

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Благовірна Вікторія Михайлівна

Адаптація України до європейських стандартів регіонального управління як перспектива суспільного розвитку / Adaptation of Ukraine to European Standards of Regional Governance: A Strategic Perspective for Societal Development

спеціальність 281 “Публічне управління та адміністрування”
освітня програма – Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи ПУА - 41
Благовірна В.М.

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент **Кривокульська Н.М.**

підпис

Випускню кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

«__»_____ 2025 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор
М.М. Шкільняк

прізвище, ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ 2025

Зміст

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи адаптації України до європейських стандартів регіонального управління як перспективи суспільного розвитку

1.1. Зміст європейських стандартів регіонального управління як перспективи суспільного розвитку

1.2. Об'єктивна необхідність адаптації України до європейських стандартів регіонального управління

РОЗДІЛ 2. Аналіз процесу адаптації України до європейських стандартів регіонального управління як перспективи суспільного розвитку

2.1. Аналіз стану регіонального управління в Україні та досягнення його пріоритетів

2.2. Виклики та проблеми адаптації вітчизняної системи регіонального управління до європейських стандартів

РОЗДІЛ 3. Напрями вдосконалення процесу адаптації України до європейських стандартів регіонального управління як перспективи суспільного розвитку

3.1. Стратегічні напрями вдосконалення процесу адаптації України до європейських стандартів регіонального управління та інструменти їх реалізації

3.2. Вдосконалення інституційного супроводу процесу адаптації України до європейських стандартів регіонального управління як перспективи суспільного розвитку

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. «Регіональне управління відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку країни, сприяючи ефективному використанню ресурсів, підвищенню рівня життя населення та забезпечення рівномірного розвитку територій. Для успішного представлення країни на світовому ринку важлива максимальна організованість та автономність регіонів у прийнятті рішень» [32, с. 6]. В умовах інтеграції України до Європейського Союзу особливої актуальності набуває питання адаптації системи регіонального управління до європейських стандартів. Досвід країн-членів ЄС свідчить, що ефективна регіональна політика сприяє гармонійному розвитку держави, зменшенню соціально-економічної нерівності та підвищенню конкурентоспроможності регіонів, що в сукупності зміцнює єдність і цілісність країни.

Проблематика адаптації України до європейських стандартів регіонального управління досліджується багатьма науковцями. Значний внесок у цю сферу зробили О. В. Димченко, О. О. Рудаченко, В. В. Коненко, В.І. Мельничук, Ковальчук В., Д. О. Євдокименко, Рибенко А., Качмарський Є. І., Суворов В. П., Кикла Д. О., Кривокульська Н., Гунько С., Брич В., Богач Ю., Небава М. Г., О. М. Сєрікова, В. Ю. Колосков, О. М. Кондратенко., Верланов Ю. Ю., Ладан П. П., Терещук А., І.М. Лопатченко., Мороз О. Б. та інші теоретики й практики.

Адаптація України до європейських стандартів регіонального управління є одним із ключових напрямків розвитку країни, що визначає перспективи її інтеграції в європейську спільноту. Цей процес охоплює широке коло питань, зокрема реформування адміністративно-територіального устрою, децентралізацію влади, забезпечення ефективного управління на місцевому рівні та підвищення прозорості діяльності органів влади. У сучасних умовах, коли глобалізаційні процеси та європейська інтеграція визначають вектор розвитку держав, впровадження європейських стандартів регіонального управління є не лише необхідністю, а й стратегічним вибором України.

На сьогодні в Україні здійснено низку реформ, спрямованих на вдосконалення регіонального управління, зокрема децентралізаційну реформу, яка передбачала передачу значної частини повноважень на місцевий рівень. Однак процес адаптації ще далекий від завершення, оскільки існують проблеми нормативно-правового, фінансового та адміністративного характеру. Важливо враховувати міжнародний досвід, зокрема рекомендації Європейської хартії та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), які визначають ключові принципи ефективного регіонального управління. «Досвід країн Європейського Союзу, які отримали свій статус, зокрема й здійснивши зміни в регіональному самоуправлінні, важливий для вивчення та адаптації до вітчизняних потреб тих аспектів, які відповідають об'єктивним умовам та прагненням державотворення» [21, с. 16].

