха, У. Дорош, О. Карий, Б. Копил, В. Кравців, М. Миколайчук, Р. Науменко, І. Ружецька, С. Серьогін, О. Скороход, П. Федрів та інші. У своїх роботах вони дослідили як нормативні, так і прикладні аспекти реалізації регіональної політики в умовах децентралізаційних змін.

Попри досягнуті результати, у цій сфері залишаються нерозв'язаними низка важливих питань: недосконалий розподіл повноважень між рівнями влади, диспропорції у розвитку регіонів, обмежена інституційна спроможність окремих громад тощо. Це обумовлює необхідність поглиблення досліджень і пошуку нових управлінських рішень. Саме тому аналіз публічного управління

регіональним розвитком у контексті децентралізаційних реформ є як науково, так і практично значущим.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації регіональної політики в межах системи публічного управління.

Предметом дослідження є публічне управління регіональним розвитком у контексті децентралізаційних змін.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування засад публічного управління регіональним розвитком в умовах децентралізації, аналіз його поточного стану та визначення перспектив удосконалення.

У межах поставленої мети сформульовано такі завдання:

- окреслити концептуальні основи публічного управління регіональним розвитком у світлі децентралізаційних перетворень;
- проаналізувати зарубіжний досвід регіонального управління в умовах децентралізації;
- розкрити організаційно-управлінські підходи до реалізації регіональної політики за нових умов;
- узагальнити ресурсне забезпечення й інструменти публічного управління в цій сфері;
- оцінити потенціал інтеграції міжнародних практик у систему українського регіонального управління;
- запропонувати напрями вдосконалення публічного управління регіональним розвитком в Україні.

Методологічна основа дослідження включає як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи, які забезпечили комплексне вивчення проблеми. Було використано методи аналізу й синтезу для опрацювання наукових джерел і практичних кейсів, індукції та дедукції – для формулювання висновків щодо ефективності управлінських практик, системний підхід – для аналізу регіонального розвитку як інтегрованої системи. Також застосовано порівняльно-правовий метод для дослідження міжнародного досвіду та

структурно-функціональний аналіз з метою виявлення ключових елементів та шляхів вдосконалення управлінських механізмів у контексті децентралізації.

Наукова новизна роботи полягає в аргументації цілісного підходу до вдосконалення публічного управління регіональним розвитком у децентралізованому середовищі. Уперше систематизовано потенційні напрями трансформацій, які включають фіскальну децентралізацію, цифровізацію управлінських процесів, розвиток співпраці «влада–громада–бізнес», а також узгодження політики з Цілями сталого розвитку, що збагачує теоретичну базу сучасного регіонального управління.

Практичне значення дослідження полягає у можливості практичного використання його результатів для вдосконалення державної регіональної політики, підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, а також у навчальному процесі з дисциплін, пов’язаних з публічним управлінням, регіоналістикою та державним управлінням у контексті децентралізації. Отримані висновки можуть слугувати аналітичною базою для науково-практичних заходів з питань реформування управління, муніципального розвитку й стратегічного планування.

Структура роботи охоплює вступ, три основні розділи, висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг дослідження становить 76 сторінки, а бібліографія нараховує 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

1.1. Концептуальні підходи до публічного управління регіональним розвитком у децентралізаційному контексті

Децентралізація влади відіграє провідну роль у процесі трансформації системи публічного управління, передбачаючи суттєве оновлення взаємовідносин між різними рівнями владних структур. Такі перетворення охоплюють політичну, правову, організаційну та економічну сфери функціонування державної влади, а обсяг делегованих повноважень органам місцевого самоврядування регулюється чинною нормативно-правовою базою, яка визначає правові межі діяльності виконавчих та представницьких органів [1].

У сучасному контексті децентралізація розглядається як передача адміністративних повноважень, функцій і відповідальності від центральних органів виконавчої влади до нижчих рівнів управління – територіальних громад, регіональних адміністрацій та інших локальних суб’єктів, які, відповідно до закону, наділяються необхідними повноваженнями, ресурсами та зобов’язаннями. Основними перевагами такого підходу є можливість реалізації політики, адаптованої до специфіки регіонів, посилення залученості громад до розв’язання соціально-економічних проблем, розвиток інфраструктури та активізація міжмуніципального співробітництва.

Запровадження публічного управління в умовах децентралізації дозволяє органам місцевої влади ухвалювати рішення, які більш точно відповідають потребам місцевого населення, а також сприяє формуванню нових моделей взаємодії між державою і громадянами, що ґрунтуються на принципах субсидіарності, відкритості та відповідальності. Це, своєю чергою, підсилює інституційну спроможність місцевого самоврядування, що є важливою передумовою регіонального зростання.

Децентралізація тісно взаємодіє з поняттям деконцентрації, що полягає у перерозподілі адміністративних функцій між територіальними структурами центральної влади. Обидва підходи спрямовані на зменшення централізації управлінських функцій і делегування їх на місця, однак децентралізація, на відміну від деконцентрації, надає органам місцевого самоврядування ширшу автономію в управлінні публічними справами [31, с. 78]. Таким чином, у сфері регіонального розвитку децентралізація виконує не лише роль механізму оновлення управлінської системи, а й чинника активізації територіального потенціалу, залучення локальних ресурсів та побудови ефективного просторового управління.

– Місцевий розвиток є ключовим елементом у забезпеченні демократичного поступу, оскільки саме на рівні громад закладаються основи ефективного функціонування владних інституцій, зміцнення соціальної інтеграції та активізації громадянського суспільства. Відповідно, адміністративна децентралізація є одним із стратегічних напрямів державної політики, що передбачає поетапне передання повноважень від центру до місцевих структур. Протягом років незалежності України створення дієвого місцевого самоврядування залишалося одним з головних завдань публічного управління. Водночас, незважаючи на позитивні зрушення, результати реформ були нерівномірними, а прогалини у правовому регулюванні спричинили посилення територіальних диспропорцій і зниження зв’язності соціально-економічного простору.

У зв’язку з цим ефективне управління просторовим розвитком набуває особливого значення як пріоритет державної політики. Регіональний розвиток, як складова частина системи публічного управління, охоплює сукупність інструментів, які застосовуються як на центральному, так і на місцевому рівнях для забезпечення рівномірного розвитку територій і раціональної організації економічного простору [7]. Вироблення регіональної політики

потребує системного підходу до модернізації економіки, що охоплює оновлення інфраструктури, ефективне використання ресурсів та подолання екологічних викликів.

Публічне управління в контексті регіонального розвитку не повинне обмежуватися лише адміністративними заходами – необхідно впроваджувати комплексні програми соціального, гуманітарного й демографічного спрямування, орієнтовані на поліпшення рівня життя населення. Результативність такої політики залежить від здатності органів влади забезпечити зростання доходів громадян, підвищити ефективність системи соціального захисту та створити умови для всебічного розвитку особистості. Окрему увагу слід приділити подоланню чинників, що гальмують розвиток окремих регіонів, зокрема нестачі професійних кадрів в управлінні, неефективному використанню інтелектуального та інноваційного потенціалу, а також низькій продуктивності праці [2, с. 59].

У свою чергу, стратегічна мета реформи публічного управління у сфері регіонального розвитку полягає в інтеграції економічного потенціалу місцевого рівня у загальнодержавний простір, що потребує чіткої та ефективної координації між центральними й місцевими органами влади. Однак, попри задекларовану мету, як у науковому дискурсі, так і в практичній площині, бракує системних підходів до розвитку інституційної спроможності місцевого самоврядування в частині стимулювання економіки та залучення інвестицій [25].

До провідних об’єктивних чинників, які впливають на здатність регіонів ефективно реалізовувати політику розвитку, належать:

- рівень соціально-економічної нерівномірності;
- забезпеченість природними, трудовими та фінансовими ресурсами;
- результативність роботи органів публічної влади;
- розвиток інфраструктури й логістичних мереж;
- ступінь інтеграції регіону у внутрішній та зовнішній економічний простір.

Ці параметри створюють основу для всебічної оцінки потенціалу регіону та визначають вектор адресного публічного управління, мета якого – мінімізація регіональних диспропорцій і досягнення сталого розвитку територій.

Ресурсний потенціал кожного регіону, що включає природно-географічні умови, економічні, соціальні та інфраструктурні характеристики, формує фундамент для реалізації як місцевих ініціатив, так і для внеску в досягнення загальнодержавних цілей. Аналіз потенціалу дає змогу виявити конкурентні переваги території, окреслити перспективні напрями розвитку, а також адаптувати регіональні програми відповідно до потреб громади та інтересів держави в цілому.

Дослідження ключових складових конкурентоспроможності дозволяє визначити управлінські пріоритети, що мають вирішальне значення для забезпечення динамічного соціально-економічного розвитку. До таких слід віднести, передусім, поліпшення якості життя населення, розширення доступності послуг, ефективне використання ресурсного потенціалу та його збереження. Цілепокладання в публічному управлінні повинно ґрунтуватися на стратегічному плануванні, поєднанні інтересів різних учасників розвитку, а також широкому залученні громадськості до ухвалення рішень. У цьому контексті важливою стає інституціоналізація механізмів громадських обговорень, де крім органів виконавчої влади, участь беруть представники громадських організацій і активні мешканці, які впливають на формування регіональної політики [35, с. 1055].

Організаційно-виконавчі механізми, що діють у регіонах, повинні бути інтегровані у загальну систему державної політики. Їх функціонування має узгоджуватися із національними стратегічними орієнтирами. Ключову роль у сфері регіонального управління відіграють центральні органи влади: Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, а також місцеві державні адміністрації, які відповідають за реалізацію політики на рівні регіонів.

Відповідно до положень Закону України “Про державні цільові програми” [57], саме уряд відповідає за загальне управління процесом планування, реалізації й контролю за виконанням програм регіонального розвитку. До його повноважень входить затвердження, коригування, зупинення чи поновлення програм залежно від результативності їх впровадження. Таким чином, уряд виконує не лише функції адміністратора, а й формує політичні орієнтири територіального розвитку, узгоджені з локальними й загальнонаціональними інтересами.

Успішне управління розвитком регіонів неможливе без якісного інформаційно-аналітичного забезпечення. У цьому аспекті важливу роль відіграє Національна служба статистики України, яка розробляє методики збору та систематизації даних щодо соціально-економічного становища регіонів. Постійне оновлення статистичних даних дозволяє органам влади оперативно реагувати на зміни, ухвалювати зважені управлінські рішення та вибудовувати політику з урахуванням фактичної ситуації [35].

Науковці, що досліджують публічне управління, розглядають регіональний розвиток як багатовимірне явище, в якому переплітаються численні напрямки політики, що спільно формують основу функціонування територіальних одиниць. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити не лише економічну динаміку, а й соціальну стабільність та екологічну збалансованість. До ключових напрямів регіональної політики, що визначають стратегічні вектори розвитку, належать:

- зовнішньоекономічна політика, що сприяє поглибленню міжнародної економічної інтеграції регіонів, залученню іноземних інвестицій та розвитку ринкових інституцій;
- соціально-демографічна політика, орієнтована на демографічну стабілізацію, підвищення рівня життя та забезпечення рівного доступу до публічних послуг;

- економічна політика, яка має на меті формування фінансової автономії регіону, розвиток механізмів самофінансування та ефективне управління ресурсами;
- гуманітарна політика, спрямована на підтримку культурного, морального й фізичного розвитку громадян, а також на посилення соціального капіталу;
- науково-технічна політика, що формує стратегічні орієнтири інноваційного розвитку, активізує дослідницьку діяльність і стимулює інвестиції в технології;
- екологічна політика, що забезпечує охорону навколишнього середовища, впровадження контролю та принципів сталого природокористування.

Усі ці напрями взаємодіють між собою та формують інтегровану модель регіонального управління, що є надзвичайно актуальною в умовах децентралізації, коли значна частина повноважень і відповідальності переходить до органів місцевого самоврядування. Для забезпечення результативної реалізації регіональної політики необхідна цілісна й узгоджена нормативно-правова база. Законодавство повинне забезпечити гармонізацію цілей, інструментів і джерел фінансування, а також гарантувати інституційну підтримку на всіх етапах – від розробки стратегій до їх втілення. Проте на практиці нормативно-правова система часто є фрагментованою: положення різних законів, урядових актів і указів Президента України іноді суперечать одне одному або спираються на різні методологічні підходи, що ускладнює реалізацію регіональної політики [35, с. 1055].

З огляду на це, необхідно нормативно закріпити засади, які б відповідали сучасному баченню регіонального управління. До таких варто віднести:

- забезпечення збалансованого територіального розвитку;
- врахування індивідуальності кожного регіону;
- дотримання принципу правової нейтральності;

- справедливий розподіл ресурсів і повноважень між усіма учасниками публічного управління.

У процесі формування нормативної бази регіонального розвитку в Україні поступово склалась цілісна система правових актів, яка спирається на Конституцію України та базові положення державної регіональної політики. Цей комплекс включає акти національного законодавства та підзаконні нормативи, що регулюють розробку, реалізацію й координацію політики просторового розвитку на різних рівнях управлінської системи [56]. Вони створюють інституційні передумови для здійснення публічного управління в регіонах і окреслюють межі взаємодії центральної та місцевої влади.

Важливим елементом у цій структурі є Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695. У документі зазначено, що хоча децентралізаційна реформа відкрила нові можливості для розвитку громад, її результати поки що не забезпечили суттєвих змін, які б позитивно позначилися на якості життя населення чи зменшили регіональні соціально-економічні дисбаланси [29]. Це вказує на потребу у переосмисленні стратегічного підходу до регіонального управління з урахуванням ефективності реалізованих заходів.

На сучасному етапі державна політика все більше відходить від концепції, що передбачає компенсацію нерівномірного розвитку регіонів, і тяжіє до моделі, орієнтованої на підтримку перспективних територій як осередків економічного зростання. Такий зсув акцентів демонструє зміну парадигми: нерівномірність розглядається вже не як виключно негативне явище, а як ресурс, що здатен генерувати розвиток за рахунок підтримки так званих «полюсів зростання». Головне завдання у цьому контексті – запобігання надмірній концентрації ресурсів у кількох регіонах і сприяння збалансованому просторовому розвитку шляхом стимулювання міжрегіональної кооперації. Це означає активне використання територіальних

переваг, розбудову спеціалізації регіонів та уникнення дублювання стратегічних ініціатив.

Успішне публічне управління в умовах децентралізації вимагає чіткої взаємодії різних рівнів владної ієрархії, що має бути спрямована на ефективне використання наявного потенціалу. Одним з важливих інструментів є розроблення індивідуальних стратегій розвитку для кожного регіону, які мають відповідати його унікальним характеристикам, ресурсному забезпеченню та соціально-економічній структурі. Це дозволяє уникати шаблонних рішень і забезпечити реальну адресність управлінських дій.

В умовах значних внутрішньорегіональних та міжрегіональних відмінностей у Державній стратегії регіонального розвитку до 2027 року акцентується увага на потребі у диференціації типів територій, які потребують цільової підтримки. Йдеться, зокрема, про врахування функціональних зон і їхнього потенціалу у зміцненні соціальної інтеграції [63].

