

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-66>

УДК 35.072.2:352(477)

ГАЙДУК АНТОН

ЗВО «Університет трансформації майбутнього»

<https://orcid.org/0000-0002-2346-5156>

gaiduk1@gmail.com

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У РЕАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВИХ І РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ У КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

У статті представлено ґрунтовне теоретико-прикладне дослідження механізмів публічного управління реалізацією місцевих і регіональних програм у контексті децентралізації влади в Україні. Обґрунтовано, що трансформаційні процеси, які відбуваються у сфері публічного управління в умовах децентралізації, зумовлюють потребу у переосмисленні традиційних підходів до формування, планування та впровадження політик розвитку на місцевому та регіональному рівнях. Особливий акцент зроблено на сутності, структурі та функціонуванні механізмів публічного управління, які забезпечують ефективну реалізацію програм і проєктів територіального розвитку. Розкрито зміст програмно-проєктного підходу як ключового інструменту сучасного стратегічного управління, що дозволяє поєднати цільові орієнтири з інструментами ресурсного забезпечення та індикаторами оцінки ефективності. У роботі систематизовано основні складові механізмів публічного управління, зокрема інституційні, нормативно-правові, інформаційно-аналітичні, фінансово-економічні, кадрові та технологічні. На основі аналізу наукових джерел, сучасної законодавчої бази та прикладів з практики функціонування органів місцевого самоврядування встановлено, що ключовими чинниками успішної реалізації місцевих програм є налагоджене міжвідомче співробітництво, достатній рівень бюджетної автономії громад, професійна спроможність управлінських кадрів, прозорість процедур прийняття рішень, а також цифрова трансформація управлінських процесів. Визначено основні виклики, що ускладнюють ефективне впровадження публічного управління у регіонах: нерівномірність розвитку територіальних громад, кадровий дефіцит, фрагментарність нормативно-правового забезпечення, недосконалість механізмів моніторингу та оцінювання результатів. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу до модернізації управлінських механізмів із фокусом на посилення спроможності громад, розвиток цифрової інфраструктури, удосконалення системи стратегічного планування та посилення участі громадян у прийнятті рішень. Також підкреслено важливість впровадження міжнародних практик проєктного менеджменту, адаптованих до українських реалій.

Ключові слова: публічне управління, децентралізація, місцеве самоврядування, регіональний розвиток, територіальні громади, програмно-проєктний підхід, стратегічне планування, проєктне управління, цифрове врядування, інституційна спроможність, участь громади.

HAYDUK Anton

Higher Educational Institution "University of Future Transformation"

PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE IMPLEMENTATION OF LOCAL AND REGIONAL PROGRAMS IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION OF POWER

The article presents a thorough theoretical and applied study of public management mechanisms for the implementation of local and regional programs in the context of decentralization of power in Ukraine. It is substantiated that the transformation processes taking place in the field of public management in the context of decentralization necessitate a rethinking of traditional approaches to the formation, planning and implementation of development policies at the local and regional levels. Special emphasis is placed on the essence, structure and functioning of public management mechanisms that ensure the effective implementation of territorial development programs and projects. The content of the program-project approach is revealed as a key tool of modern strategic management, which allows combining target benchmarks with resource provision tools and performance assessment indicators. The work systematizes the main components of public management mechanisms, in particular institutional, regulatory, information-analytical, financial-economic, personnel and technological. Based on the analysis of scientific sources, modern legislative framework and examples from the practice of local government, it was established that the key factors for the successful implementation of local programs are well-established interagency cooperation, a sufficient level of budgetary autonomy of communities, professional capacity of management personnel, transparency of decision-making procedures, as well as digital transformation of management processes. The main challenges that complicate the effective implementation of public administration in the regions are identified: uneven development of territorial communities, staff shortage, fragmentation of regulatory and legal support, imperfection of monitoring and evaluation mechanisms. The feasibility of a comprehensive approach to the modernization of management mechanisms with a focus on strengthening the capacity of communities, developing digital infrastructure, improving the strategic planning system and increasing citizen participation in decision-making is substantiated. The importance of implementing international project management practices adapted to Ukrainian realities is also emphasized.

Keywords: public administration, decentralization, local self-government, regional development, territorial communities, program-project approach, strategic planning, project management, digital governance, institutional capacity, community participation.