Метою дослідження розвиток теоретичних положень і формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу адаптації України до європейських стандартів регіонального управління як перспективи суспільного розвитку.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі **завдання**:

- висвітлити зміст європейських стандартів регіонального управління;
- розкрити особливості необхідності їх впровадження в Україні;
- охарактеризувати стан сучасного регіонального управління в Україні та досягнення його пріоритетів;
- проаналізувати виклики та проблеми, що виникають у процесі адаптації;
- визначити стратегічні напрями вдосконалення процесу адаптації та інструменти їх реалізації;
- запропонувати шляхи вдосконалення інституційного супроводу процесу адаптації до європейських стандартів регіонального управління.

Об'єктом дослідження є процес адаптації України до європейських стандартів регіонального управління як перспективи суспільного розвитку.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та стратегічні напрямки адаптації системи регіонального управління в Україні до стандартів ЄС.

Для досягнення мети використовувались такі **методи дослідження**: системного аналізу (для представлення причин, які обумовлюють об'єктивну необхідність адаптації України до європейських стандартів регіонального управління – розділ 1); факторного аналізу (для виявлення факторів-бар'єрів для процесу адаптації України до європейських стандартів регіонального управління – розділ 2); порівняльного аналізу (для співставлення існуючого і модернізованого (пропонованого автором) варіантів процесу адаптації України до європейських стандартів регіонального управління як перспективи суспільного розвитку – розділи 2, 3); структурного аналізу (для структурного представлення множини стратегічних напрямів вдосконалення процесу адаптації України до європейських стандартів регіонального управління та інструменти їх реалізації – розділ 3).

Теоретична новизна роботи полягає у розвитку теоретичних положень щодо адаптації України до європейських стандартів регіонального управління як перспективи суспільного розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що практичні рекомендації, сформовані автором бакалаврської роботи, уможливають вдосконалення процесу адаптації України до європейських стандартів регіонального управління як перспективи суспільного розвитку.

Апробація. За результатами дослідження здійснено публікації у збірнику тез доповідей конференції [29].

Структура та обсяг роботи. Робота розміщена на 58 сторінках, включає три розділи, список використаних джерел із 43 позиції, 4 рисунків і 4 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПЕРСПЕКТИВИ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Зміст європейських стандартів регіонального управління як перспективи суспільного розвитку

Європейські стандарти регіонального управління включають систему принципів, норм і практик, що визначають організацію та функціонування регіональної влади в державах Європейського Союзу, її місце в загальній структурі публічного управління а також встановлюють механізми взаємодії між центральними, регіональними та місцевими органами влади з метою забезпечення ефективного управління на рівні регіонів. Ключовими засадами цих стандартів є субсидіарність, децентралізація, участь громадян у прийнятті рішень, фінансова автономія регіонів, в також прозорість і підзвітність органів місцевого самоврядування. Їх формування стало результатом тривалого європейського досвіду у вирішенні питань просторового розвитку, соціальної згуртованості та зменшення територіальних диспропорцій. На практиці ці стандарти реалізуються через спеціальні політики, інститути регіонального розвитку та правові документи, зокрема Європейську хартію місцевого самоврядування. Їх запровадження створює умови для ефективного управління на рівні регіонів і є важливим інструментом у забезпеченні стабільності та добробуту громадян.

Ключові принципи, що формують основу цієї моделі відіграють провідну роль у практичній реалізації регіональної політики. Одним і найважливіших є принцип субсидіарності, відповідно до якого управлінські рішення повинні ухвалюватись на найнижчому можливому рівні, який є найближчим до громадян. Це дозволяє враховувати специфіку конкретної місцевості та швидко реагувати на потреби її жителів. «Принцип субсидіарності важливий для нормального функціонування ЄС, оскільки покликаний допомагати в прийнятті важливих

рішень, зокрема законодавчих, які відповідають інтересам держав-членів» [14, с. 133]. Звісно, у великих країнах з величезними територіями це може бути складно, але цей принцип дозволяє уникати центрального надмірного втручання у локальні питання, що часто спрощує процес управління. Німеччина з її федеральною системою управління є яскравим прикладом реалізації принципу субсидіарності, оскільки місцеві уряди мають значну автономію у питаннях, що стосуються конкретних регіонів, одночасно зберігаючи координацію на федеральному рівні для забезпечення єдності країни.