Проте самих підходів, що орієнтовані на вирівнювання відмінностей, недостатньо для забезпечення сталого зростання та регіональної єдності. Відповідно до актуалізованих стратегічних орієнтирів, пріоритет надається розвитку внутрішніх центрів економічного зростання. Згідно з новою моделлю планування, регіональні нерівності розглядаються як можливості, які завдяки державній підтримці можуть трансформуватись у джерела загальнодержавного розвитку [29].

Згідно з концептуальним баченням, передбаченим у Стратегії до 2027 року, окреслено три основних стратегічних орієнтири:

- формування цілісного простору держави з урахуванням соціального, економічного, безпекового та людського вимірів;
- забезпечення економічного зростання в усіх регіонах;
- підвищення ефективності управління шляхом модернізації адміністративної системи.

У межах такого підходу особливе місце посідає інтеграція регіонів у загальнонаціональну систему управління, що включає екологічно орієнтовані

ініціативи та покращення якості публічних послуг. Значний внесок у досягнення цього завдання має забезпечити цифровізація, яка сприяє модернізації управлінських процедур, а також гарантує їх відкритість і доступність [29].

До базових передумов реалізації дієвої регіональної політики належать національні інвестиційні програми, ефективне функціонування фондів розвитку регіонів та впровадження інструментів цільової бюджетної підтримки. У той же час, дієвість таких заходів обмежується складнощами у використанні місцевих бюджетів розвитку, які переважно орієнтовані на покриття поточних та захищених витрат, що стримує інвестування у пріоритетні напрями [13, с. 36]. Забезпечення комплексного територіального розвитку передбачає застосування як макроекономічних, так і регіональних інструментів. На загальнодержавному рівні це можуть бути податкові, інвестиційні, кредитні та соціальні механізми регуляторного впливу, які створюють умови для зниження регіональної асиметрії та підвищення конкурентоспроможності місцевих економік.

У межах реалізації децентралізації визначено низку ключових напрямів реформування системи державного управління, що мають безпосередній вплив на активізацію розвитку територіальних громад (див. рис. 1.1.). Їхнє впровадження дозволяє не лише адаптувати управлінські механізми до нових викликів, а й сприяє створенню більш гнучкої, відкритої та ефективної системи взаємодії на регіональному рівні.

Перший напрям реформ – інституційно-організаційний – стосується удосконалення системи управління соціальним розвитком через чітке розмежування повноважень між рівнями влади. Це охоплює встановлення процедур делегування функцій від центральних органів до місцевих, разом із належним ресурсним забезпеченням. У цьому контексті важливе значення має залучення громадянського суспільства як активного учасника управлінського процесу. Публічні повноваження все частіше реалізуються не лише

виконавчими структурами, а й неурядовими організаціями, які мають на це законодавчі підстави.

Другий напрям – структурно-функціональний – базується на принципі субсидіарності: виконання управлінських функцій повинне здійснюватись тим рівнем влади, що є найближчим до громадянина. Це вимагає чіткого нормативного розмежування функцій між усіма учасниками системи, що забезпечує послідовність і синергію між державними та місцевими інтересами, і є основою для створення ефективної багаторівневої моделі розвитку.

Третій напрям – інфраструктурно-логістичний – охоплює модернізацію мережі соціальних послуг як складової якості життя населення. В умовах зменшення кількості державних і комунальних установ необхідним стає підвищення доступності та стандартів надання таких послуг, зокрема через оптимізацію мережі постачальників, впровадження систем оцінювання ефективності та розробку інструментів управління якістю, орієнтованих на потреби споживача.

Четвертий напрям – фінансовий – передбачає трансформацію механізмів фінансування місцевого розвитку. Це включає децентралізацію витратних повноважень, що надає органам місцевої влади більше ресурсів для виконання покладених функцій. Одночасно з цим необхідна фінансова децентралізація доходів, за якої кожному рівню влади гарантовано власні джерела надходжень, відповідні до його обсягу завдань. Не менш важливим є закріплення права на самофінансування, що підвищує фінансову автономію громад і сприяє стратегічним інвестиціям у соціально значущі напрями [53].

Загалом, зазначені напрями реформ децентралізації формують багатовекторну основу модернізації публічного управління, яка дозволяє створити ефективну, результативну та адаптивну до потреб громад систему регіонального розвитку.

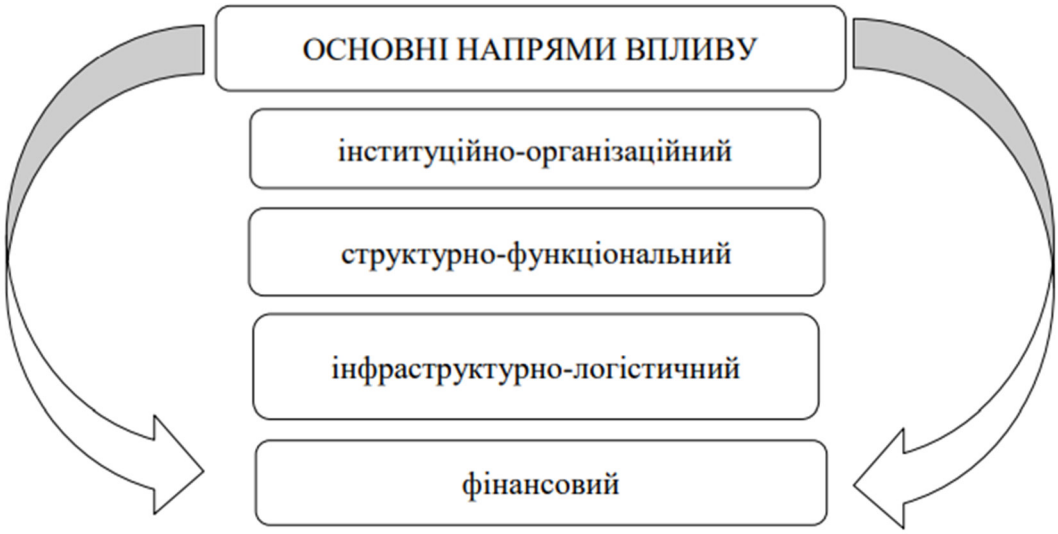


Рис. 1.1. Ключові вектори впливу децентралізаційної реформи на модернізацію публічного управління у сфері соціального розвитку регіонів, *складено на основі аналізу джерела [53].*

У процесі побудови ефективної інституційної архітектури регіонального розвитку особливу роль відіграють агентства регіонального розвитку, які створюються з метою підтримки стратегічного планування та реалізації просторової політики. Їхня діяльність охоплює широкий спектр функцій: аналітичне опрацювання соціально-економічної ситуації в регіонах, ідентифікацію проблем у сфері регіонального управління, вивчення міжнародного досвіду територіального розвитку, а також організацію емпіричних досліджень на місцевому рівні [38].

До функціоналу таких структур належать також консалтинг, підготовка експертних висновків, пошук інноваційних підходів до раціонального використання природних ресурсів та створення стимулюючих механізмів для активізації економічної активності в регіонах. Завдяки цим завданням агентства виконують не лише роль виконавчих органів, а й виступають як аналітичні центри, здатні формулювати стратегічне бачення розвитку, враховуючи локальні особливості та наявний потенціал.

При розгляді практики роботи обласних і районних державних адміністрацій можна зауважити, що їхня організаційно-правова конструкція значною мірою

дублює функції місцевих рад. Це свідчить про наявність нормативної симетрії, яка у ряді випадків ускладнює ефективну взаємодію між різними рівнями влади. Крім того, при формуванні національного законодавства не було повною мірою враховано європейські підходи щодо чіткого розмежування компетенцій між виконавчими та представницькими органами, що спричинило низку проблем у врегулюванні функцій місцевого самоврядування.

Організаційно-економічний вимір регіонального розвитку охоплює аналіз комплексу чинників, що прямо впливають на здатність регіону до сталого прогресу. До них належать якість людського капіталу, демографічна ситуація, стан екології, рівень технологічного розвитку та інноваційна спроможність. Усі ці компоненти складають систему ключових важелів, які потребують інтегрованого підходу з боку публічного управління. До того ж на траєкторію розвитку регіонів істотно впливають такі чинники, як наявність природних ресурсів, інфраструктурна база, транспортна логістика, демографічні характеристики та геостратегічне положення. Вони визначають стартові позиції територій у реалізації соціально-економічних стратегій.

Правовий аналіз чинної законодавчої бази, яка регламентує сферу регіонального розвитку, засвідчує існування певних прогалин і суперечностей у розподілі повноважень. Зокрема, недосконале розмежування функцій між місцевими державними адміністраціями та представницькими органами ускладнює реалізацію єдиної регіональної політики. Це створює потребу в оновленні нормативної бази з урахуванням децентралізаційних принципів і європейських стандартів управління [38].

Таким чином, забезпечення результативного публічного управління у сфері регіонального розвитку в умовах децентралізації вимагає не лише перебудови існуючих управлінських інституцій, а й оновлення підходів до взаємодії між центром і регіонами. Ключовими умовами цього процесу є підвищення інституційної спроможності територій, чітке визначення повноважень, раціональний розподіл ресурсів, активна участь громадянського суспільства,

розвиток спеціалізованих аналітичних агентств і формування цілісної нормативно-правової основи. Утім, наявні функціональні дисбаланси, нечіткість у розподілі компетенцій і обмеженість фінансової автономії свідчать про потребу у подальшій модернізації моделей публічного управління з орієнтацією на ефективність, відкритість і соціально-економічну результативність регіонального розвитку.

1.2. Міжнародний досвід публічного управління регіональним розвитком в умовах децентралізації

Протягом останніх десятиліть у багатьох державах світу спостерігається послідовне впровадження децентралізованих моделей управління, що охоплюють не лише адміністративну, а й політичну, фінансову та бюджетну складові. Ця тенденція зумовлена прагненням держав підвищити результативність управлінських процесів, активізувати ринкові механізми й стимулювати розвиток місцевих територій через делегування повноважень нижчим рівням влади [65]. У цьому контексті особливої актуальності набуває принцип субсидіарності, відповідно до якого питання, що можуть бути ефективно вирішені на місцевому рівні, не повинні передаватися у компетенцію центральної влади [46].

Різноманіття моделей місцевого самоврядування в європейських країнах пояснюється історичними передумовами, політичними традиціями та соціальною структурою конкретних держав. Найпоширенішими серед них є англосаксонська, континентальна (французька) та іберійська моделі. Так, англосаксонська модель, яка функціонує у Великій Британії, США, Канаді та Австралії, вирізняється високим ступенем автономії місцевих органів влади. Вони виступають як незалежні представницькі структури, що обираються шляхом прямих виборів і не підпорядковуються виконавчим органам центральної влади. Наприклад, у США членами місцевих рад можуть бути звичайні громадяни. Державний контроль при цьому реалізується

опосередковано – через інструменти фінансового регулювання, контролю й правового нагляду [51].

Континентальна, або французька модель, характерна для більшості країн Західної та Південної Європи, а також деяких держав Африки, Латинської Америки та Близького Сходу. Вона передбачає жорстку вертикальну інтеграцію управління: територіальні органи влади діють відповідно до централізованих директив, з обмеженим простором для автономних рішень. Більшість управлінських функцій реалізується під контролем або за участі центрального уряду [34, с. 17].

Іберійська модель, поширена переважно в країнах Латинської Америки, поєднує елементи місцевої автономії з механізмами державного нагляду. Місцеві ради обираються населенням, тоді як виконавча влада представлена посадовцем, призначеним центральним урядом. Такий формат забезпечує баланс між самоврядністю і централізацією, дозволяючи уникати надмірної бюрократизації при збереженні загального контролю [34, с. 18].

Незважаючи на відмінності між цими моделями, спільною для них є орієнтація на децентралізоване прийняття рішень, що сприяє підвищенню ефективності регіональної політики, посиленню підзвітності місцевої влади та ширшій участі громадян у процесі управління.

У деяких країнах, зокрема Австрії, Німеччині та Японії, спостерігається поєднання елементів англосаксонської та континентальної моделей. Такі приклади свідчать про існування гібридних форм місцевого управління. Наприклад, індійська система місцевого самоврядування наслідує британські адміністративні традиції, але при цьому зберігає централізований контроль через адміністративну вертикаль. Це свідчить про віддалення від класичної англосаксонської моделі, яка передбачає вищий рівень автономії [35, с. 19].

Соціалістична модель місцевого управління, що сформувалася в державах соціалістичного табору XX століття, і нині застосовується в Китаї, Кубі, Північній Кореї та В’єтнамі, істотно відрізняється від західних концепцій. Її основу становить відмова від принципу поділу влад, при цьому

місцеві органи виступають як делеговані виконавці централізованої державної політики. Зокрема, у Кубі місцеві асамблеї функціонують як найвищі владні структури в межах своїх територій, фактично представляючи інтереси центрального уряду [27].

Узагальнене порівняння вказаних моделей, з урахуванням наведених прикладів, представлено у графічному вигляді (рис. 1.2), що дозволяє візуально відобразити структурні особливості різних підходів до реалізації децентралізації.

Окреме місце в сучасному дискурсі займає концепція асиметричної децентралізації, яка набула поширення у практиці держав – членів ОЕСР. Вона полягає в диференційованому підході до розподілу повноважень між субнаціональними одиницями, що стосується політичної, адміністративної та фіскальної сфер. У межах такої моделі окремим регіонам може надаватися більша самостійність, зокрема у питаннях фінансової чи соціальної політики. У науковій літературі цей підхід класифікується як асиметрична децентралізація де-юре (формально закріплена у правових актах) та де-факто (реалізована на практиці) [4, с. 251].

У країнах Західної Європи – Німеччині, Франції, Великій Британії, Данії, Швеції – поштовхом до децентралізаційних реформ стали масштабні економічні зміни, пов’язані з лібералізацією, приватизацією та впровадженням ринкових механізмів. У контексті зростання інтеграції в межах Європейського Союзу держави-члени прагнуть до уніфікації принципів формування політики, інституційної реформи та розвитку місцевої демократії, що сприяє узгодженню адміністративно-територіальних моделей та зміцненню ефективності багаторівневого врядування.

Попри національні особливості та відмінності у механізмах реалізації децентралізації, спільним для більшості країн є використання цього принципу як основи для реформування публічного управління. Його сутність полягає у передачі відповідальності за надання суспільних послуг та реалізацію

політики на місцевий рівень, де органи влади не лише відповідають за витрати, а й контролюють результати виконання функцій [22, с. 313].