Стаття надійшла до редакції / Received 27.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 20.12.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах децентралізації публічного управління в Україні відбувається суттєве переосмислення ролі органів місцевого самоврядування у процесах планування, реалізації та оцінювання програм соціально-економічного розвитку територій. Передача значної частини повноважень і ресурсів на місцевий рівень актуалізувала проблему пошуку ефективних управлінських механізмів, здатних забезпечити реальну результативність регіональної політики, підвищення рівня життя населення, а також зміцнення інституційної спроможності територіальних громад. Попри значні позитивні зрушення, на практиці реалізація місцевих і регіональних програм часто стикається з низкою ускладнень, зокрема: нестачею проєктної компетентності на місцях, фрагментарністю нормативно-правового забезпечення, слабким моніторингом ефективності реалізації програм, а також недостатнім залученням громадськості до управлінських процесів. У цьому контексті постає необхідність наукового переосмислення та практичного вдосконалення механізмів публічного управління, які повинні враховувати принципи стратегічного планування, проєктного менеджменту, міжмуніципальної співпраці та цифрової трансформації. Таким чином, вирішення зазначеної проблеми є надзвичайно важливим як з наукової точки зору – для розвитку теорії публічного управління в умовах децентралізації, так і з практичної – для формування здатних до самостійного розвитку громад та ефективного використання публічних ресурсів у процесах регіонального відновлення та зростання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика публічного управління у контексті децентралізації, а також реалізація місцевих і регіональних програм активно досліджується сучасними науковцями, що зумовлено як теоретичною значущістю теми, так і її прикладною актуальністю в умовах реформування системи державного управління в Україні. Значну увагу приділяють фінансовим аспектам забезпечення сталого розвитку територіальних громад, підкреслюючи важливість ефективного бюджетного планування для реалізації місцевих програм. Так, Т.А. Коляда обґрунтовує, що фінансова децентралізація є одним із ключових чинників реального підсилення спроможності громад до самостійного розвитку, зокрема в умовах післявоєнного відновлення [1]. У контексті проєктного управління як сучасної управлінської парадигми заслуговують на увагу праці А.Р. Дунської, яка розглядає управління розвитком через призму проєктного підходу та акцентує на необхідності адаптації інструментів менеджменту до особливостей публічного сектору [2]. У свою чергу, ґрунтовні теоретичні й методичні аспекти управління проєктами висвітлені у колективній монографії Л.Є. Довганя, Г.А. Мохонько та І.П. Малика, де розглянуто повний життєвий цикл проєкту, інструменти його планування, реалізації, моніторингу й оцінки [3]. Багато науковців підкреслюють важливість програмно-проєктного підходу в управлінні економічним розвитком територій. Так, К.Є. Бабенко аналізує цей підхід як інструмент забезпечення цілеспрямованого розвитку, зазначаючи необхідність узгодженості місцевих програм із регіональними та національними стратегіями [4]. Подібні акценти на гнучкості, структурності та результативності проєктного підходу у публічному секторі робить Р.Ю. Олійник, звертаючи увагу на особливості адаптації проєктного менеджменту до потреб органів влади [5]. Р. Полікровський розкриває сутність проєктного підходу у сфері публічного управління, підкреслюючи важливість цифрових інструментів, стратегічного планування та інтеграції управлінських процесів на різних рівнях [6]. У свою чергу, І. Семигуліна, І. Ярошенко, О. Красносова та О. Козирева у своєму дослідженні зосереджуються на програмно-проєктному підході до просторового розвитку територіальних громад, диференціюючи механізми управління за типами громад, що дозволяє враховувати їхню специфіку та рівень спроможності [7]. Окрему увагу дослідники приділяють зарубіжному досвіду впровадження проєктного управління в публічному секторі. Н.С. Сидоренко зазначає, що в країнах із розвинутою системою децентралізації проєктний підхід не лише покращує якість управлінських рішень, а й сприяє підвищенню рівня довіри до органів влади через прозорість, відкритість і підзвітність процесів [8]. У межах методологічного аналізу управління розвитком територіальних громад заслуговують на увагу напрацювання Т. Цапик, яка акцентує на проблемі вибору адекватного підходу до планування та реалізації програм у залежності від умов функціонування конкретної громади [9]. Водночас питання методів оцінки ефективності проєктів та управлінських рішень розглядають Н.М. Шапа і В.Т. Вечеров, пропонуючи огляд сучасних наукових підходів до оцінювання вартості проєктів у публічному управлінні [10].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Проведений аналіз свідчить про широку представленість проблематики публічного управління у реалізації місцевих програм у науковій літературі. Проте при всій кількості праць відчувається нестача комплексних досліджень, які б одночасно інтегрували фінансові, інституційні, цифрові та управлінські аспекти впровадження програм у контексті децентралізації. Це вказує на потребу подальшого розвитку теоретико-методичних засад публічного управління регіональним розвитком із врахуванням новітніх викликів і практичного досвіду громад.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз механізмів публічного управління у реалізації місцевих і регіональних програм в умовах децентралізації влади в Україні, а також виявлення ключових чинників, що впливають на їх ефективність.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасне розуміння публічного управління значно трансформувалося під впливом глобалізаційних процесів, розвитку цифрових технологій, демократизації суспільних відносин та впровадження принципів належного врядування. У цьому контексті публічне управління перестає бути виключно ієрархічною моделлю реалізації державної політики і дедалі більше набуває ознак відкритої, адаптивної, мережевої системи, орієнтованої на результат, ефективність, прозорість і залучення громадськості до процесів прийняття рішень. Механізми публічного управління, у найзагальнішому вигляді, можна трактувати як сукупність форм, методів, інструментів, інституційних структур і процедур, за допомогою яких реалізуються функції управління на різних рівнях державної влади та місцевого самоврядування. Ці механізми виконують системоутворюючу роль, забезпечуючи зв'язок між управлінськими рішеннями, інтересами суспільства та фактичними результатами політики розвитку.