Ще одним принципом європейського регіонального управління є партнерство. Його суть полягає у тому, що до процесу прийняття рішень повинні бути залучені всі зацікавлені сторони: органи влади різних рівнів, бізнес, громадські організації та наукові установи. Це допомагає створити збалансовану політику, в якій враховуються інтереси різних груп, що підвищує довіру між владою та громадськістю, оскільки люди мають можливість впливати на прийняття рішень, що стосуються їхнього життя. Наприклад у ЄС національні уряди часто співпрацюють з регіональними і місцевими органами влади, бізнесом та громадськими організаціями для розробки та впровадження програм розвитку, що дає змогу досягти сталого і гармонійного розвитку різних територій.

Принцип багаторівневого управління забезпечує координацію між різними рівнями публічної влади – національним, регіональним та місцевим. «Розвиток багаторівневого управління є одним з важливих напрямів європейської інтеграції України як кандидата на вступ до ЄС» [19, с. 14]. Це дозволяє уникати дублювання функцій, знижувати адміністративні витрати та сприяє більш ефективному використанню ресурсів. Прикладом ефективного застосування цього принципу є Німеччина, де структура влади поділена на федеральний, земельний і місцевий рівні. Кожен рівень має свої повноваження і їх взаємодія регулюється так, щоб не було суперечностей між ними, що дозволяє забезпечити ефективне управління.

Принцип територіальної згуртованості спрямований на забезпечення рівномірного соціально-економічного розвитку між різними регіонами та зменшення територіальних диспропорцій. Це дозволяє сприяти розвитку усіх територій країни. Важливим аспектом є забезпечення доступу всіх громадян до рівних можливостей та ресурсів незалежно від місця їх проживання. Один з прикладів застосування цього принципу є Іспанія, в рамках політики регіонального розвитку цієї країни, активно застосовуються програми, спрямовані на зменшення розриву між більш розвиненими та менш розвиненими територіями, особливо в галузі інфраструктури та економічного розвитку. А вже в Італії багато уваги приділяється південним регіонам, де зосереджено багато проблем із безробіттям і низьким рівнем розвитку.

Ще одним і не менш важливим є принцип сталого розвитку, який став основою сучасної європейської регіональної політики, де враховуються не тільки економічні, а й соціальні та екологічні аспекти. Тобто країни, які використовують цей принцип, здійснюють розвиток регіонів таким чином, щоб забезпечити добробут нинішніх поколінь без шкоди для можливостей майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Такий підхід дозволяє збалансувати економічне зростання, охорону навколишнього середовища та соціальну справедливість. «Регулювання сталого розвитку територіальних громад є цілісною системою, у якій найважливішу роль виконує підсистема державного регулювання» [16, с. 86]. У контексті європейського регіонального управління принцип сталого розвитку передбачає інтеграцію екологічних стандартів у стратегії регіонального розвитку, а також використання відновлювальних ресурсів та ефективне управління природними багатствами. Важливою частинкою цього є розвиток «зелених» технологій, енергоефективних проєктів та збереження біорізноманіття.

Ефективність та результативність – це ще один принцип, який визначає оцінку результатів регіональної політики. Оскільки гроші, які виділяються на розвиток регіонів, завжди обмежені, необхідно правильно оцінювати як ці

ресурси використовуються і чи досягаються намічені цілі. Задача цих стандартів не тільки реалізація політики але й оцінка її впливу на розвиток територій.

Нарешті, принцип прозорості та підзвітності є важливою умовою для успіху європейських стандартів, оскільки він сприяє відкритості в процесах прийняття рішень і забезпечує належний контроль діями органів влади. Прозорість означає, що влада повинна бути відкритою у своїх діях, а громадяни мати можливість перевіряти як витрачаються публічні кошти. Це дозволяє не лише контролювати чиновників, а й посилює довіру до системи управління загалом. Органи публічної влади мають нести відповідальність за свої рішення та дії перед громадянами та іншими зацікавленими сторонами. Необхідною умовою цього є регулярне звітування про виконання публічних програм, використання державних коштів та досягнення запланованих результатів. «У багатьох країнах, таких як Франція, Німеччина та Великобританія, розпочалися реформи, спрямовані на зменшення адміністративної надмірності та корупції, підвищення прозорості та відповідальності державних інститутів» [18, с. 10].