Таблиця 1.2

Класифікація основних моделей місцевого самоврядування у міжнародній практиці

Модель	Країни-представники	Основні характеристики
Англосаксонська	США, Канада, Нова Зеландія, Австралія, Англія	Відсутні повноважні представники центрального уряду на місцях. Органи місцевого самоврядування функціонують автономно, в межах законодавчо визначених повноважень. Застосовується позитивний принцип регулювання.
Континентальна	Країни континентальної Європи, Близький Схід, франкомовна Африка	Поєднання елементів прямого державного управління з місцевим самоврядуванням. Значна роль держави у регулюванні діяльності органів місцевого самоврядування, застосовується директивний (негативний) принцип регулювання.
Змішана	Німеччина, Австрія, Японія	У низці муніципалітетів виборні органи можуть виконувати як функції самоврядування, так і державного управління. Спостерігається паралельне функціонування місцевої та державної адміністрацій з елементами взаємодії.
Іберійська	Країни Латинської Америки	Населення обирає як місцеву раду, так і керівника адміністративно-територіальної одиниці (наприклад, мера чи президента муніципалітету). В деяких країнах голова виконавчої влади може бути призначеним урядом.
Соціалістична	Китай, Куба, Північна Корея	Місцеві ради є елементами централізованої системи управління. Вони не мають інституційної незалежності та підпорядковуються вищим щаблям державної влади. Призначення керівників здійснюється згори, без виборчого механізму.

Складено автором на основі аналізу джерел [4; 27; 35].

Виходячи з міжнародного досвіду, можна виокремити кілька основних моделей організації місцевого самоврядування, які відрізняються за рівнем автономності, механізмами формування органів влади, структурними

характеристиками, а також співвідношенням між державним контролем і самоврядністю:

- англосаксонська модель (США, Канада, Австралія, Нова Зеландія, Велика Британія) відзначається тим, що на місцях відсутні представники центрального уряду. Місцеві органи самоврядування діють виключно в межах визначених повноважень і на засадах позитивного регулювання;
- континентальна модель (держави континентальної Європи, франкомовні країни Африки, Близький Схід) поєднує риси державного адміністрування і самоврядності. У цій моделі застосовується принцип негативного регулювання, за яким місцева влада має право діяти лише в межах, що прямо не заборонені законодавством;
- змішана модель (Німеччина, Австрія, Японія) характеризується поєднанням функцій місцевого самоврядування і делегованого державного управління, які здійснюються одними й тими ж інституціями;
- іберійська модель (латиноамериканські держави) передбачає виборність представницьких рад і, залежно від країни, обрання або призначення головної посадової особи. Модель відзначається варіативністю щодо ступеня автономії та способів формування влади;
- соціалістична модель (Китай, Куба, Північна Корея) має ознаки жорсткої централізації, ієрархічного контролю всіх рівнів управління та мінімального рівня реальної автономії місцевих органів. Вибори в межах цієї системи носять формальний характер і не передбачають змін влади шляхом волевиявлення громадян.

Зазначені моделі дозволяють здійснити порівняльний аналіз ступеня самостійності місцевих інституцій, характеру формування управлінських рішень та механізмів взаємодії між владними рівнями.

Прикладами успішного втілення реформ, орієнтованих на децентралізацію та модернізацію публічного управління, є Німеччина, Велика Британія, Франція та Швеція. Ці країни послідовно впроваджують нові підходи до організації управління, зокрема: обмеження ролі центральних

урядових структур, дерегуляцію, зменшення бюрократичного апарату, скорочення витрат на адміністрування, розширення практики приватизації, а також демократизацію процедур прийняття рішень [42].

Основними напрямами реформ у європейських державах виступають:

- оптимізація чисельності державного апарату та скорочення адміністративних витрат;
- покращення якості публічних послуг завдяки впровадженню конкуренції та підвищенню гнучкості в управлінні;
- забезпечення прозорості рішень і зростання підзвітності органів влади;
- активне залучення громадян до участі в управлінських процесах.

Отже, трансформація державного сектору в європейських країнах базується на поєднанні ринкових інструментів, адміністративної децентралізації та активізації участі громадян і зацікавлених груп у процесі прийняття рішень. Публічне управління дедалі більше набуває ознак сервісно орієнтованої моделі, що дозволяє підвищити чутливість влади до потреб суспільства й забезпечити стабільний розвиток регіонів.

Таблиця 1.3

Класифікація типів регіоналізації за
напрямом реалізації та суб’єктом управління,

Форма регіоналізації	Характеристика	Країни-приклади
Регіоналізація через деконцентрацію влади	Державне управління на регіональному рівні	Болгарія, Данія, Греція, Литва, Норвегія, Португалія, Румунія, Словаччина, Словенія
Регіоналізація шляхом міжмуніципального співробітництва	Обмежена форма регіоналізації та повноваження щодо планування на регіональному рівні	Фінляндія, Німеччина, Ірландія
Регіональна децентралізація	Децентралізація на регіональному рівні	Чехія, Данія, Франція, Польща, Норвегія, Швеція
Політична регіоналізація	Політична автономія на регіональному рівні	Франція (заморські території), Італія, Португалія (Азорські острови, Мадейра), Іспанія, Великобританія

Складено на основі аналізу джерела [42].

Упродовж 1980-х років країни – члени Ради Європи спільно напрацювали та ратифікували низку багатосторонніх конвенцій, які закріпили правові засади та стратегічні орієнтири у сфері розвитку місцевої і регіональної демократії. Ці документи стали ключовими у формуванні загальноєвропейської політики регіонального розвитку, заклавши правову основу й інституційні механізми для посилення регіональної автономії. Зокрема, вони регламентували питання просторового планування, управління розвитком територій і надання публічних послуг. У новій управлінській парадигмі основний акцент було зроблено на зростанні відповідальності регіонів за реалізацію соціально-економічних програм, розвиток інфраструктурних об'єктів, охорону здоров'я тощо, що повністю відповідає принципу субсидіарності [24].

Європейська практика ілюструє багатоманітність підходів до реалізації процесів регіоналізації, які розрізняються за рівнем самостійності субнаціональних утворень, формами організації управління та інституційними механізмами. Загалом, виділяють чотири базові типи регіоналізації:

- **регіоналізація шляхом деконцентрації**, що передбачає здійснення державного управління на регіональному рівні без передачі формальної автономії. Така модель реалізується в Болгарії, Греції, Литві, Данії, Словаччині, Словенії, Німеччині, Норвегії, Ірландії та Фінляндії;
- **регіоналізація на основі міжмуніципальної співпраці**, яка полягає в добровільному об'єднанні місцевих органів самоврядування з метою спільного вирішення питань регіонального значення. Хоча така форма обмежує автономність, вона посилює горизонтальну координацію. Приклади – Чехія, Данія, Франція, Польща, Норвегія, Швеція;
- **регіональна децентралізація** передбачає надання регіонам реальних повноважень, що закріплюються законодавчо. Така модель притаманна, зокрема, заморським територіям Франції, а також Італії, Іспанії, Португалії та Великій Британії;

- **політична регіоналізація**, що базується на наданні регіонам широких політичних повноважень, включаючи право ухвалювати рішення в певних сферах самостійно. Цей тип найтісніше пов'язаний із розвитком субнаціонального самоврядування і фактичним розширенням регіонального суверенітету.

У другій половині XX століття в багатьох країнах Західної Європи спостерігалася тенденція до укрупнення адміністративно-територіальних одиниць. Основним мотивом таких змін було прагнення підвищити ефективність управління, зменшити надмірну кількість дрібних муніципалітетів і забезпечити раціональніше використання ресурсів (див. рис. 1.4). Унаслідок цього було реалізовано законодавчі ініціативи та проведено інституційне перепрофілювання, що не лише зменшило кількість територіальних одиниць, а й розширило їхні повноваження [5, с. 254].

У підсумку, сучасна європейська модель регіонального розвитку в умовах децентралізації ґрунтується на гнучкому підході до розподілу владних повноважень, відповідальності регіонів за розвиток власних територій і принципах багаторівневого врядування. Це дозволяє ефективно поєднувати загальнонаціональні пріоритети з інтересами місцевих громад та забезпечувати збалансованість і сталість територіального розвитку.

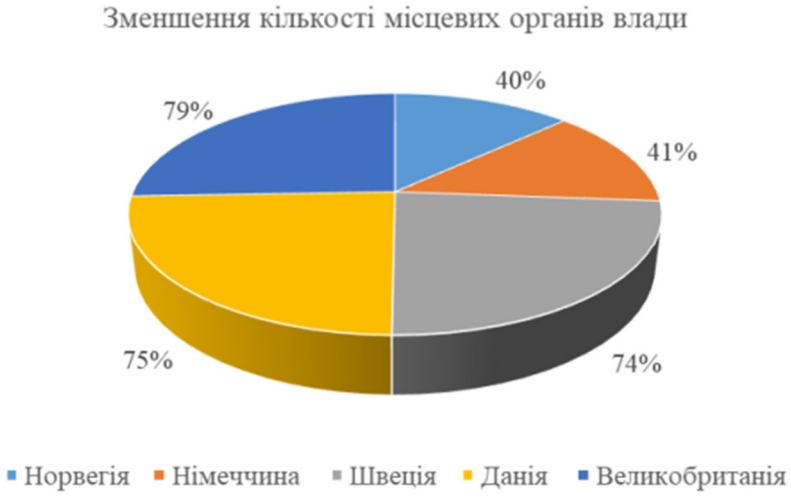


Рис. 1.4. Скорочення кількості муніципальних органів влади в межах реалізації адміністративних реформ, *сформовано на основі аналізу джерела [5].*

У ході адміністративно-територіальних реформ у країнах Європи спостерігається одночасна тенденція як до укрупнення, так і до деталізації регіональних одиниць. Такий підхід зумовлений прагненням забезпечити ефективне представлення інтересів як міських, так і сільських громад, а також реалізацією принципу субсидіарності при організації територіального управління. У цьому контексті утворюються спеціальні муніципальні одиниці, які охоплюють декілька населених пунктів – до прикладу, муніципалітети у Великій Британії, сільські ради в Німеччині, квазімуніципальні утворення в Болгарії та санюнайтії в Литві [4, с. 256].

Наразі більшість європейських країн перебувають на етапі втілення чергової хвилі адміністративних змін, яка отримала назву «новий регіоналізм». Йдеться про перегляд засад регіонального управління з метою підвищення інституційної стійкості, функціональної дієздатності та конкурентоспроможності регіональних суб'єктів. Основна увага приділяється посиленню автономії регіонів, що дозволяє оперативніше реагувати на виклики та глибше залучати місцеві спільноти до управлінських процесів [20, с. 40].

Серед визначальних чинників цих трансформацій можна виокремити:

- розширення міжмуніципальної взаємодії через створення спеціалізованих округів, відповідальних за надання окремих видів публічних послуг;
- розбудову позаадміністративного простору, зокрема утворення статистичних організацій, які діють за європейськими стандартами, збирають та аналізують дані, розподіляють фінансові ресурси, включно з коштами ЄС.

У сучасній реформі місцевого самоврядування в країнах ЄС головним викликом є пошук оптимального балансу між централізацією – з огляду на потребу в стратегічному керівництві – та децентралізацією, яка спрямована на зміцнення локальної самостійності. Відмінності у розподілі повноважень між рівнями влади у різних країнах Європейського Союзу зумовлюють

необхідність уніфікації принципів управління та посилення вертикальної координації [17].

У межах ЄС концепція врядування охоплює сукупність норм, процедур, етичних засад і поведінкових стандартів, що регламентують діяльність органів публічної влади. Основоположними тут є прозорість, підзвітність, координація, якість управлінських рішень і широке залучення громадськості. Одним із пріоритетів реформування управлінської системи вважається розширення участі громадян і громадських об'єднань у процесі прийняття рішень. Така участь слугує не лише інструментом демократизації, а й чинником підвищення інституційної ефективності [23].

У цьому контексті актуальним стає впровадження моделі належного врядування, що базується на принципах відкритості, інклюзивності, правової визначеності, підзвітності та результативності. Сучасне місцеве самоврядування має дотримуватись стандартів чесних виборів, громадської участі, ефективного управління ресурсами, прозорості дій, дотримання верховенства права, етичної поведінки посадовців та здатності органів влади забезпечити доступ до якісних публічних послуг [60].

Реалізація політики децентралізації в державах Європи базується на трьох головних принципах: субсидіарності, партнерства та програмно-цільового управління. Принцип субсидіарності, як основоположна засада європейського правового простору, передбачає, що реалізація публічних функцій має здійснюватися на тому рівні, який є найближчим до громадянина і спроможний ефективно їх виконувати. Лише за відсутності такої спроможності функції передаються на вищий рівень, що прямо визначено у положеннях Договору про Європейський Союз.

Аналіз децентралізаційних процесів у країнах Європи дозволяє сформулювати низку висновків, корисних для подальшої оптимізації аналогічної реформи в Україні. Одним із помітних результатів переходу до децентралізованого управління стало посилення спроможності базового рівня адміністративно-територіальної організації. Успішність нових управлінських

структур значною мірою залежить від активної участі громад у плануванні стратегій розвитку та в ухваленні ключових рішень. Крім того, відмова від горизонтального механізму фіскального вирівнювання між громадами сприяла підвищенню бюджетної дисципліни та стимулювала здорову конкуренцію, тоді як питання глобального перерозподілу фінансів залишилися у компетенції центрального уряду [24, с. 44].

Європейські країни застосовують децентралізаційні моделі, структуровані навколо трьох основних типів місцевого самоврядування – англосаксонської, континентальної та гібридної. Незважаючи на відмінності, всі ці моделі орієнтовані на реалізацію загальноєвропейських стандартів демократичного управління: прозорості, залученості, підзвітності, скоординованості дій та результативності. Адміністративні системи країн Європи, як правило, мають три рівні публічного управління:

- **перший рівень** – територіальні громади як базові одиниці місцевого самоврядування;
- **другий рівень** – органи публічної влади, які діють у межах закріплених повноважень;
- **третій рівень** – міжмуніципальні об’єднання, що забезпечують координацію на надлокальному рівні.

Сучасні процеси реформування муніципального та регіонального управління, що відбуваються в контексті європейської інтеграції, зумовлені як внутрішніми соціально-економічними трансформаціями, так і зовнішнім політичним середовищем. Основна мета цих змін – покращити ефективність взаємодії між державними структурами та місцевими органами влади шляхом розширення автономії територій, посилення їхньої інституційної бази та зниження рівня централізованого впливу.

У цьому процесі ключову роль відіграє розвиток належного врядування, яке передбачає дотримання демократичних стандартів, раціональне управління ресурсами, орієнтацію на потреби громад, прозорість рішень і відкритість інституцій. Запровадження відповідних механізмів дозволяє

зменшити бюрократичне навантаження, поліпшити якість муніципальних послуг та посилити довіру громадян до влади.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що держави Європи накопичили значний практичний досвід реалізації децентралізаційних реформ і політики регіонального розвитку. Його основою є поєднання принципів субсидіарності, відкритості, участі, підзвітності та ефективності. Реалізація різноманітних моделей самоврядування, інституційна підтримка місцевого рівня, активне залучення громадян і розвиток міжмуніципального співробітництва стали чинниками підвищення якості врядування та зміцнення соціально-економічної стабільності. Узагальнення цього досвіду створює практичну основу для удосконалення системи публічного управління в Україні з урахуванням сучасних викликів, інтеграційних процесів і потреб місцевих громад.