Відповідно до позицій сучасної наукової думки, механізми публічного управління поділяються на декілька ключових груп: інституційні, правові, організаційні, фінансово-економічні, інформаційно-аналітичні, кадрові, а також цифрово-технологічні. Інституційні механізми охоплюють систему органів державної влади, місцевого самоврядування, їх повноваження, форми взаємодії між рівнями управління та організаційну структуру публічного сектору. Вони визначають основу функціонування системи управління в цілому та задають правила, за якими здійснюється реалізація управлінських функцій. Правові механізми базуються на законодавчо-нормативній основі, яка регулює взаємодію між владними інститутами, бізнесом і громадянським суспільством, визначає правовий статус програм і проєктів, процедури їх затвердження, реалізації, моніторингу та оцінювання. Організаційні механізми забезпечують координацію дій учасників управлінського процесу, формують логіку і послідовність впровадження політик, а також регламентують процедури управління проєктами та програмами розвитку.

Фінансово-економічні механізми охоплюють інструменти бюджетного фінансування, програмно-цільового планування, міжбюджетного вирівнювання, управління інвестиціями, залучення зовнішніх джерел фінансування (наприклад, грантів, публічно-приватного партнерства). Саме ці механізми визначають ресурсну основу реалізації програм і безпосередньо впливають на їхню спроможність до досягнення поставлених цілей. У процесі децентралізації особливої актуальності набуває питання фінансової автономії територіальних громад, що прямо залежить від ефективності використання цих механізмів [1].

Інформаційно-аналітичні механізми забезпечують збір, обробку, аналіз та інтерпретацію даних, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Їхня роль значно зростає в умовах цифрової трансформації, коли доступ до актуальної інформації, використання відкритих даних та цифрових аналітичних інструментів (наприклад, геоінформаційних систем, інформаційних панелей моніторингу) стає критично важливим для забезпечення прозорості та підзвітності управління.

Кадрові механізми пов'язані з професіоналізацією державної служби, підвищенням кваліфікації кадрів, формуванням управлінських компетенцій у сфері стратегічного та проєктного менеджменту. Наявність компетентних кадрів є базовою умовою ефективного управління, особливо на рівні територіальних громад, де кадровий дефіцит часто виступає обмеженням для реалізації навіть найперспективніших програм [3].

Цифрові механізми або механізми цифрового врядування включають застосування ІТ-рішень у публічному управлінні: електронні платформи для планування, управління, моніторингу та оцінки реалізації програм; системи електронної демократії; онлайн-сервіси для взаємодії з громадянами; блокчейн-рішення для прозорого контролю ресурсів тощо. Такі механізми не лише сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів, а й посилюють довіру громадян до влади завдяки відкритості та підзвітності [6].

Окремо слід виділити програмно-проєктний підхід як методологічну основу сучасного публічного управління. Він дозволяє структурувати процес реалізації регіональної політики через систему конкретних, обмежених у часі проєктів, об'єднаних загальною стратегічною метою. Такий підхід забезпечує вимірюваність результатів, чіткість цільових показників, ефективне управління ресурсами та можливість коригування політик на основі моніторингу [7].

Загалом, теоретичне осмислення механізмів публічного управління передбачає не лише їхню класифікацію чи опис окремих елементів, а й розуміння їхньої взаємодії, ролі в контексті стратегічного управління розвитком, а також здатності адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі. Це особливо важливо в умовах децентралізації, коли місцеві органи влади отримують не тільки нові повноваження, але й велику відповідальність за результативність і сталість прийнятих рішень.

В умовах трансформації системи публічного управління, що зумовлена децентралізацією, цифровізацією та потребою у більш результативному використанні ресурсів, особливого значення набуває впровадження програмно-проєктного підходу. Цей підхід розглядається як одна з провідних методологій

стратегічного управління, яка дозволяє чітко структурувати процеси планування, реалізації, моніторингу та оцінювання політики розвитку на національному, регіональному й місцевому рівнях. Його перевага полягає у можливості поєднання довгострокових стратегічних цілей із конкретними управлінськими інструментами, що реалізуються через систему взаємопов'язаних програм і проєктів.

Суть програмно-проєктного підходу полягає у впровадженні розвитку не абстрактними напрямками діяльності, а конкретними проєктами, об'єднаними єдиними цілями, бюджетами, строками виконання та індикаторами ефективності. Важливою рисою цього підходу є наявність чітко визначених етапів: ідентифікація проблеми, обґрунтування потреби у втручанні, постановка цілей, планування заходів, формування бюджету, реалізація, моніторинг та оцінка результатів. Такий цикл управління забезпечує не лише підвищення ефективності використання бюджетних коштів, а й підзвітність органів влади перед громадою.