Європейські стандарти регіонального управління сформовані на основі широкого комплексу нормативно-правових актів, міжнародних угод і стратегічних документів, які відображають спільні підходи країн-членів ЄС до організації ефективної публічної влади на регіональному рівні. Ці документи закладають фундамент для побудови прозорої, децентралізованої та орієнтованої на розвиток моделі управління яка сприяє зменшенню територіальних диспропорцій, посиленню соціальної згуртованості та загальному підвищенню добробуту громад.

Ключовими інституційними актами, що визначають засади регіонального управління в Європейському Союзі є «Договір про Європейський Союз» та «Договір про функціонування Європейського союзу» [15]. У цих документах закладено принципи субсидіарності, багаторівневого управління та солідарності, які визначають розподіл повноважень між ЄС та державами-членами, а також між різними рівнями внутрішньої влади. Особливе значення має «Європейська хартія місцевого самоврядування (1985 р.) прийнята Радою Європи» [31]. Вона

закріплює базові принципи демократичного місцевого управління, такі як: автономія органів місцевого самоврядування та їх фінансова незалежність, підзвітність перед громадянами та право населення впливати на прийняття управлінських рішень. Ця хартія стала еталоном для багатьох європейських країн у процесі реформування їх систем місцевої та регіональної влади.

Важливими є також «регламенти Європейського парламенту та Ради ЄС» [7], що стосуються політики згуртованості та управління структурними фондами. Ці нормативно-правові акти регулюють механізми надання фінансової підтримки регіонам, впровадження програм розвитку, моніторингу та оцінки їх ефективності. Завдяки ним досягається реалізація довгострокових стратегічних цілей ЄС у сфері економічного зростання та соціальної інтеграції. Доповненням до цього правового фундаменту виступають також аналітичні документи та «рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)» [24]. Вони містять методичні підходи до регіонального розвитку, практики децентралізації, управління міжрівневою взаємодією та оцінки результативності публічної політики.

Запровадження стандартів управління стосується не лише нормативного забезпечення а й підвищення якості життя громадян, розвиток територій, більше можливостей. І якщо Україна хоче рухатись у напрямку Європи, це дуже важливий крок. Перш за все належна реалізація таких принципів як субсидіарність, багаторівневе управління, партнерство та результативність, безпосередньо сприяє підвищенню якості життя населення в регіонах. Завдяки наближенню процесу прийняття рішень до громади, послуги стають більш адаптованими до потреб місцевих жителів, а ресурси використовуються більш адресно та ефективно. Окрім того, застосування європейських стандартів сприяє стимулюванню економічного зростання та зміцненню конкурентоспроможності регіонів. Збалансована регіональна політика орієнтована на розвиток місцевого потенціалу дає змогу створювати нові робочі місця, покращувати інфраструктуру та залучати інвестиції, що є запорукою стійкого економічного прогресу.

Ще одним важливим напрямком впливу є розвиток демократичних інститутів і активізація громадського суспільства на місцях. Відкритість процесів управління, прозорість витрачання коштів та залучення громадськості до планування політики формують довіру до влади, підвищують громадську активність та посилюють механізми контролю з боку суспільства. У цьому контексті як зазначають дослідники, «враховуючи проблеми громадянського суспільства України можна запропонувати наступні компоненти розвитку громадянського суспільства як ключові показники під час європейської інтеграції нашої держави: наявність національної ідеї та цінностей, розвиток системи державного управління, підвищення ефективності суспільного керівництва, прозорість у діях влади, відсутність партійного розколу та протистояння, громадська думка щодо управлінських рішень; забезпечення населення якісними соціальними послугами, високий рівень соціального захисту» [6, с. 108].

Не можна оминати і екологічний вимір. «Європейські практики сталого розвитку передбачають раціональне використання природних ресурсів, зменшення техногенного навантаження та інтеграцію екологічних підходів до просторового планування» [37, с. 23-24]. Таким чином, регіональна політика стає не лише ефективною, а й відповідальною перед майбутнім поколінням.

Нарешті, ключовим завданням європейських стандартів є забезпечення більш справедливого й рівномірного розвитку територій. Політика територіальної згуртованості передбачає вирівнювання соціально-економічних диспропорцій, підтримку відсталих регіонів та запобігання маргіналізації окремих територіальних громад.