Висновки до розділу 1

1. Окреслено ключові концептуальні засади публічного управління регіональним розвитком у контексті децентралізаційних процесів. Підкреслено, що результативне управління на регіональному рівні потребує інтеграції інституційної спроможності місцевої влади, чіткого функціонального розмежування між суб’єктами управління, належної нормативно-правової бази, а також узгодження стратегічних орієнтирів державної та місцевої політики. Проаналізовано значущість агентств регіонального розвитку, інфраструктурних і фінансових інструментів, механізмів участі громадськості, а також досвід країн Європи, що дозволяє удосконалювати систему публічного адміністрування та підвищувати стабільність соціально-економічного розвитку територій. Зроблено акцент на потребі подальшої адаптації управлінських моделей до актуальних викликів і розширенні умов для самостійного розвитку громад.

2. Проаналізовано міжнародні підходи до публічного управління регіональним розвитком у децентралізаційному вимірі. Встановлено, що в

основі успішної децентралізаційної політики розвинених держав лежить чіткий поділ повноважень між рівнями управління, посилення автономності органів місцевого самоврядування та застосування принципів належного врядування. У світовій практиці підтверджено, що ефективне функціонування базового рівня, активне залучення громадян до процесу управління, а також розвиток інструментів міжмуніципальної взаємодії сприяють досягненню збалансованого поєднання централізованого керівництва й локальної ініціативи, забезпечуючи довгострокову соціально-економічну стійкість регіонів.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УКРАЇНІ

2.1. Організаційно-управлінські засади реалізації регіональної політики в умовах децентралізації

Успішне проведення реформи адміністративно-територіального устрою значною мірою зумовлюється чітким формулюванням стратегічних орієнтирів децентралізаційної політики. Це пояснюється тим, що інституційні зміни у відповідній сфері мають не лише просторову чи функціональну природу, а й слугують інструментом зміцнення національної державності. Одним із ключових завдань децентралізаційних перетворень є забезпечення умов для ширшої участі громадян у процесі ухвалення управлінських рішень, що сприяє утвердженню демократичних засад державного ладу. У цьому контексті цілісність і суверенітет держави розглядаються як фундамент для здійснення глибоких системних змін, спрямованих на зміцнення регіонального та місцевого потенціалу.

Делегування повноважень на нижчі рівні управління передбачає не лише передачу відповідних функцій, а й формування повноцінно спроможних інституцій місцевого самоврядування, здатних ефективно реалізовувати нові завдання. Це охоплює підвищення інституційної потужності територіальних громад, розвиток сучасної системи надання адміністративних послуг, удосконалення інструментів бюджетного планування та впровадження якісних сервісів для населення. Важливим фактором у цьому процесі є належна передача фінансових, матеріально-технічних і кадрових ресурсів, без яких реалізація нових повноважень залишилася б номінальною та неефективною [45].

Національна модель децентралізації в Україні вирізняється багаторівневою структурою, яка охоплює як реформування місцевого самоврядування, так і глибокі зміни у системі регіонального управління та

стратегічного планування. Вона супроводжується модернізацією механізмів координації між центральними органами влади та субнаціональними суб'єктами, адаптацією регіональних стратегій до нових управлінських умов, а також реформуванням системи публічних послуг у напрямку підвищення їхньої якості, доступності й прозорості (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Модель реалізації концепції децентралізації влади в Україні, *складено автором на основі аналізу джерела [45].*

Одним із найбільш актуальних викликів, що й надалі гальмує ефективну діяльність органів місцевого самоврядування в Україні, залишається невирішеність земельних питань, зокрема щодо механізмів управління земельними ресурсами та оформлення прав власності на землю. У сучасних умовах децентралізації місцеві ради – сільські, селищні та міські – фактично позбавлені повноважень самостійно розпоряджатися земельними ділянками навіть у межах своєї адміністративної території. Особливо критичною є ситуація щодо управління землями за межами населених пунктів, адже громади не мають юридичних інструментів для зміни їхнього цільового призначення, передачі в оренду чи ухвалення інших розпорядчих рішень [52].

У цьому контексті особливої ваги набуває необхідність перегляду чинного адміністративно-територіального устрою держави, що має відповідати новим викликам, які виникли внаслідок децентралізації та модернізації системи публічного управління. Серед головних недоліків

наявної моделі можна виокремити значні диспропорції між адміністративними одиницями, надмірну дрібність регіонального поділу, а також випадки, коли громади або муніципалітети діють у межах територій, що перебувають під управлінням зовнішніх адміністративних суб'єктів. Така просторово-структурна неузгодженість ускладнює процеси управління, сприяє дублюванню компетенцій і знижує ефективність використання наявних ресурсів.

Базовим орієнтиром децентралізаційних змін має залишатися створення сприятливого, безпечного й функціонального середовища для життєдіяльності населення. У цьому напрямі важливо дотримуватися таких ключових управлінських принципів:

- передача дієвих повноважень від центрального рівня до органів місцевого самоврядування;
- відповідність між обсягом переданих функцій і рівнем їх фінансового забезпечення;
- збереження ефективного механізму державного нагляду за діяльністю місцевої влади (рис. 2.2).

Європейський і глобальний досвід переконливо свідчить про те, що розв'язання локальних проблем найефективніше здійснюється на рівні, максимально наближеному до громадян – тобто на місцевому чи регіональному рівні [12, с. 23]. Саме ця логіка лежить в основі сучасної адміністративно-територіальної трансформації, суть якої полягає в передачі управлінських функцій від центральної влади до громад через органи місцевого самоврядування. Водночас важливою умовою успішної реалізації реформи є забезпечення громад достатніми фінансовими ресурсами для виконання нових завдань.

Окрім цього, принцип підзвітності місцевої влади перед виборцями є ключовим елементом, який гарантує прозорість, результативність та відповідальність у прийнятті управлінських рішень. Розширення інструментів демократичного контролю на місцях не лише покращує якість надання

публічних послуг, а й сприяє зростанню довіри громадян до органів влади – що, своєю чергою, є критично важливим для забезпечення сталого розвитку територій [4, с. 248].

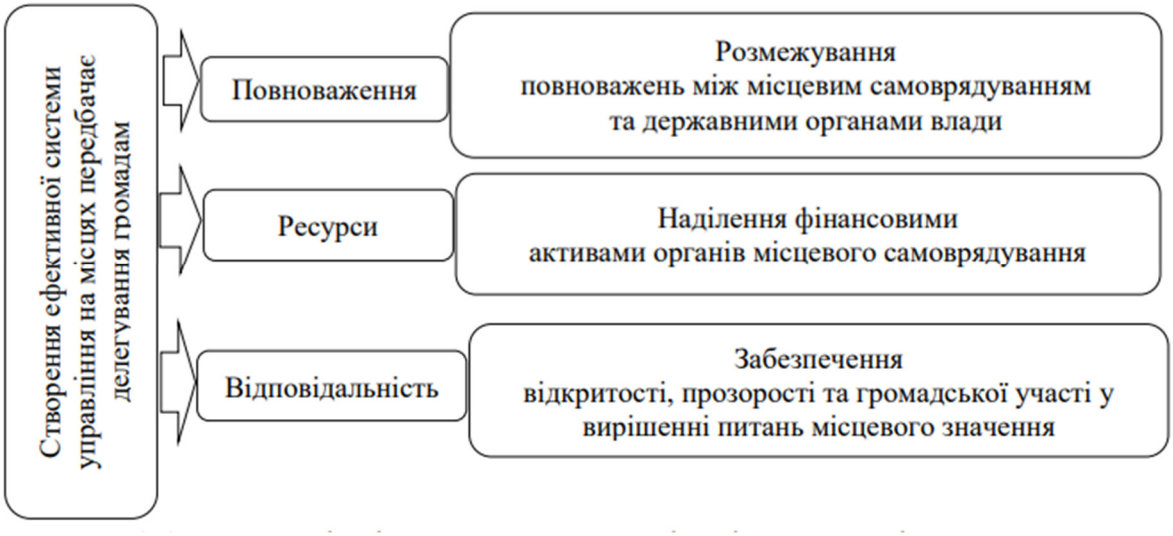


Рис. 2.2. Ключові напрямки стратегічної реалізації децентралізації в Україні, складено на основі аналізу джерел [4; 12].

Однією з основних цілей реформи децентралізації є перехід від надмірно централізованої моделі управління до такої, що гарантує справжню автономію місцевим органам влади та створює сприятливі умови для ефективного самоврядування. У цьому контексті особлива увага приділяється забезпеченню комфортного середовища для життя населення, розширенню доступу до якісних державних послуг і впровадженню елементів прямої демократії. Основне завдання полягає у гармонізації інтересів держави, громад і органів місцевого самоврядування шляхом досягнення оптимального балансу між повноваженнями та відповідальністю [8, с. 60].

У рамках українських реалій реформа регіонального врядування включає низку першочергових заходів. Зокрема, йдеться про необхідність остаточного формування ефективної моделі адміністративно-територіального устрою, що відповідає національним стандартам. До цього переліку входить:

- забезпечення створення спроможних територіальних громад у всіх регіонах країни;

- завершення розробки перспективних планів розвитку громад;
- обмеження функцій обласних рад у сфері територіального планування;
- подальше розгортання госпітальних округів;
- удосконалення механізмів утворення об'єднаних територіальних громад шляхом запровадження гнучких добровільних процедур;
- встановлення критеріїв ефективності діяльності ОТГ із урахуванням позиції Кабінету Міністрів України;
- чітке визначення повноважень обласних рад і обласних державних адміністрацій у контексті новоутворених структур;
- розроблення правових засад для створення, реорганізації, перейменування населених пунктів і адміністративно-територіальних одиниць [25, с. 8].

Реалізація децентралізації має базуватися на комплексному підході, що передбачає не лише передачу повноважень, а й:

- чіткий розподіл функцій між центральною владою та місцевим самоврядуванням;
- фінансову автономію громад завдяки доступу до власних доходів і бюджетних механізмів;
- утвердження принципів відкритості, прозорості та залучення громадян до вирішення місцевих питань.

Застосування таких підходів сприятиме не лише інституційному зміцненню місцевих громад, а й створенню нової системи регіонального управління, орієнтованої на інтереси жителів, ефективне використання ресурсів і довіру до влади на всіх рівнях.

Децентралізація розглядається як одна з провідних трансформаційних реформ, спрямованих на підвищення ролі місцевих та регіональних органів у соціально-економічному оновленні країни. Її реалізація відкриває можливості для активного розвитку територій, поліпшення управління державною та комунальною власністю, а також зміцнення міжрегіональної та міжнародної співпраці в галузях соціальної інфраструктури, освіти, медицини тощо.

Важливо, що децентралізаційні процеси поєднуються з реформою місцевого самоврядування, змінами у сфері надання адміністративних послуг, перебудовою адміністративно-територіальної структури та формуванням національних стратегій регіонального розвитку.

Головним завданням децентралізаційної політики є не лише трансформація моделей управління, а й комплексне оновлення системи територіального управління на загальнонаціональному рівні. Однак на практиці частина місцевих підрозділів державної влади не має можливості ефективно виконувати свої функції через об'єктивні обмеження. Серед таких проблем – брак фінансування, недостатній розвиток інфраструктури та дефіцит кадрового потенціалу. Це призводить до того, що значна кількість питань місцевого рівня залишається нерозв'язаною, зокрема в частині модернізації комунальних систем, розбудови інженерних мереж і благоустрою територій.

Територіальні громади виступають базовим елементом адміністративно-територіального устрою України, на якому ґрунтується вся система місцевого самоврядування. Інші рівні адміністративного поділу виконують допоміжну функцію, спрямовану на координацію питань, що не можуть бути вирішені на рівні базових громад. Особлива увага зосереджується на розширенні повноважень саме об'єднаних територіальних громад, які мають здійснювати управління в галузях освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, інфраструктури тощо.

Створення ефективної системи стратегічного управління розвитком регіонів вимагає дотримання низки основоположних принципів, що забезпечують комплексність, послідовність та результативність місцевої політики. Насамперед це:

- об'єктивність, яка означає врахування досвіду, достовірних статистичних даних і висновків попередніх програм;
- орієнтація на чіткі цілі – принцип цілепокладання передбачає логічну послідовність завдань задля досягнення тривалого ефекту;

- ефективність, що вимагає скоординованої роботи всіх учасників реалізації стратегії;
- результативність, що оцінюється за співвідношенням витрат і досягнутих соціально-економічних результатів;
- пріоритетність – акцент на ключових напрямах розвитку, які мають найвищий потенціал для стабільного зростання;
- компетентність – залучення фахівців з відповідною експертизою в галузі прогнозування;
- інноваційність – упровадження сучасних економічних інструментів у межах стратегічного бачення;
- послідовність – постійне залучення зацікавлених сторін до процесу розробки та реалізації стратегії;
- альтернативність – передбачення різних сценаріїв і варіантів реагування на зміни;
- прозорість – відкритість дій і активне інформування громадськості;
- ситуаційність – адаптивність до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [30].

Попри досягнення у створенні нормативно-організаційної основи, система стратегічного планування в Україні має значні вади. Серед головних – відсутність універсальної методики, яка б охоплювала весь спектр регіонального аналізу – від збору даних до моделювання. Брак сучасного програмного забезпечення, обмежений доступ до якісної статистики, недостатнє використання економетричних інструментів – усе це знижує достовірність прогнозів та обмежує стратегічний вибір.

Крім того, якість вихідної інформації часто є недостатньою або застарілою. Ключові параметри, що мають лягати в основу прогнозування, нерідко є надто загальними або нечітко визначеними. Система моніторингу виконання затверджених стратегій працює фрагментарно й не забезпечує необхідної аналітики, а брак дієвої зворотної комунікації позбавляє органи влади інструментів оперативного коригування своїх дій [32, с. 268].

Оскільки основною метою будь-якої стратегії розвитку є задоволення потреб мешканців конкретної території, одним із ключових інструментів у системі стратегічного управління виступає соціальний аналіз. Він охоплює низку основних елементів: визначення просторових меж дії ініціативи, аналіз соціального, економічного та культурного контексту, розроблення шляхів покращення соціального середовища, активне залучення місцевих жителів і зацікавлених сторін до реалізації проєктів, а також безперервне відстеження соціальних змін, спричинених впровадженням відповідних заходів [17, с. 25].

Попри позитивні зрушення, стратегічне управління соціально-економічними процесами в Україні характеризується суперечливою динамікою. З одного боку, спостерігається потенціал для впровадження ефективних міжнародних практик, з іншого – наявні суттєві прогалини у формуванні цілісного бачення розвитку, відсутність методологічної основи та системного підходу до прогнозування як на державному, так і на місцевому рівнях. Етичні норми, що мають регулювати управлінські процеси та планування, часто залишаються другорядними й не узгоджуються з декларованими принципами.