Важливо зазначити, що у сфері публічного управління програмно-проєктний підхід виконує не лише інструментальну, а й інституційну функцію. Він сприяє формуванню нового управлінського мислення серед посадовців, орієнтованого на досягнення результату, а не на процес, активізує участь громадськості в плануванні та реалізації політики розвитку, створює можливості для міжсекторальної та міжмуніципальної кооперації. Як зазначають І. Семигуліна та інші дослідники, ефективність просторового розвитку територіальних громад значною мірою залежить саме від здатності застосовувати програмно-проєктний підхід із урахуванням типу громади, її фінансової спроможності та кадрового потенціалу [7].

Окрему увагу слід приділити тому, як цей підхід реалізується у практиці органів місцевого самоврядування в Україні. Досвід останніх років показує, що завдяки децентралізації громади отримали не лише повноваження, а й ресурси для реалізації власної політики розвитку. Водночас ефективність використання цих ресурсів значною мірою залежить від умінь органів місцевої влади працювати з програмами та проєктами, формулювати цілі, управляти ризиками, здійснювати моніторинг. Як зазначає К. Бабенко, програмно-проєктний підхід дозволяє громадам концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках, мобілізувати додаткові ресурси, зокрема з міжнародних фондів, та забезпечити послідовну реалізацію стратегії розвитку [4].

Значна роль у впровадженні цього підходу належить цифровим інструментам, які дозволяють автоматизувати процеси планування, реалізації та моніторингу проєктів. Йдеться про такі платформи, як інформаційні системи управління проєктами, системи електронного бюджетування, публічні дашборди та платформи зворотного зв'язку з громадянами. Це сприяє прозорості, підзвітності та підвищенню рівня довіри до влади. Як зазначає Р. Полікровський, цифровізація значно підвищує адаптивність публічного управління до змін і дозволяє оперативно коригувати реалізацію програм відповідно до змін у середовищі [6].

У науковій літературі також підкреслюється, що програмно-проєктний підхід є ефективним інструментом в умовах кризових ситуацій або обмежених ресурсів. Наприклад, у період післявоєнного відновлення він може стати основою для пріоритетного розподілу ресурсів, забезпечення координації між донорами, громадськими організаціями та державними органами, а також гарантування результативності реалізованих ініціатив [1, 5]. Разом із тим, існують і проблеми впровадження програмно-проєктного підходу на практиці. Серед них – відсутність уніфікованої методичної бази, нерівномірний рівень підготовки кадрів у різних громадах, фрагментарність інформаційного забезпечення, складнощі з оцінкою ефективності. Це вимагає як державної підтримки впровадження цього підходу на всіх рівнях управління, так і розробки інструментів підвищення спроможності громад у сфері проєктного менеджменту [3, 10].

У підсумку слід наголосити, що програмно-проєктний підхід є не просто технічним інструментом, а основою нової управлінської парадигми в умовах децентралізації. Він дозволяє сформувати цілісну систему управління розвитком, орієнтовану на досягнення конкретних результатів, ефективне використання публічних ресурсів і посилення взаємодії між владою та громадою. Його успішне впровадження вимагає системного підходу, інституційної підтримки, наукового обґрунтування та широкого застосування у практиці управління розвитком територій.

Децентралізація в Україні є однією з наймасштабніших реформ останніх десятиліть, яка кардинально змінила архітектуру публічного управління, розподіл повноважень, систему бюджетних відносин та роль територіальних громад у соціально-економічному розвитку. В основі децентралізаційної політики лежить принцип субсидіарності, згідно з яким повноваження повинні виконуватися на тому рівні, де це можливо зробити найбільш ефективно та наближено до потреб громадян. У цьому контексті децентралізація виступає не лише як процес передачі функцій від центру до місцевих органів влади, а як стратегічна основа трансформації управлінських механізмів, яка змінює логіку формування, реалізації та оцінки державної та регіональної політики.

Одним із ключових результатів децентралізації стало утворення об'єднаних територіальних громад (ОТГ), які отримали нові повноваження, зокрема у сферах охорони здоров'я, освіти, житлово-комунального господарства, просторового планування, економічного розвитку та фінансового управління. Це поставило перед органами місцевого самоврядування завдання налагодження ефективної системи управління, здатної забезпечити якісне надання публічних послуг, впровадження програм і проєктів розвитку, а також стратегічне планування в інтересах громади. Таким чином, децентралізація створила нові умови, в яких традиційні

бюрократичні моделі управління стали неефективними, що зумовило необхідність впровадження гнучких, результатіорієнтованих, інноваційних механізмів публічного управління.