Слід розуміти, що децентралізація є лише одним із етапів формування сучасної моделі регіонального врядування. Вона передбачає реформування адміністративної системи та надання ширших повноважень місцевому самоврядуванню. Утім, у процесі реалізації цієї реформи виявилися суттєві суперечності. Одним із головних викликів стало перекладання відповідальності за прорахунки державної політики на місцевий рівень без належної підтримки та супроводу з боку центральної влади. Цю проблему загострює недостатня інституційна спроможність місцевих політичних структур і відсутність дієвого контролю над виконанням делегованих повноважень.

Крім того, нестача координації між децентралізаційною реформою та іншими напрямами трансформації, такими як охорона здоров’я, соціальний захист і освіта, призвела до низки функціональних збоїв. Наприклад, в умовах

оновленого адміністративного поділу багато громад не змогли належним чином організувати функціонування регіональних служб соціального забезпечення. У деяких районах відповідні підрозділи працюють зі скороченим штатом і зростаючим навантаженням.

Серйозною проблемою також є посилення соціально-економічної диспропорції між громадами. Незважаючи на задекларовану фінансову самостійність, значна кількість новоутворених ОТГ не має достатньої економічної бази для надання якісних публічних послуг. В академічному середовищі триває дискусія щодо того, як децентралізація впливає на економіку громад, адже поки що бракує чіткої відповіді на питання про справедливий розподіл інвестицій і ресурсів між різними територіями [61].

У підсумку слід зазначити, що децентралізація суттєво трансформувала архітектуру місцевого врядування в Україні. Вона відкрила нові можливості для зростання потенціалу громад, активізації громадської участі, фінансової автономії та посилення ролі виконавчих органів як практичної ланки самоврядної влади. У результаті очікується формування більш відкритої, демократичної та ефективної системи місцевого управління. Водночас нові виклики, зокрема військові дії, серйозно вплинули на темпи та якість завершення децентралізаційної реформи, відклавши реалізацію низки стратегічних заходів.

2.2. Ресурсна база та інструменти публічного управління регіональним розвитком в Україні

Сьогодні одним із ключових орієнтирів регіональної політики виступає створення умов, які сприятимуть стабільному соціальному розвитку територій. Для цього необхідно забезпечити належну ресурсну підтримку, насамперед – формування матеріальної та фінансової основи, здатної як задовольняти базові потреби місцевих громад, так і забезпечувати довгострокову соціально-економічну трансформацію. Особливого значення

набуває оновлення підходів до управління, що мають бути гнучкими до змін зовнішнього середовища та орієнтованими на адаптивний потенціал самих громад. Проте економічна нестабільність, соціальні диспропорції, а також відсутність системного бачення щодо збереження та розширення місцевих ресурсів істотно стримують розвиток публічного управління на регіональному рівні [59, с. 5].

У нинішніх умовах органи влади на регіональному рівні стикаються з викликами, що потребують інноваційного підходу до управління ресурсами громад. Такий підхід має ґрунтуватися на концепції самодостатності, яка передбачає не лише використання зовнішньої підтримки, а й активне нарощення власної ресурсної бази. Ресурсний потенціал у цьому сенсі охоплює весь спектр доступних активів – матеріальних, природних, фінансових, трудових та інтелектуальних. Саме цілісне управління цими ресурсами забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів і дає змогу реалізувати потенціал децентралізації на практиці.

Запровадження політики децентралізації висунуло вимогу проведення масштабних реформ, що стосуються не лише інституційної структури, а й функціонального наповнення системи управління. Одним із завдань є побудова злагоджених вертикальних і горизонтальних взаємин у системі публічного управління, а також встановлення ефективної координації між центральними, регіональними та місцевими органами. Модернізація підходів до управління ресурсами має стати основою для стабілізації економіки, врегулювання суперечностей між рівнями влади та зміцнення спроможності громад діяти автономно в межах наданих повноважень.

Важливим фактором успішної децентралізації є впровадження підзвітності та раціонального використання наявних ресурсів при наданні публічних послуг. Це передбачає оптимізацію функціонального розподілу між різними рівнями влади, налагодження партнерських взаємин і підвищення результативності бюджетного управління. Зокрема, бюджетна децентралізація

має спиратися на принципи новітньої парадигми публічного управління, що інтегрована в загальну логіку адміністративно-регіональної реформи України.

Здійснення повноважень органами місцевого самоврядування ґрунтується на використанні певного набору ресурсів, які згідно з сучасною типологією, поділяються на основні категорії [36, с. 48]:

- по-перше, матеріальні (фізичні) ресурси, серед яких – майно територіальних громад, державні активи, передані їм у власність, об'єкти спільної власності, а також ресурси, які використовуються в межах міжмуніципальної співпраці;
- по-друге, фінансові ресурси, що становлять основу економічної незалежності громад. До них належать надходження до місцевих бюджетів, міжбюджетні трансферти та інші джерела, передбачені чинним законодавством. Ці ресурси регулюються положеннями Бюджетного кодексу України та забезпечують функціонування бюджетної системи на місцях.

Загалом, посилення ресурсної спроможності територіальних громад є одним із основних напрямів формування ефективної системи публічного управління розвитком регіонів. Раціональне управління майном, фінансами та інфраструктурними активами є передумовою для досягнення цілей децентралізації, реалізація яких відбувається у визначеній послідовності, представленій на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Послідовність етапів і ключові цілі децентралізації місцевих бюджетів, *складено на основі аналізу джерела [36, с. 48].*

Поглиблення фінансової децентралізації в Україні реалізується у вигляді поетапної стратегії, кожен із кроків якої має чітко визначену мету й очікувані

результати. На початковому етапі увага зосереджується на аналітичному вивченні ефективності впроваджених заходів і виявленні основних перешкод у функціонуванні системи фінансового самоврядування. Це дозволяє визначити як сильні сторони реформи, так і напрямки для її подальшого удосконалення. У подальшій фазі акцент зміщується на практичне впровадження рішень і досягнення конкретних результатів у зміні фінансових інструментів місцевої влади. Результативність цього етапу оцінюється на основі очікуваного покращення бюджетних та управлінських показників.

Серед ключових цілей, що мають бути досягнуті, виокремлюються:

- посилення фінансової автономії територіальних громад, що забезпечує більш гнучке планування та реалізацію місцевої політики;
- зниження рівня фіскальної нерівності між регіонами, що сприяє справедливішому розподілу фінансових ресурсів;
- залучення громадян до процесу прийняття рішень, що посилює підзвітність влади та довіру населення;
- запровадження середньострокового планування фінансів, що забезпечує прогнозованість бюджетного процесу;
- впровадження програмно-цільового методу в системі місцевих бюджетів, що дозволяє чітко пов’язувати витрати з цілями розвитку;
- завершення формування об’єднаних громад та встановлення злагодженої взаємодії між бюджетами різних рівнів.

Комплексна реалізація цих кроків спрямована на посилення результативності управління місцевими фінансами й інтеграцію бюджетної політики в загальнодержавну систему стратегічного планування.

Важливою умовою розвитку спроможних територіальних громад є рівень їх соціальної активності. Така мобілізація можлива тоді, коли мешканці об’єднуються для вирішення актуальних проблем, беруть участь у проєктному плануванні, впровадженні ініціатив і здійснюють громадський моніторинг. Саме така здатність до самоорганізації та відповідальної участі формує основу сталого розвитку [31, с. 123]. Особливо чітко ця тенденція проявилась в умовах

воєнного стану, коли органи місцевого самоврядування зіткнулись із викликами, пов’язаними з окупацією, руйнуванням інфраструктури та переміщенням населення.

Водночас громади, які уникнули прямих бойових дій, продемонстрували оперативну мобілізацію ресурсів і адаптацію до нових обставин. Вони змогли не лише задовольнити основні потреби жителів, а й підтримати функціонування Єдиного казначейського рахунку завдяки надходженням від фізичних осіб. Незважаючи на обмежені фіскальні можливості та введені податкові пільги, багато громад змогли досягти бюджетної стабільності та зберегти позитивну фінансову динаміку.

Комунальна власність громади охоплює матеріальні, природні та земельні ресурси, нерухомість, а також доходи, що надходять до її бюджету. Органи місцевого самоврядування мають повноваження розпоряджатися цими активами, використовуючи їх як ресурсну базу для реалізації політик на місцях. Інвестиції, як окрема складова ресурсного потенціалу, відіграють важливу роль у стимулюванні місцевої економіки. Вони не надходять безпосередньо до бюджету, а спрямовуються на конкретні цільові програми – від інфраструктурних проєктів і оновлення комунального господарства до розвитку малого бізнесу. Джерелами таких інвестицій виступають як приватні суб’єкти, так і муніципальні інституції [35, с. 1059].

Управління ресурсами має здійснюватися відповідно до принципу раціональності, що передбачає максимально ефективне використання кожного виду ресурсу з урахуванням соціальних, економічних і екологічних чинників. Це особливо важливо в умовах обмежених природних ресурсів і нерівномірного їхнього розподілу. Досягнення сталого розвитку на регіональному рівні потребує цілісного підходу до управління потенціалом територій, який поєднує інфраструктурну базу, економічну спеціалізацію регіону та запити інноваційних галузей.

Формування та реалізація ресурсного потенціалу територій мають спиратися на такі принципи:

- доступність – наявність суспільного запиту на використання відповідного ресурсу;
- збалансованість – гармонійне поєднання різних ресурсних елементів у межах регіональної соціально-економічної системи;
- відповідність стратегічним орієнтирам – ресурсна політика має бути узгоджена з довготривалими цілями розвитку;
- ефективність – кожен ресурс має використовуватись таким чином, щоб досягти максимальної віддачі в умовах відкритої управлінської системи.

З метою ілюстрації сучасних підходів до оцінювання потенціалу регіонального розвитку у фахових дослідженнях виокремлюють три основні блоки, що представлені на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Структурна модель ресурсного потенціалу регіонального розвитку, *сформовано на основі аналізу джерела [33].*

У сфері публічного управління розвитком регіонів важливо враховувати складну структуру ресурсного потенціалу, що включає кілька взаємопов'язаних елементів. Перший блок цієї системи є базовим у забезпеченні ресурсної спроможності території й охоплює основні типи потенціалу, які безпосередньо впливають на її розвиток.

До цього блоку входять:

- природно-ресурсний потенціал, що характеризується можливістю комплексного використання земель, корисних копалин, водних, лісових та інших ресурсів природи в межах певної території;

- економіко-географічний потенціал, який визначається вигідним розташуванням, доступністю транспортних шляхів і розвиненими логістичними зв’язками;
- кліматичний ресурс, який формує умови для оздоровлення населення, організації рекреаційної діяльності та розвитку туризму;
- демографічний потенціал, що є основою кадрового забезпечення регіонального ринку праці [33, с. 31].

Другий блок формує підґрунтя для соціально-економічного прогресу, оскільки має прямий вплив на темпи і якість регіонального розвитку. Він включає:

- трудовий ресурс, що є головним рушієм економічного зростання завдяки наявності кадрів із відповідними навичками;
- матеріально-технічну інфраструктуру, яка демонструє рівень технічної готовності виробничих потужностей до модернізації;
- науково-інноваційний ресурс, що визначає спроможність впроваджувати досягнення науки й технологій;
- соціальну та інфраструктурну складову, яка охоплює медичні, житлові, транспортні, культурні й побутові сервіси;
- бюджетну спроможність, що показує здатність наповнювати місцеві бюджети за рахунок фіскальних інструментів;
- інвестиційний потенціал, який визначається привабливістю регіону для внутрішніх і зовнішніх інвесторів;
- експортно-імпортну спроможність, що дає змогу використовувати зовнішньоекономічні можливості для економічного зростання [33, с. 32].

Третій блок визначає здатність регіону до масштабних економічних змін і включає такі компоненти:

- соціально-психологічну готовність населення та місцевих еліт до реформ;
- нормативно-правову базу, яка забезпечує правові умови для реалізації змін у різних сферах;

- науково-методичне забезпечення, що сприяє якісному прогнозуванню й моделюванню трансформаційних процесів [33, с. 32].

Повномасштабна війна стала визначальним чинником, який серйозно вплинув на систему публічного управління регіональним розвитком. Масштабні бойові дії зруйнували інфраструктуру міст і сіл, позбавивши мільйони людей доступу до житла, роботи й безпеки, що призвело до масштабної внутрішньої міграції й зміни демографічної картини.

Попри це, органи місцевого самоврядування у найбільш постраждалих регіонах продемонстрували здатність до швидкого реагування, що свідчить про доцільність децентралізаційної моделі та ефективність раніше впроваджених механізмів [55]. Водночас конфлікт висвітлив глибокі проблеми у сфері ресурсного забезпечення та управлінської координації, що потребує перегляду підходів до регіонального розвитку.

Одним із найгостріших викликів стало масове переміщення населення як усередині країни, так і за її межі. Станом на середину 2022 року понад 11 мільйонів осіб були змушені покинути свої домівки, при цьому велика частина виїхала за кордон [55]. Через труднощі зі збором статистичних даних складно точно визначити демографічні характеристики цієї групи, проте наявні оцінки вказують на значний людський потенціал: середній вік – 38 років, понад 60 % мають вищу освіту. Лише трохи більше половини опитаних виявляють бажання повернутись після завершення бойових дій [1].

Надзвичайної важливості набуває питання відновлення інфраструктури, оскільки тисячі соціальних і критичних об'єктів були зруйновані. Йдеться про транспортні вузли, медичні заклади, освітні установи, житло, мости, аеропорти, інженерні мережі – ті елементи, що є основою повернення населення й запуску економічної активності. Через постійні обстріли точна оцінка втрат наразі неможлива, що ускладнює планування відновлювальних заходів.

До початку війни Україна була важливою транзитною ланкою між ЄС і Азією, через яку проходили основні транспортні маршрути. Проте війна,

окупація територій і руйнування інфраструктури зменшили логістичний потенціал країни, особливо в регіонах, що межують із РФ та Білоруссю. Це зумовило необхідність перегляду стратегій просторового розвитку, включаючи реконструкцію транспортної інфраструктури та пошук нових маршрутів [58].

Нині оцінювання ресурсного потенціалу має здійснюватись у межах комплексного підходу, що враховує соціокультурні, економічні й екологічні аспекти. При стратегічному плануванні слід зважати на демографічну ситуацію, фінансові можливості та перспективи розвитку. Потенціал поділяють за рівнем охоплення – національний і регіональний, а також за типом – на наявний (використовуваний) та перспективний (можливий до мобілізації). Екологічну оцінку доцільно здійснювати як у внутрішньому (локальному), так і в зовнішньому – міжрегіональному або транскордонному вимірах [43, с. 199].

Реформа адміністративно-територіального устрою, що відбувалася останніми роками, суттєво вплинула на фінансову децентралізацію, підвищивши спроможність громад до самоуправління. Передача значних обсягів фінансування на місцевий рівень активізувала економічну діяльність і підвищила інституційну ефективність органів влади. Однак початок війни кардинально змінив ситуацію: руйнування енергетичних об’єктів, евакуація населення, втрата робочої сили та промислових потужностей серйозно підірвали основи для подальшого розвитку. Зменшення економічної активності призвело до втрат доходів місцевих бюджетів, що, у свою чергу, обмежило здатність громад вирішувати стратегічні питання.