Зміни, що відбулися, призвели до трансформації всіх компонентів управлінської системи: інституційної, фінансової, нормативно-правової, кадрової та технологічної. На інституційному рівні було суттєво змінено взаємодію між центральною владою та місцевими органами – останні отримали не лише права, а й відповідальність за ухвалення управлінських рішень. Це, у свою чергу, актуалізувало потребу у підвищенні професійного рівня місцевих управлінців, удосконаленні процедур стратегічного планування та впровадженні сучасних інструментів проектного менеджменту [5].

З фінансової точки зору децентралізація означала розширення бюджетних повноважень громад, зростання частки надходжень, що залишаються на місцях, а також впровадження нових механізмів бюджетного планування, зокрема програмно-цільового методу. У цьому аспекті, як зазначає Т. Коляда, фінансова децентралізація стала визначальним фактором підвищення спроможності громад реалізовувати політику розвитку, адже забезпечила базу для ініціювання і впровадження локальних проєктів, спрямованих на відновлення інфраструктури, розвиток бізнесу та соціальних послуг [1]. З нормативно-правової точки зору реформа децентралізації супроводжувалася внесенням змін до десятків законодавчих актів, що регламентують діяльність органів місцевого самоврядування. Проте, як показує практика, цей процес часто відстає від темпів змін на місцях, створюючи прогалини та правову невизначеність, що обмежує ефективність реалізації реформ. Саме тому важливим завданням на сучасному етапі є завершення процесу формування цілісної правової бази функціонування громад в умовах розширених повноважень. Кадровий компонент трансформації полягає в необхідності підвищення кваліфікації службовців, які тепер повинні володіти знаннями у сферах стратегічного планування, управління проєктами, цифрового врядування, фінансового менеджменту. У багатьох громадах відчувається дефіцит кваліфікованих кадрів, що є одним із найбільших викликів децентралізаційної реформи [8]. Відповідно, державна політика повинна передбачати підтримку програм підготовки та перепідготовки кадрів для місцевого самоврядування. Зрештою, трансформація управлінських механізмів неможлива без цифровізації. Децентралізація створила сприятливі умови для впровадження електронних сервісів, систем моніторингу, відкритих бюджетів, онлайн-консультацій з громадськістю та інших інструментів, що роблять управління більш прозорим і підзвітним. Як зазначає Р. Полікровський, цифровізація не лише підвищує ефективність процесів управління, але й виступає каталізатором інституційних змін у громадах [6].

Таким чином, децентралізація в Україні стала фундаментом для переосмислення ролі публічного управління як такого. Вона не тільки змінила адміністративну структуру держави, а й започаткувала нову управлінську культуру, орієнтовану на результат, розвиток територій і потреби громадян. Трансформація механізмів управління, яка відбувається внаслідок децентралізації, потребує комплексного підходу, міжрівневої координації, підтримки з боку держави та наукового супроводу. Успішне завершення цієї трансформації є ключем до сталого розвитку територіальних громад, підвищення конкурентоспроможності регіонів та зміцнення демократичного врядування в Україні.

У сучасних умовах цифрова трансформація стає невід'ємною складовою реформування системи публічного управління, особливо в контексті децентралізації, коли на місцевий рівень передаються значні управлінські повноваження та ресурси. Цифровізація виступає не лише як інструмент автоматизації процедур чи надання електронних послуг, а як стратегічний чинник, що здатен радикально змінити управлінські підходи, підвищити прозорість, підзвітність, адаптивність та результативність діяльності органів влади. Вона сприяє формуванню нової моделі взаємодії між державою та громадянами, в якій громадськість стає активним учасником процесу прийняття рішень, а управління базується на даних, відкритості та партнерстві.

Одним із ключових напрямів цифровізації у сфері публічного управління є впровадження електронного урядування (e-Governance), яке забезпечує електронну взаємодію між органами влади, бізнесом та громадянами через онлайн-сервіси, електронні платформи, реєстри, портали публічної інформації. На рівні територіальних громад електронне урядування дозволяє спростити доступ до адміністративних послуг, скоротити часові та фінансові витрати, мінімізувати корупційні ризики та підвищити якість управлінських процесів. Особливо це актуально для громад, що мають обмежені ресурси, але прагнуть впроваджувати ефективне управління завдяки технологіям.

Важливим напрямом цифровізації є впровадження інформаційно-аналітичних систем управління, що дозволяють здійснювати моніторинг реалізації місцевих програм і проєктів, оперативно аналізувати дані, виявляти проблемні зони та ухвалювати обґрунтовані рішення. Йдеться, зокрема, про цифрові дашборди (панелі управління), інтегровані платформи управління проєктами, системи оцінки ефективності бюджетних витрат, картографічні сервіси на основі ГІС (геоінформаційних систем). Використання таких інструментів сприяє розвитку data-driven управління – тобто управління, заснованого на даних, що дозволяє відмовитися від інтуїтивних або політично вмотивованих рішень на користь раціональних і прозорих.