Підсумовуючи, слід наголосити: в умовах децентралізації та повномасштабної війни значення місцевих ресурсів істотно зросло. Посилення фінансової самостійності територіальних громад, створення інституційної бази для реформ та ефективна мобілізація ресурсів є ключовими умовами відновлення й сталого розвитку. Водночас інфраструктурні руйнування, спад економічної активності та демографічні втрати висувають нові виклики, що

потребують корекції стратегій розвитку, удосконалення міжбюджетної політики та акценту на інвестиційних підходах до підтримки місцевої економіки у кризових умовах.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано організаційно-управлінські основи впровадження регіональної політики в контексті децентралізаційних процесів. Визначено, що ефективність системи регіонального управління значною мірою залежить від створення спроможних територіальних громад, належного фінансового забезпечення, професійної підготовки кадрів та впровадження стратегічного планування розвитку на місцевому рівні. Попри позитивні результати реформи, виявлено низку проблем, зокрема фрагментарність законодавчого регулювання, обмеженість ресурсної бази, диспропорції у розподілі повноважень та недостатню скоординованість між державними і місцевими органами влади. Реалізація завдань децентралізації потребує подальшого вдосконалення управлінських інструментів та інтеграції регіональної політики в загальнодержавну стратегію розвитку на системній основі.

2. Проаналізовано ресурсний потенціал і управлінські інструменти публічного регулювання регіонального розвитку в Україні. Встановлено, що результативність функціонування територіальних громад значною мірою визначається ефективністю використання наявних природних, фінансових, людських та інституційних ресурсів, а також впровадженням сучасних методів управління. З’ясовано, що фінансова децентралізація, активізація інвестиційної діяльності, підвищення рівня соціальної мобілізації населення та стратегічне планування є основними чинниками забезпечення стійкого розвитку регіонів як в умовах воєнних викликів, так і на етапі післякризового відновлення.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

3.1. Можливості імплементації міжнародних практик у систему публічного управління регіональним розвитком України

Аналіз міжнародного досвіду свідчить про наявність декількох основних моделей організації місцевого самоврядування, що відрізняються рівнем автономії та специфікою взаємодії з центральними органами влади. Найбільш поширеними підходами є моделі децентралізації та локальної автономії [4]. У випадку автономного управління місцеві органи влади мають широкі повноваження в межах делегованої компетенції, а втручання з боку держави мінімальне. У децентралізаційній моделі, натомість, акцент робиться на удосконаленні адміністративної структури задля підвищення її результативності, зокрема у контексті надання публічних послуг та підтримки стратегічно важливих місцевих ініціатив [28].

Французька модель муніципального врядування демонструє ефективне поєднання автономності з державним наглядом. Її особливістю є широкий спектр повноважень органів самоврядування, поєднання представницького й виконавчого компонентів, а також чітке розмежування функцій. Центральною фігурою місцевої влади виступає мер, який, окрім виконавчих обов'язків, реалізує делеговані державою адміністративні функції. У результаті інституційних змін Франція трансформувалася з централізованої держави в ефективну модель муніципальної демократії [62, с.163].

Польська система адміністративно-територіального устрою також визнана однією з найуспішніших в Європі. Вона ґрунтується на трирівневій структурі: гміни, повіти та воєводства. Кожен рівень має представницькі органи, що обираються демократично, функціонують на засадах колегіальності та мають визначений обсяг повноважень. Закон чітко регулює строк повноважень депутатів – чотири роки, а чисельність представницьких

органів залежить від кількості населення [21]. Польща демонструє послідовне вдосконалення механізмів місцевого врядування, що визнано ефективною імплементацією європейських норм.

Попри певні відмінності між моделями самоврядування різних країн, загальною тенденцією є уніфікація основ управління на місцевому рівні. Цей процес підтримується міжнародними організаціями, які формують єдині підходи до реалізації публічної влади в регіонах. У перспективі це дозволяє сформувати узгоджені засади європейської регіональної політики, орієнтованої на прозорість, ефективність і підзвітність.

Упродовж нетривалого періоду децентралізація посіла вагоме місце у стратегічних пріоритетах розвинених країн. Незважаючи на різноманіття моделей адміністрування та механізмів прозорості, децентралізація визнається як потужний інструмент стимулювання економіки. Зокрема, держави ЄС зосереджують зусилля на гармонізації місцевого врядування, посиленні участі громадськості та підвищенні інклюзивності управлінських процесів, що сприяє зростанню довіри та якості демократії [16].

Тенденція до передачі повноважень від центру до місцевих органів зумовлена прагненням до більшої ефективності, відкритості та демократичності в управлінні публічними ресурсами. Водночас самоврядування отримує як нові повноваження, так і зростаючу відповідальність за добробут громади. Посилення локальної автономії стимулює демократичні процеси, забезпечує участь мешканців у прийнятті рішень і гарантує дотримання їх прав на якісне місцеве середовище [28].

Вибір конкретної моделі децентралізації залежить від багатьох чинників: рівня автономії місцевих інституцій, необхідності поєднання державного нагляду з незалежністю, ефективності функціонування та балансу між національними і місцевими інтересами. Хоча держави-члени ЄС обирають різні підходи, вони прагнуть реформувати адміністративно-територіальні структури, фінансову систему та інституційну інфраструктуру [28].

Одним із важливих наслідків такого процесу є посилення довіри до публічної влади. Коли громади бачать, що місцева влада реально впливає на вирішення проблем, формується відчуття причетності до управління. У цьому сенсі децентралізація не лише обмежує централізацію, але й зміцнює легітимність державних інституцій. Відтак впровадження міжнародного досвіду у сферу регіонального управління в Україні відкриває нові перспективи – як для підвищення спроможності громад, так і для закріплення принципів належного врядування.

Аналіз прикладів європейських країн засвідчує, що децентралізація є базовим компонентом побудови ефективного управління на всіх рівнях. Вона забезпечує делегування повноважень органам місцевого самоврядування, які стають рушієм регіонального розвитку. Проте навіть у країнах із розвиненими традиціями місцевого врядування спостерігається брак інституційної спроможності на базовому рівні, що гальмує повноцінне розгортання децентралізаційних процесів.

У цьому контексті заслуговує на увагу послідовна підтримка України з боку ЄС. Зокрема, Парламентська асамблея Ради Європи неодноразово ініціювала зміни, спрямовані на розвиток демократії на місцях, налагодження міжрегіонального співробітництва та оновлення моделі державного управління. Одним із дієвих інструментів стала ініціатива ex-post моніторингу, спрямована на оцінку виконання рекомендацій, оновлення нормативно-правової бази, підвищення якості представницьких органів та навчання державних службовців [31, с.180].

Співпраця з інституціями ЄС свідчить про поступове наближення України до європейських стандартів публічного управління. Серед найбільш помітних результатів можна виокремити:

- впровадження демократичних практик у діяльність органів влади на місцях;
- залежність успішності реформ від їх якісного втілення;

- виявлення гострої потреби у кадровому оновленні й зміні законодавчої основи, особливо щодо статусу місцевих депутатів;
- акцент на міжнародно визнаних документах, таких як Європейська хартія місцевого самоврядування та Інноваційна стратегія ЄС, як орієнтирах майбутніх перетворень.

Фундаментом для наближення до європейських моделей управління має слугувати концепція «сервісної держави», у центрі якої – якість публічних послуг. Вивчаючи досвід держав ЄС, Україна має можливість запозичити перевірені інструменти та адаптувати їх до власних потреб. У подальшому (див. рис. 3.1) окреслено потенційні напрями реалізації зазначених підходів з урахуванням українських реалій і завдань регіонального розвитку.

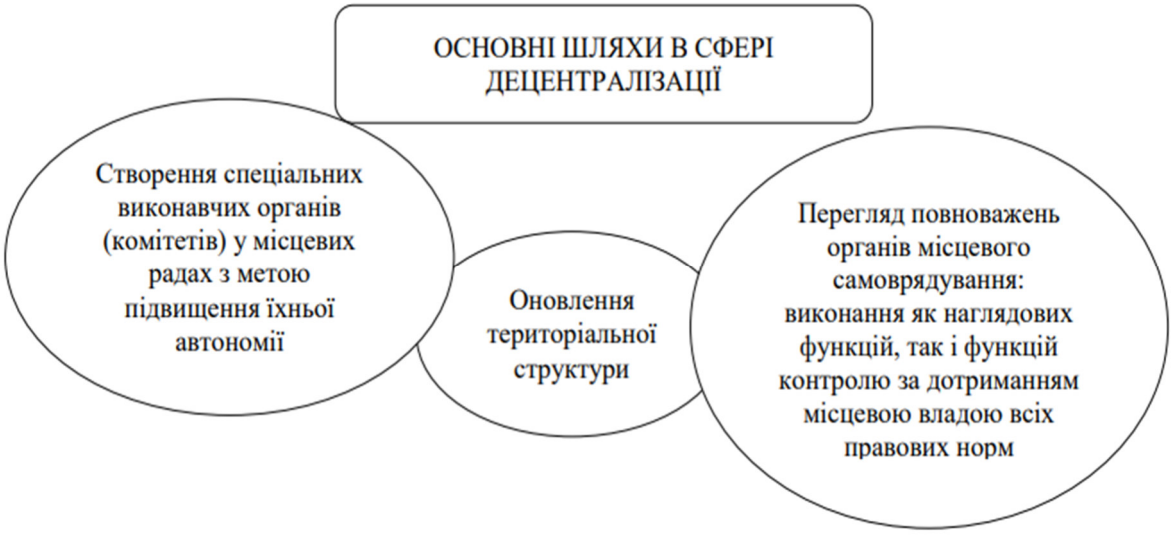


Рис. 3.1. Пріоритетні напрямки дій України з урахуванням досвіду децентралізаційних реформ у державах Європейського Союзу, *розробка автора.*

З огляду на успішний досвід впровадження децентралізаційних реформ у європейських країнах, доцільно орієнтуватися на ключові принципи, які зарекомендували себе як ефективні в практиці місцевого управління, та реалізовувати децентралізацію в Україні відповідно до таких основних засад [11] (рис. 3.2).

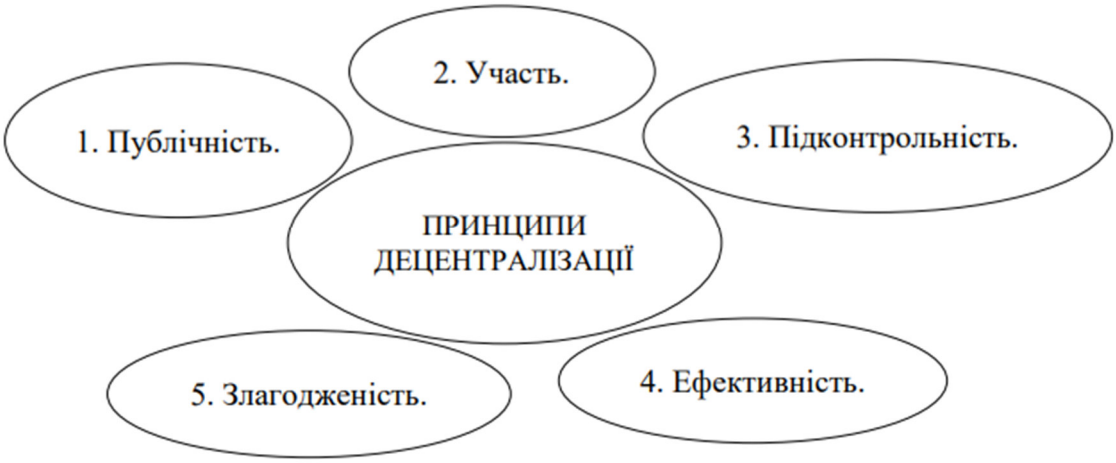


Рис. 3.2. Основні принципи реалізації децентралізації, сформовані на основі успішного досвіду європейських держав, *складено на основі джерела [11].*

Однією з ключових характеристик успішної децентралізаційної моделі, що активно реалізується у провідних європейських країнах, є постійне інформування громадян про компетенції органів державної влади та місцевого самоврядування, а також про ухвалені ними рішення. Такий рівень прозорості сприяє не лише підвищенню відкритості управлінських процесів, а й зростанню суспільної довіри до інституцій влади. У межах сучасної парадигми децентралізації мешканці громад перестають бути пасивними спостерігачами, перетворюючись на повноправних учасників політичного процесу. Вони отримують можливість впливати на всі стадії прийняття управлінських рішень – від виявлення проблеми до реалізації відповідних заходів.

У зв’язку з цим важливе значення набуває механізм відповідальності посадових осіб перед громадськістю, який реалізується через політичну й адміністративну підзвітність. Громадяни виступають не лише об'єктом прийнятих рішень, але й активним суб'єктом, що впливає на їхній зміст і якість. Процес формування місцевої політики має ґрунтуватися на чіткому визначенні пріоритетних проблем конкретної територіальної громади, адаптованих до локальних умов і вирішуваних через відповідні механізми.

Ефективна реалізація децентралізаційної моделі вимагає високого рівня взаємодії між усіма суб'єктами управління – стратегічної узгодженості, ефективної координації дій та єдиного бачення. Політичне керівництво держави має забезпечити інтегрованість локальних рішень у контекст загальнонаціональної політики. У цьому контексті важливо спиратися на низку засадничих принципів децентралізації, що вже довели свою ефективність у практиці країн Європейського Союзу:

- відкритість – забезпечення повної прозорості діяльності влади;
- участь – залучення населення до процесу ухвалення рішень;
- підконтрольність – функціонування ефективних механізмів державного та громадського контролю;
- результативність – фокус на досягненні конкретних цілей;
- узгодженість – скоординована робота органів влади всіх рівнів.

Ці принципи є універсальними й можуть застосовуватися в межах управлінських систем будь-якої складності, незалежно від ступеня централізації. Їх реалізація передбачає модернізацію як місцевих, так і центральних органів влади відповідно до низки управлінських вимог [18, с. 120], а саме:

- виконання регуляторної функції, де пріоритет віддається нагляду та оцінці замість прямого втручання;
- організація роботи влади за принципами «сервісної держави», орієнтованої на громадянина;
- запровадження стратегічного планування та програмного підходу із чітким механізмом моніторингу;
- фокусування політики на потребах громад;
- ефективне управління ресурсами з орієнтацією на обґрунтованість витрат;
- формування довгострокових цілей розвитку;

- адаптивна децентралізована модель, що забезпечує баланс між автономією і державною координацією.