Цифровізація також активно застосовується у сфері бюджетної відкритості та публічного контролю. Через такі платформи, як «Відкритий бюджет», «Прозора громада», жителі можуть в режимі реального часу слідкувати за розподілом та використанням коштів місцевих бюджетів, оцінювати ефективність фінансування

програм, брати участь у формуванні бюджету участі. Це створює передумови для посилення громадської участі в управлінні та формує нову культуру підзвітності місцевої влади перед громадянами.

Суттєве значення має впровадження цифрових інструментів у проектному управлінні. Як зазначає Р. Полікровський, застосування цифрових платформ для планування, реалізації та моніторингу проєктів дає змогу органам місцевого самоврядування оптимізувати управлінські процеси, забезпечити координацію між структурними підрозділами та своєчасно реагувати на відхилення від цілей [6]. Зокрема, в громадах дедалі активніше використовуються CRM-системи для управління запитами мешканців, автоматизовані системи документообігу, хмарні сервіси для спільної роботи над проєктами та цифрові інструменти звітності.

У науковій літературі підкреслюється, що цифровізація сприяє також розвитку електронної демократії. Засоби електронних консультацій, онлайн-голосування, інтерактивні опитування, електронні петиції та інші інструменти забезпечують новий рівень комунікації між владою та громадянами, дозволяючи враховувати потреби населення у реальному часі та підвищуючи легітимність прийнятих рішень. У свою чергу, цифрові канали зворотного зв'язку дозволяють громадам швидше виявляти проблеми, оцінювати ефект від впроваджених заходів та приймати коригуючі рішення.

Разом із тим, впровадження цифрових технологій у публічне управління стикається з низкою викликів. Це, зокрема, кадровий дефіцит у сфері ІТ, відсутність єдиних цифрових стандартів, низький рівень цифрової грамотності окремих груп населення, а також нерівний доступ до інтернету в сільських громадах. Як підкреслюють фахівці, важливим є не лише впровадження технологій, а й розвиток цифрової культури управління – тобто готовності органів влади змінювати підходи до роботи, діяти прозоро, відкрито і на основі доказів. В умовах децентралізації цифровізація виступає мультиплікатором ефективності: вона дозволяє громадам досягати значно кращих результатів при тих самих або навіть менших ресурсах, формувати партнерства, залучати інвесторів, швидше реагувати на соціальні запити. Як зазначає Т. Цапик, цифровізація відкриває нові можливості для вибору управлінських підходів, дозволяючи громадам адаптувати рішення під власні потреби й ресурси [9].

Отже, цифровізація публічного управління – це не просто впровадження технологій, а глибока управлінська трансформація, що створює підґрунтя для формування ефективного, прозорого та інклюзивного врядування. Вона забезпечує органам місцевої влади інструменти, необхідні для реалізації стратегій розвитку, посилення взаємодії з громадою, контролю за використанням ресурсів та підвищення результативності реалізованих програм і проєктів. У перспективі цифрова трансформація має стати одним із ключових векторів сталого розвитку територіальних громад в Україні.

Попри позитивні результати впровадження децентралізації в Україні та активне впровадження програмно-проектного підходу в публічному управлінні, на практиці існує низка системних проблем, що стримують ефективну реалізацію місцевих і регіональних програм. Ці проблеми мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер і охоплюють організаційно-інституційні, фінансові, нормативно-правові, кадрові, аналітичні та технологічні аспекти діяльності органів місцевого самоврядування.

Однією з ключових проблем є нерівномірна інституційна та фінансова спроможність територіальних громад. Частина громад має достатній бюджетний потенціал, розвинену інфраструктуру та кадрові ресурси, тоді як інші, особливо в сільських і малонаселених районах, зіштовхуються з обмеженим доступом до фінансування, дефіцитом фахівців та слабко розвинутою матеріальною базою. Це створює дисбаланс у реалізації місцевих програм, а також унеможливорює повноцінне використання наданих децентралізацією повноважень. Наступною проблемою є кадровий дефіцит та низький рівень управлінських компетенцій у багатьох громадах. Значна частина новоутворених ОТГ не має достатньо підготовлених фахівців у сфері стратегічного планування, бюджетування, управління проєктами, цифрових технологій. Як наслідок, управлінські рішення часто приймаються на інтуїтивному рівні, без належного аналізу, що знижує ефективність реалізованих програм і проєктів.

Також варто відзначити проблему фрагментарності нормативно-правового регулювання, що проявляється у нестиковці окремих законодавчих актів, відсутності єдиної уніфікованої методики розробки та реалізації місцевих програм, слабкій координації між органами влади різного рівня. Це створює правову невизначеність для органів місцевого самоврядування та знижує якість адміністративного управління розвитком територій. Ще одним викликом є недостатня розвиненість систем моніторингу та оцінки ефективності реалізації програм. У більшості громад відсутні чітко визначені показники результативності, інструменти збору даних, цифрові платформи для відстеження ходу реалізації програм. Це унеможливорює об'єктивне оцінювання досягнутих результатів, своєчасне виявлення відхилень та прийняття коригувальних рішень [7].

Проблемним залишається також низький рівень залучення громадськості до планування, реалізації та моніторингу місцевих програм. Участь громадян часто обмежується формальними консультаціями, а механізми громадського контролю не є достатньо ефективними або не працюють взагалі. Це знижує рівень довіри до органів місцевої влади та позбавляє програми розвитку громадської підтримки. Не менш суттєвим є нерівний доступ до цифрових технологій та інтернет-інфраструктури, що ускладнює процеси цифровізації публічного управління, особливо у віддалених та гірських регіонах. Брак технологічних ресурсів стримує

впровадження електронного врядування, систем відкритих бюджетів, цифрових інструментів управління проектами, що є критично важливими для ефективного та прозорого управління.

З метою подолання зазначених проблем необхідно реалізувати комплекс системних заходів, спрямованих на удосконалення механізмів публічного управління. По-перше, важливо забезпечити інституційну підтримку слабших громад, зокрема через створення регіональних центрів експертної допомоги з питань проєктного менеджменту, стратегічного планування, моніторингу програм. Такі центри можуть виконувати роль «мозкових центрів» (think-tanks) для органів місцевого самоврядування, забезпечуючи методичний супровід реалізації програм розвитку.

По-друге, необхідно посилити кадрову спроможність громад через реалізацію державних і регіональних програм підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб, запровадження сертифікації фахівців у сфері публічного управління, розвиток партнерства з університетами та освітніми платформами. Особливу увагу слід приділити формуванню практичних навичок проєктного управління, аналітики даних та цифрової грамотності.

По-третє, слід розробити та впровадити єдину нормативно-методичну базу щодо розробки, реалізації, моніторингу та оцінювання місцевих програм і проєктів. Такий крок дозволить уніфікувати управлінські підходи, забезпечити співставність результатів у різних громадах і посилити міжмуніципальну співпрацю.

По-четверте, необхідно забезпечити масштабне впровадження цифрових рішень, зокрема хмарних сервісів управління проектами, інтегрованих платформ відкритих даних, інструментів електронної демократії. Держава повинна підтримати цифрову трансформацію громад шляхом технічної допомоги, субсидій на цифрову інфраструктуру та публічних інвестицій у розвиток цифрових навичок.

По-п'яте, слід активізувати участь громадськості через інституціалізацію механізмів громадського моніторингу, розвиток бюджету участі, електронні платформи зворотного зв'язку, а також створення умов для сталого партнерства між владою, бізнесом і громадянським суспільством.

Таким чином, підвищення ефективності реалізації місцевих і регіональних програм в умовах децентралізації вимагає комплексного підходу до удосконалення публічного управління, який включає не лише технічні зміни, а й глибоку трансформацію управлінської культури, мислення та підходів. Без цього неможливо досягти реальних змін у якості життя населення, конкурентоспроможності територій та стійкості системи місцевого самоврядування в Україні.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило, що ефективне публічне управління реалізацією місцевих і регіональних програм в умовах децентралізації є ключовим чинником сталого соціально-економічного розвитку територій в Україні. Децентралізація створила нову управлінську реальність, у якій на органи місцевого самоврядування покладено не лише розширені повноваження, а й відповідальність за результати впроваджуваної політики. У цьому контексті особливої актуальності набуває впровадження сучасних, гнучких і результатієорієнтованих механізмів публічного управління, які здатні забезпечити якісне планування, реалізацію та оцінку місцевих програм.

Одним із найбільш перспективних підходів до управління розвитком територій є програмно-проєктний підхід, який забезпечує структурованість процесів, вимірюваність результатів, прозорість фінансування та підвищення підзвітності влади перед громадою. Його ефективність значною мірою залежить від рівня інституційної, кадрової та цифрової спроможності органів місцевого самоврядування. Дослідження показало, що, попри наявні позитивні зрушення, значна частина громад стикається з проблемами: нестачею фахівців, слабкою нормативно-методичною базою, фрагментарністю аналітичного забезпечення, обмеженим доступом до цифрових рішень та недостатньою участю громадян у процесах управління. Цифровізація довела свою здатність не лише спростити адміністративні процеси, а й підвищити ефективність управління, забезпечити відкритість бюджетних процесів, покращити якість надання послуг, активізувати зворотний зв'язок із громадськістю. Однак потенціал цифрових технологій ще не повністю реалізований на місцевому рівні, що потребує системної державної підтримки та інвестицій у цифрову інфраструктуру.