Реалізація наведених положень може слугувати основою для модернізації системи публічного управління в Україні згідно з європейськими стандартами, що ставлять у пріоритет ефективність, відкритість і служіння громадському інтересу. Враховуючи досвід адміністративно-територіальних реформ, проведених у країнах ЄС, Україні слід акцентувати увагу на забезпеченні прозорості управління, ефективній комунікації з громадянами та сталому зростанні фінансових можливостей місцевих громад. У цьому контексті важливим завданням є підтримка стабільності інституцій та зміцнення фінансової основи місцевого самоврядування через створення умов для локального акумулювання ресурсів.

У післявоєнний період пріоритетом стає завершення трансформації адміністративної структури з чітким розмежуванням повноважень між різними рівнями влади. У центрі уваги має бути покращення якості й доступності публічних послуг, орієнтованих на потреби громадян, а також повноцінна реалізація децентралізованих управлінських моделей. Із завершенням адміністративно-територіальної реформи в систему управління вводяться нові орієнтири: безперервне функціонування місцевого самоврядування, деконцентрація через делегування виконавчих функцій, а також передача управлінських повноважень, що раніше належали державним адміністраціям. У цьому контексті постає потреба в переосмисленні ролі місцевих державних адміністрацій, які мають зосередитися на здійсненні контролю та нагляду в межах вертикалі виконавчої влади.

У межах конституційного принципу поділу влади в Україні після припинення бойових дій необхідним стане структурне оновлення моделі врядування, що включатиме збалансований перерозподіл повноважень. Особливої уваги слід надати уникненню концентрації управлінських функцій на одному рівні, зокрема серед виконавчих органів, які взаємодіють з населенням, аби запобігти повторній централізації. У зв’язку з цим актуальним

є впровадження чітких механізмів взаємодії між органами публічної влади та громадянами. Такий підхід, що відповідає європейським практикам, передбачає відкритість управління, активну участь громадян у процесі прийняття рішень і відповідальність за досягнуті результати (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Алгоритм взаємодії органів публічної влади з громадськістю, *розробка автора.*

У контексті трансформації системи публічного управління особливої актуальності набуває переосмислення форматів взаємодії між центральною владою та місцевими суб'єктами. Серед основних партнерів держави в реалізації регіональної політики нині виокремлюються територіальні громади, інститути громадянського суспільства, приватний сектор, міжнародні донори та регіональні адміністративні органи. Відповідно, сучасна управлінська модель повинна базуватися на європейських засадах децентралізації, зокрема принципах субсидіарності, участі громадян у прийнятті рішень і прозорості [18, с. 120].

Серед пріоритетних завдань у напрямку вдосконалення системи публічного управління регіональним розвитком України варто виділити:

- налагодження сталого діалогу між владою та громадянами, з акцентом на передачу частини повноважень безпосередньо на рівень громад;

- зміцнення інституційного потенціалу органів місцевого самоврядування, що включає постійне навчання й підвищення кваліфікації кадрів виконавчої влади;
- розвиток партнерських відносин із бізнесом для стимулювання територіального зростання, наповнення бюджету та участі у реалізації інфраструктурних ініціатив.

Розширення громадянського контролю має реалізовуватись через залучення населення до етапів планування, впровадження та оцінки місцевих проєктів. Для цього необхідно:

- посилити участь мешканців у процесах ухвалення рішень;
- запровадити ефективні механізми громадського аудиту;
- забезпечити максимальну прозорість шляхом публічного доступу до стратегій, планів та рішень на офіційних ресурсах.

Ефективна співпраця між органами самоврядування, виконавчою владою та громадськими об’єднаннями має сприяти створенню спільних стратегічних документів і активному залученню громадськості до їх реалізації. Пріоритетним стає не лише відновлення постраждалих територій, а й розробка конкурентних переваг через створення унікальних місцевих брендів.

У довгостроковій перспективі необхідно посилити інститути державно-приватного партнерства, залучити бізнес до участі в трансформаціях на місцевому рівні та забезпечити фінансову автономність громад. Одним з ключових компонентів нової управлінської парадигми є системний аудит, що дозволяє здійснювати контроль за ефективним розпорядженням ресурсами, дотриманням норм законності та етичних стандартів у діяльності муніципалітетів.

Згідно з європейською практикою, публічний аудит є важливим інструментом демократизації публічного управління. Його сутність полягає не лише в перевірці звітності органів влади, а й у залученні громадян до моніторингу рішень та оцінки їх реалізації. У багатьох країнах ЄС громадська участь у контролі за діяльністю влади є обов’язковою процедурою, що

гарантує відкритість та підзвітність. Такий підхід передбачає поетапне делегування повноважень: спочатку від громадян до органів самоврядування, а потім від держави – до місцевого рівня. При цьому відповідальність за результат зберігається за громадами [5, с. 31].

Окремої уваги заслуговує польський досвід, у межах якого сформовано чітку систему фінансової відповідальності місцевих органів влади. Громади мають право контролювати розподіл бюджетних коштів, кожна витрата повинна бути обґрунтована й відповідати суспільним інтересам. Крім того, у рамках процедур публічного аудиту населення має можливість щорічно оцінювати роботу муніципалітетів, що формує запит на підвищення ефективності управлінських рішень.

Ще одним важливим компонентом функціонування європейських децентралізованих систем є наявність правових механізмів відкликання посадових осіб у разі порушення ними законодавства або етичних норм. Така практика сприяє підвищенню довіри до влади та зміцнює громадський контроль. В умовах України, де механізми відкритості ще перебувають на етапі становлення, доцільно активізувати інституційне оформлення громадського нагляду й стимулювати участь громадян у процесах оцінки ефективності органів влади.

Отже, модернізація української моделі публічного управління на регіональному рівні має базуватися на комплексному підході. Йдеться про побудову ефективних механізмів взаємодії між владою, громадськими інституціями, бізнесом і міжнародними партнерами. Така інтегрована система дозволить досягти балансу між ефективністю управління та суспільною легітимністю, що є критично важливим для впровадження європейських стандартів у сфері публічного адміністрування.

3.2. Перспективні напрями вдосконалення публічного управління регіональним розвитком в Україні

На сучасному етапі модернізація публічного управління регіональним розвитком в Україні вимагає цілісного підходу, що враховує не лише внутрішні соціально-економічні зміни, але й актуальні виклики, спричинені безпековою нестабільністю, масштабним руйнуванням інфраструктури та демографічними зрушеннями. У цьому контексті особливої значущості набуває завдання адаптації вітчизняної управлінської системи до принципів сталого розвитку, сформульованих у межах провідних міжнародних практик, з урахуванням особливостей ресурсного потенціалу регіонів України.

Одним із першочергових завдань виступає завершення адміністративно-територіальної реформи, яка повинна відповідати реальним потребам громад, забезпечуючи єдність територій, функціональну дієздатність і збалансованість ресурсного забезпечення новоутворених адміністративних одиниць. Для цього необхідно провести повну інвентаризацію функцій органів місцевого самоврядування, уточнити механізми взаємодії з державними структурами виконавчої влади та гармонізувати нормативно-правову базу у сфері регіональної політики.

Потребує посиленої уваги і формування інституційної спроможності місцевого самоврядування. Йдеться, зокрема, про кадрову укомплектованість, підвищення професійного рівня службовців, створення умов для їх постійного навчання, а також про розробку дієвих інструментів стратегічного управління розвитком громад. Успішність реалізації місцевої політики прямо залежить від здатності владних інституцій не лише оперативно реагувати на виклики, а й формувати довгострокові пріоритети на основі даних, моніторингу та активної участі громадян.

Економічну самостійність регіонів має забезпечити посилення фіскальної децентралізації, яка передбачає закріплення за громадами стабільних джерел доходів – частини загальнодержавних податків, ресурсних платежів, місцевих зборів – із одночасним зменшенням їхньої залежності від дотаційної підтримки. У цьому процесі необхідним є впровадження прозорих та справедливих механізмів розподілу трансфертів, що мають бути спрямовані

насамперед на підтримку малозабезпечених громад із обмеженою дохідною базою.

Паралельно варто запровадити заохочення для громад, які досягають високих результатів у бюджетному управлінні, залученні інвестицій і реалізації проєктів розвитку. Доцільним у цьому напрямі є створення національної системи публічного моніторингу, що забезпечить прозорість фінансових процесів, оцінку реалізації соціально-економічних програм і підвищення довіри громадян до органів влади. Такі інструменти мають стати основою для формування самодостатніх, інноваційно-активних та конкурентоздатних територіальних одиниць.

Цифровізація управлінських процесів повинна стати одним із пріоритетних векторів удосконалення публічного управління. Впровадження електронного врядування у форматі “цифрової громади” забезпечує ефективну комунікацію між владою та мешканцями, надає доступ до адміністративних послуг онлайн, а також сприяє посиленню прозорості та підзвітності. Розвиток таких цифрових інструментів, як електронні платформи для участі у прийнятті рішень, системи громадського бюджетування, моніторингу реалізації проєктів і звітування за витрати бюджету, зміцнює довіру громадськості до місцевої влади.

Окрім технологічного розвитку, ключовим залишається інвестування в людський капітал. Необхідно створити сталу систему професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників місцевих органів, яка охоплює як короткострокові програми, так і довгострокові освітні ініціативи за участі академічних інституцій. Особливу увагу слід приділяти цифровій грамотності, стратегічному плануванню, публічним комунікаціям та управлінню конфліктами.

Оновлення управлінського корпусу також має відбуватися шляхом залучення молодих фахівців з сучасним баченням. Це сприятиме формуванню гнучкого, адаптивного управлінського середовища, здатного швидко реагувати на зміни та забезпечити інклюзивний розвиток територій.

Поєднання цифрової трансформації та людського розвитку створює основу для побудови новітньої моделі управління, орієнтованої на довіру громади, стратегічне мислення та сталий поступ.

Особливо важливо інституціоналізувати партнерські формати співпраці між владою, бізнесом і громадськістю за принципом “влада – громада – бізнес”. Такий тристоронній підхід забезпечує синергію зусиль та сприяє формуванню комплексного бачення розвитку. Залучення представників громадських організацій, локального бізнесу до стратегічного планування підвищує легітимність прийнятих рішень і сприяє ефективному впровадженню відповідних ініціатив.

Місцеві стратегії розвитку мають базуватись не лише на нормативно-правових засадах, а й на реальних потребах і ініціативах громад. Постійний діалог із підприємницьким середовищем дозволяє краще визначити пріоритети розвитку, з урахуванням соціальних, економічних та просторових характеристик регіону. Для цього доцільно створювати консультативні ради, платформи співпраці, бізнес-форуми, що слугуватимуть каналами для ефективного включення бізнесу в публічне управління.

Важливим напрямом також є узгодження національної регіональної політики з Цілями сталого розвитку ООН, які слугують глобальним орієнтиром збалансованого розвитку. Це дозволить формувати політики, що охоплюють аспекти екологічної безпеки, енергоефективності, екологічної інфраструктури та інноваційної економіки. У цьому аспекті слід наголосити на важливості розвитку «зеленої» економіки – із раціональним використанням ресурсів, зменшенням відходів і зниженням антропогенного навантаження.

Імплементація наведених підходів не лише покращить ефективність публічного управління, а й забезпечить високу адаптивність регіонів до різноманітних викликів – воєнних, економічних, екологічних. Це, у свою чергу, дозволить сформувати стійкі, інклюзивні та конкурентні регіони, здатні не лише реагувати на виклики, але й проактивно їх випереджати. У підсумку, перехід до моделі партнерського розвитку, орієнтованої на стійкість і

взаємодію, виступає перспективною траєкторією у процесі посткризового відновлення України. Узагальнені напрями вдосконалення управління наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Перспективні напрями вдосконалення публічного управління регіональним розвитком в Україні

№ з/п	Напрям вдосконалення	Зміст і орієнтири реалізації
1	Формування ефективної регіональної політики.	Переорієнтація з декларативного управління на результативне; створення дієвих стратегій з урахуванням локальної специфіки та сучасних викликів
2	Зміцнення фінансової спроможності громад.	Розширення повноважень у сфері місцевих фінансів, впровадження програмно-цільового бюджетування, стимулювання інвестицій.
3	Впровадження сучасних цифрових інструментів.	Автоматизація адміністративних процесів, розвиток електронного урядування, цифрова інфраструктура громад.
4	Розширення участі громадськості.	Інституціалізація механізмів громадської участі, розвиток локальної демократії, регулярне проведення громадських консультацій.
5	Зміцнення кадрового потенціалу управлінців.	Постійне підвищення кваліфікації посадовців, створення системи мотивації, формування лідерських компетенцій.
6	Стимулювання міжмуніципального співробітництва.	Реалізація спільних проєктів громад, розвиток кластерних підходів, взаємодія задля масштабного ефекту.
7	Поглиблення децентралізації.	Делегування реальних повноважень на рівень громад, оптимізація адміністративного навантаження, реформування системи контролю.

Продовження таблиці 3.1

8	Адаптація міжнародного досвіду.	Використання напрацьованих моделей розвинених країн, з урахуванням української специфіки та викликів воєнного/післявоєнного відновлення.

Джерело: розробка автора.

У цілому, система публічного управління регіональним розвитком в Україні потребує подальшого вдосконалення шляхом посилення ролі місцевого самоврядування, налагодження ефективної взаємодії між різними

рівнями влади, впровадження цифрових інструментів управління та розширення участі громадян у процесі ухвалення рішень. Основними напрямами трансформації мають стати зміцнення фінансової самостійності територіальних громад, розвиток дієвих механізмів міжмуніципальної взаємодії, підвищення інституційної спроможності регіональних органів влади та створення умов для формування інноваційної, екологічно стійкої й інклюзивної регіональної економіки.

Інтеграція принципів сталого розвитку в систему стратегічного планування дозволить формувати регіональні політики з урахуванням локальної специфіки, залучати ресурси бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних донорів. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню ефективної моделі публічного управління, орієнтованої на стабільне економічне зростання, підвищення якості життя населення та зміцнення довіри до органів влади на місцевому рівні.

Висновки до розділу 3

1. У межах проведеного дослідження було здійснено аналіз перспектив імплементації міжнародного досвіду в систему публічного управління регіональним розвитком України. З’ясовано, що найдієвішими є моделі, реалізовані в економічно розвинених державах, які ґрунтуються на засадах децентралізації, розширенні повноважень місцевих органів влади, прозорості діяльності, активному залученні громадян та ефективному механізмі контролю. Досвід свідчить, що стратегічне планування, належна інституційна спроможність громад і налагоджене партнерство з громадянським суспільством виступають основними умовами сталого розвитку регіонів. Адаптація подібних підходів до українського контексту сприятиме підвищенню результативності місцевого управління й посиленню регіональної самостійності.