Для досягнення якісного нового рівня реалізації місцевих і регіональних програм необхідно здійснювати комплексні заходи: посилювати кадрову спроможність громад, розробляти уніфіковані методичні інструменти управління, масштабувати цифрові рішення, забезпечувати рівний доступ до знань і ресурсів для громад різного типу. Також критично важливо активізувати участь громадян у плануванні та моніторингу програм, що підвищить легітимність управлінських рішень та сприятиме розвитку демократії участі. У підсумку можна стверджувати, що ефективне публічне управління в умовах децентралізації повинно бути засноване на поєднанні стратегічного бачення, інституційної спроможності, інноваційних інструментів управління та активної взаємодії з громадою. Саме така модель дозволить забезпечити якісну реалізацію місцевих програм і проєктів, створити передумови для стійкого розвитку територій, підвищити добробут населення та зміцнити спроможність громад в умовах сучасних викликів і ризиків.

Література

1. Коляда Т. А. Фінансове забезпечення сталого розвитку територіальних громад України як чинник реальної децентралізації повоєнного відновлення. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 385-393. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-385-393>
2. Дунська А. Р. Управління розвитком міжнародної діяльності: проектний підхід. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 112-117. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264643>
3. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами. К.: КПІ ім.Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
4. Бабенко К. Є. Управління економічним розвитком територій: проектний підхід. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер. : Економіка. 2020. Вип. 1. С. 135-140. [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1\(13\)-135-140](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1(13)-135-140)
5. Олійник Р.Ю. Проектний менеджмент: особливості ключових концептів та застосування у публічному секторі. *Право та державне управління*. 2019. № 2(35), т. 2.С. 147-151. <https://doi.org/10.32840/pdu.2-2.22>
6. Полікровський Р. Проектний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 82–91. <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.082>
7. Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносова О., Козирева О. Програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 6. С. 352-364. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3896>
8. Сидоренко Н.С. Проектне управління в органах публічної влади: зарубіжний досвід. *Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. С. 1-5. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-4-02-04>
9. Цапик Т. Управління розвитком територіальної громади: проблема вибору методологічного підходу. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 3. С. 60-72.
10. Шапа Н. М., Вечеров В.Т. Огляд наукових методів і підходів проектного управління та оцінки вартості проекту. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 142-146. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-24>

References

1. Koliada T. A. (2024) Finansove zabezpechennia staloho rozvytku terytorialnykh hromad Ukrainy yak chynnyk realnoi detsentralizatsii povojennoho vidnovlennia [Financial support of sustainable development of territorial communities of Ukraine as a factor of real decentralization in post-war recovery]. *Biznes Inform*, 7, 385–393. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-385-393> [in Ukrainian].
2. Dunska A. R. (2022) Upravlinnia rozvytkom mizhnarodnoi diialnosti: proiektnyi pidkhid [Management of international activity development: project-based approach]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, 23, 112–117. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264643> [in Ukrainian].
3. Dovhan L. Ye., Mokhonko H. A., Malyk I. P. (2017) Upravlinnia proiektamy [Project Management]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. 420 p. [in Ukrainian].
4. Babenko K. Ye. (2020) Upravlinnia ekonomichnym rozvytkom terytorii: proiektnyi pidkhid [Management of territorial economic development: project-based approach]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*. Ser.: Ekonomika, 1, 135–140. [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1\(13\)-135-140](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1(13)-135-140) [in Ukrainian].
5. Oliinyk R. Yu. (2019) Proiektnyi menedzhment: osoblyvosti kliuchovykh kontseptiv ta zastosuvannia u publichnomu sektori [Project management: features of key concepts and application in the public sector]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 2(35), vol. 2, 147–151. <https://doi.org/10.32840/pdu.2-2.22> [in Ukrainian].
6. Polikrovskiy R. (2024) Proiektnyi pidkhid: sut ta osoblyvosti zastosuvannia u sferi publichnoho upravlinnia [Project approach: essence and features of application in the field of public administration]. *Visnyk ekonomiky*, 2, 82–91. <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.082> [in Ukrainian].
7. Semyhulina I., Yaroshenko I., Krasonosova O., Kozryieva O. (2022) Programno-proiektnyi pidkhid do publichnoho upravlinnia prostorovym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad za yikh vydamy [Program and project-based approach to public administration of spatial development of amalgamated territorial communities by their types]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 6, 352–364. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3896> [in Ukrainian].
8. Sydorenko N. S. (2022) Proiektnye upravlinnia v orhanakh publichnoi vlady: zarubizhnyi dosvid [Project management in public authorities: foreign experience]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 4, 1–5. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-4-02-04> [in Ukrainian].
9. Tsapyk T. (2024) Upravlinnia rozvytkom terytorialnoi hromady: problema vyboru metodolohichnoho pidkhodu [Management of territorial community development: the problem of choosing a methodological approach]. *Visnyk ekonomiky*, 3, 60–72. [in Ukrainian].
10. Shapa N. M., Vecherov V. T. (2023) Ohliad naukovykh metodiv i pidkhodiv proiektnoho upravlinnia ta otsinky vartosti proiektu [Overview of scientific methods and approaches to project management and project cost assessment]. *Ekonomichnyi prostir*, 188, 142–146. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-24> [in Ukrainian].