2. Сформульовані перспективні орієнтири щодо вдосконалення системи публічного управління регіональним розвитком в Україні підтверджують потребу у переході до цілісної, інтегрованої та інноваційно спрямованої моделі управління. Основний акцент зроблено на зміцненні інституційної спроможності територіальних громад, цифровізації управлінських процесів, активному залученні громадян до ухвалення рішень, а також на стратегічному фокусі регіональної політики на досягнення Цілей сталого розвитку. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності регіонів, посиленню соціальної єдності та утвердженню демократичних принципів врядування в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

Окреслено концептуальні основи публічного управління регіональним розвитком у контексті децентралізаційних змін. З'ясовано, що результативність реалізації регіональної політики значною мірою визначається здатністю органів влади формувати гнучку управлінську модель, побудовану на принципах субсидіарності, чіткого функціонального розмежування, фінансової незалежності та відкритості інституцій. Виокремлено роль агентств регіонального розвитку, значення правового забезпечення, структурних змін у системі повноважень та важливість узгодження інтересів держави і місцевого самоврядування. Узагальнено, що подальший розвиток системи публічного управління має бути спрямований на зміцнення соціальної єдності, підвищення якості послуг і підтримку сталого зростання територій.

Проаналізовано міжнародний досвід публічного адміністрування у сфері регіонального розвитку в умовах децентралізації. Встановлено, що ефективне регіональне врядування у багатьох країнах базується на поєднанні субсидіарності, передачі повноважень на місцевий рівень, залученні громадськості до прийняття рішень та активному міжмуніципальному співробітництві. Світова практика демонструє, що визначальними факторами сталого розвитку регіонів є посилення інституційного потенціалу місцевої влади, впровадження прозорих і підзвітних управлінських моделей, а також гнучке налаштування управлінських структур до потреб конкретних територіальних громад.

Розкрито організаційно-управлінські засади реалізації регіональної політики в умовах децентралізації. Виявлено, що ефективне управління на регіональному рівні передбачає чітке функціональне розмежування між різними рівнями влади, належне фінансове та кадрове забезпечення громад, стратегічне планування розвитку з урахуванням соціально-економічних й інституційних факторів. Водночас зафіксовано наявність системних проблем:

неврегульованість питань землекористування, слабка інтеграція з іншими реформами, а також диспропорції у фінансових можливостях громад, що стримують потенціал децентралізації. Ефективна реалізація регіональної політики потребує системного підходу, узгодженої підтримки з боку центральної влади та посилення управлінських ресурсів на місцях.

Узагальнено характеристику ресурсної бази та управлінських інструментів у сфері публічного адміністрування регіонального розвитку України. Встановлено, що ключем до результативного розвитку територій є ефективне поєднання матеріальних, фінансових, кадрових та організаційних ресурсів з адаптивними механізмами управління. В умовах децентралізації першочергового значення набуває фінансова автономія громад, їх здатність до залучення інвестицій, реалізації стратегічних ініціатив та адаптації до безпекових, демографічних та економічних викликів.

Оцінено можливості застосування міжнародного досвіду в системі публічного управління регіональним розвитком України. Встановлено, що адаптація практик розвинених країн, зокрема у сферах прозорості, публічного аудиту, партнерства між владою та громадянами, дає змогу сформувати ефективну, підзвітну та орієнтовану на потреби населення модель регіонального управління. Такий підхід сприятиме нарощенню інституційної спроможності громад і забезпеченню сталого соціально-економічного поступу українських регіонів.

Наведено стратегічні напрями вдосконалення системи публічного управління регіональним розвитком в Україні. Вони охоплюють широке коло векторів трансформації: від зміцнення фінансової самодостатності громад, цифровізації процесів управління і розвитку людського потенціалу до впровадження інноваційних форм співпраці в межах трикутника «влада–громада–бізнес» та узгодження національної регіональної політики з Цілями сталого розвитку. Реалізація цих підходів дозволить сформувати гнучку, відкриту та ефективну систему публічного управління, здатну швидко реагувати на виклики та забезпечувати динамічний розвиток регіонів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2022 рік. *Децентралізація : веб-сайт.* URL: https://decentralization.gov.ua/news/16105?page=2

2. Антонова Л. В., Антонов А. В., Левченко Н. М. Децентралізація освіти як дієвий сервісний інструмент впливу на розвиток регіонів. *Державне управління : удосконалення та розвиток.* 2019. № 2. URL. http: //www.dy.nauka.com.ua.

3. Бабінова О. Сучасний європейський досвід місцевого та регіонального управління. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2012. № 3 (14). С. 248–257.

4. Бабінова О. Сучасний європейський досвід місцевого та регіонального управління. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2012. № 3 (14). С.248–257. URL: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo.

5. Базилевич В. Досягнення цілей сталого розвитку під час відбудови України. *Містобудування та територіальне планування*. 2023. № 83. С. 29-37. URL: http://mtp.knuba.edu.ua/article/view/284858

6. Байбородін А. В. Ресурсний потенціал територіальної громади: оцінка, можливості та перспективи в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2022. Вип. 28. С. 131–134.

7. Бальцій Ю. Ю. Децентралізація публічної влади: питання визначення та шляхи вдосконалення. *Правові засади організації та здійснення публічної влади*. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. С. 25–26.

8. Балян А. В. Пріоритетні напрями регіональної політики Європейського Союзу. Вісник аграрної науки. 2015. № 3. С. 59–61.

9. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник Швейцарсько-український проєкт "Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO". Київ : ТОВ "Софія-А". 2012. 88 с.

10. Битяк Ю. П. Європейський досвід удосконалення місцевого самоврядування. Харків : Оберіг, 2012. 64 с.

11. Білик А. В., Бакалінська А. О., Мартінович П. Г. Вектори перспективного розвитку регіонів України в повоєнний період. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. № 6. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-05-01

12. Борденюк В. Децентралізація державної влади і місцеве самоврядування: поняття, суть та форми (види). *Право України*. 2015. № 1. С. 21-25.

13. Бориславська О. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України. *Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO"*. Київ: ТОВ "Софія". 2022. 128 с.

14. Бородієнко О., Малихіна Я., Сприндис С., Каменська І., Бокшиц О. Університети як осередки регіонального соціально-економічного розвитку: прогресивні ідеї європейського досвіду. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2023. № 3 (50). С. 447–456.

15. Борщевський В., Матвєєв Є., Куропась І., Микита О. Війна. Громади. Децентралізація. Як налагодити ефективне управління громадами в сучасних геополітичних реаліях. Київ : НІСД, 2023. URL: https://uplan.org.ua/analytics/viina- hromady-detsentralizatsiia-iak-nalahodytyefektyvne-upravlinnia-hromadamy-v-suchasnykh-heopolitychnykh-realiiakh/

16. Бражко О. В. Місцеве самоврядування та реформи децентралізації у контексті забезпечення сталого розвитку в умовах війни. V Міжнародна науково-практична конференція "Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях" 26 жовтня 2023. м. Київ (Україна). https://peers.international/uk/pasd

17. Бусиґіна І. Сучасне й майбутнє “Европи реґіонів” (проблеми европейського реґіоналізму). *Незалежний культурологічний часопис*. 2021. № 23. С. 25-34.

18. Благун І. Моделювання стратегій розвитку регіону. *Регіональна економіка.* 2015. № 4. С. 105-115.

19. Валентюк І., Сухенко В., Сич Н. Інституційне забезпечення розвитку територій України. *Вісник Національної академії державного управління*. 2009. Вип. 4. С. 119–130.

20. Возняк Г. В. Регіональний розвиток: сутність і методологічна основа. Регіональна економіка. 2015. № 3. С. 34–43.

21. Вон Р. Франція: досвід децентралізації. Місцеве та регіональне самоврядування в Україні. 2015. № 3/4 (12/13). С. 48–50.

22. Гаврік Р. О. Європейський досвід впровадження децентралізації та зміни підходів до формування місцевих органів публічної влади. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 6. С. 312–315.

23. Глазов О. Нормативно-правове забезпечення співробітництва територіальних громад України: глобальний вимір. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 184–190. URL: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/48/68

24. Грабовський В. А. Державно-громадське управління загальною середньою освітою на районному рівні: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2016. 233 с.

25. Гречана С. І. Соціально-економічна ефективність розвитку громад і регіонів: по-будова системи показників в умовах повоєнного відновлення. *Економіка та право*. 2022. № 4 (67). С. 43–56.

26. Грицайко А., Приймак В., Голубник О. Економіка та управління національним господарством. Напрями підвищення ефективності формування та розвитку соціокультурного потенціалу в системі економічного зростання України. *Економіка і регіон*. 2023. № 2 (89). С. 6–15.

27. Грицяк І. А., Шереметьєва Л. А., Баранцева К. К. Зарубіжний досвід державного управління: доцільність і можливості застосування в Україні: наук. Розробка. Київ: НАДУ, 2012. 56 с.

28. Денега В. Зміна компетенції органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 1. URL: https://chasopysppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/382/338

29. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021– 2027 роки: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 05. 08 2020 р. № 695. URL: https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2020/10/22/POSTANOVA_KMU_695_DSRR_2027.pdf

30. Децентралізація 2023: яких законодавчих змін потребує місцеве самоврядування – головні тези Форуму. Децентралізація: веб-сайт. URL: https://decentralization.gov.ua/news/16179

31. Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування : навчальний посібник для посадовців місцевих та регіональних органів влади та фахівців з розвитку місцевого самоврядування. Київ: ПРООН/ МПВСР. 2017. 269 с.

32. Динник І. П. Розвиток Української держави у контексті реалізації Стратегії сталого розвитку “Україна – 2030”. *Ефективність державного управління.* 2022. Вип. 43. С. 264–271.

33. Диха М. В. Принципові підходи до визначення стратегії соціально- економічного розвитку держави. *Економіка України*. 2023. № 2. С. 29–37.

34. Дорош У. Зарубіжний досвід децентралізації влади та можливості його імплементації в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2019. № 10. С. 16–19.

35. Дорош У. М. Особливості забезпечення регіонального розвитку в умовах децентралізації : *Science and Society* : матеріалами X Міжнар. наук. конф., Гамільтон (Канада), Лютий, 2019. 2019. С. 1053–1060.

36. Дорош У. Потенціал державного управління розвитком територій в контексті децентралізації. *Methodical and practical methods of creating inventions* : 6th International scientific and practical conference (October 24–27, 2023) Sofia, Bulgaria. International Science Group, 2023. С. 47–50.

37. Досвід реформування адміністративно-територіального устрою в країнах Європейського союзу. URL: https://pidruchniki.com/91596/pravo/dosvid_reformuvannya_administrativnoterito rialnogo_ustroyu_krayinah_yevropeyskogo_soyuzu

38. Дракохруст Т. В. Модернізація інституційної бази регіональної структурної політики. *Економіка та держава*. 2015. № 3. С. 23–26.

39. Європейський досвід удосконалення адміністративно-територіального устрою. URL: http://association.kharkov.ua/index.php?option=com_content&view=article& id=673:2012-10-25-07-18-02&catid=39:2011-06-28-13-09-

40. Карий О. І., Панас Я. В. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування : навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ : Асоціація міст України, 2015. С. 14. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/6misiniweb.pdf

41. Кінщак А. В. Нормативно-правове забезпечення розвитку державної регіональної політики України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 13/14. С. 100–105.

42. Козич О. М. Теоретичні аспекти децентралізації в системі державного управління: закордонний досвід. *Теорія та практика державного управління.* 2009. Вип. 3. С. 93–98.

43. Колишко Р.А. Децентралізація публічної влади: історія та сучасні тенденції розвитку. *Вісник КНУ. Серія міжнародні відносини.* 2023. Вип. 27. С. 198–204.

44. Конституція Польської Республіки передм. В. О. Шаповала. Київ :Вид. Москаленко О. М., 2018. 84 с.

45. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Розпорядження КМУ України "Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні". Верховна Рада України. *Офіційний вебсайт*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#n8

46. Концепція реформування публічної адміністрації в Україні. URL: http://www.pravo.org.ua/files/stat/Concept_public_administration.pdf

47. Копил Б. К. Досвід реформування місцевого самоврядування в країнах Європейського Союзу. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 4. С. 154–160.

48. Корнієнко М. Місцеве самоврядування та "урядова вертикаль". *Місцеве самоврядування*. 2022. № 3. С. 37–43.

49. Кравців В. С., Сторонянська І. З. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку : монографія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України, 2020. 531 с. (Серія "Проблеми регіонального розвитку"). URL: https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf

50. Луньова Т. С. Втрати української економіки через війну РФ в Україні та напрями відродження бізнесу. Міжнародні економічні відносини. *Сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2022* : матеріали міжнар. наук.- практ. конф. (31 травня 2022 року, Харків). 2022. С. 51–52.

51. Мельник Я. В. Іноземні моделі та досвід децентралізації публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. *Серія: Державне управління.* 2020. Т. 31 (70), № 3. С. 157.

52. Миколайчук М. М., Куспляк І. С., Лантратов М. С. Особливості забезпечення сталого розвитку регіонів України у післявоєнний період.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 2. URL: https://www.researchgate.net/publication/369920819_Osoblivosti_zabezpecennna_stalogo_rozvitku_regioniv_Ukraini_u_pislavoennij_period_Derzavne.

53. Науменко Р. А., Рильська В. В. Перспективи використання європейського досвіду при впровадженні сучасної моделі децентралізації влади в Україні *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2015. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=902

54. Порівняльна характеристика систем місцевого самоврядування Данії та Норвегії. URL:https://ukrbukva.net/print:page,1,54107-Sravnitel-nayaharakteristika-sistem-mestnogo-samoupravleniya-Danii-iNorvegii.html

55. Про відновлення та регіональний розвиток після війни. *Інститут громадянського суспільства.* URL: https://www.csi.org.ua/news/providnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/

56. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України. Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text

57. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 №1621- IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text

58. Рекомендації стосовно формування політики з питань Плану відновлення місцевого самоврядування від наслідків війни. *Центр експертизи доброго врядування*. 2022. URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/CEGG-PAD-on-Ukraine-Recovery-Strategy-in-LSGarea_UKR_FINAL.pdf

59. Руденко О. М., Поліщук І. В. Державне управління та державна служба в країнах ЄС в контексті європейської інтеграції України : навч.-метод. Матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 68 с.

60. Ружецька І. В. Реформа місцевого самоврядування: досвід зарубіжних країн та вітчизняна практика. *Теорія та практика державного*

управління і місцевого самоврядування. 2017. № 2. URL: http://el-zbirndu.at.ua/2017_2/24.pdf

61. Серьогін С. М., Шаров Ю. П., Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

62. Скороход О. П. Досвід місцевого самоврядування Франції та Польщі: здобутки та застереження для України. *Стратегічні пріоритети*. 2018. № 4 (9). 163 с.

63. Федрів П., Назаренко Ю. Державна регіональна політика: децентралізація нерівностей? *Cedos* веб-сайт. URL: https://cedos.org.ua/researches/derzhavna-regionalna-polityka-deczentralizacziya-nerivnostej/.

64. Allain-Dupré D., Chatry I., Moisio A. OECD Regional Development Papers Asymmetric decentralisation: trends, challenges and policy implications. OECD Regional Development Papers, 2020. 36 p.

65. Overview of Trends and Developments in Public Administration & Local Governance January 21, 2012. URL : https://www.undp.org/publications/overview-trends-and-developments-publicadministration-local-governance