Отже, європейські стандарти регіонального управління базуються на принципах субсидіарності, децентралізації, партнерства, багаторівневого управління, територіальної згуртованості, сталого розвитку, ефективності, прозорості та підзвітності. Вони спрямовані на забезпечення ефективного публічного управління, зменшення територіальних диспропорцій і підвищення добробуту громадян. Ці стандарти реалізуються через правові акти, політики та

інститути, зокрема Європейську хартію місцевого самоврядування. Вони формують основу сучасної моделі управління в державах ЄС, де ключову роль відіграє взаємодія влади різних рівнів і залучення громадськості до прийняття рішень.

1.2. Об'єктивна необхідність адаптації України до європейських стандартів регіонального управління

Адаптація України до європейських стандартів регіонального управління є невід'ємною частиною процесу євроінтеграції країни та важливим кроком до забезпечення її сталого соціально-економічного розвитку. У глобалізованому світі, коли міжрегіональні зв'язки стають дедалі більш значущими для досягнення прогресу, Україні необхідно вдосконалювати свої регіональні управлінські структури відповідно до найкращих практик ЄС. Це не лише дозволить країні поліпшити ефективність управління на місцях, але й підвищити її конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Євроінтеграційний вектор розвитку України залишається незмінним пріоритетом у її зовнішній політиці, особливо після підписання Угоди про асоціацію з ЄС. Одним із ключових етапів на шляху до повноправного членства є відповідність українських стандартів та практик європейським нормам, зокрема в сфері регіонального управління. Європейський Союз висуває чіткі вимоги до країн-кандидатів щодо адаптації їхніх управлінських структур до загальноєвропейських стандартів, що є важливою умовою для інтеграції в єдину європейську систему. Адаптація до європейських стандартів у сфері регіонального управління є однією з основних вимог, що ставляться перед Україною в контексті її євроінтеграційних прагнень. «Відповідно до стратегічних цілей, Україна повинна забезпечити реформування місцевих і регіональних органів влади таким чином, щоб вони відповідали принципам європейської управлінської моделі. Це включає в себе вдосконалення інститутів місцевого самоврядування, посилення фінансової автономії регіонів, а також забезпечення принципів прозорості, підзвітності та участі громадян у процесі

прийняття рішень» [26]. Крім того, адаптація до європейських стандартів дозволить Україні інтегруватися у єдину європейську економічну та політичну систему, сприятиме розвитку співпраці між регіонами країн ЄС та дозволить покращити управлінські практики на національному та місцевому рівнях. Європейський досвід з реформи децентралізації та регіонального управління може стати орієнтиром для України в питаннях розвитку і самоврядування, зокрема у галузі розподілу фінансових ресурсів, управління інфраструктурою та координації міжрегіональних ініціатив. Однак для ефективного дотримання цих стандартів, Україна повинна врахувати внутрішні проблеми, які не тільки перешкоджають розвитку регіонального управління, але й ускладнюють реалізацію стратегії соціально-економічного розвитку на національному рівні. Визначення та розв'язання цих проблем є важливим аспектом для адаптації України до європейських стандартів регіонального управління. Відтак об'єктивними причинами необхідності такої адаптації є:

1. «Серед факторів, від яких безсумнівно залежить економічне зростання країн, важливе місце посідає регіональна нерівномірність, або внутрішні регіональні диспропорції» [4, с. 1024]. Великі міста та промислово розвинені території традиційно акумулюють більшість інвестиційних ресурсів, мають розвинену інфраструктуру, кращу якість публічних послуг та вищий рівень зайнятості. Водночас віддалені сільські райони, прикордонні та депресивні території стикаються з хронічною нестачею інвестицій, поганим станом транспортної, медичної та освітньої інфраструктури. Наявні диспропорції спричиняючи соціальну та економічну ізоляцію значної частини населення, стимулюють внутрішню міграцію та загострюють регіональну нерівність. Запровадження європейських стандартів, орієнтованих на забезпечення територіальної згуртованості, сприяє більш збалансованому розподілу ресурсів, всебічному розвитку регіонів і зниженню рівня соціального напруження.

2. Залежність громад від дотацій. На сьогодні значна частина територіальних громад в Україні функціонує за рахунок трансфертів із державного бюджету, що свідчить про їхню низьку фінансову спроможність.

«Водночас міжбюджетні трансферти залишалися істотною частиною фінансування місцевих бюджетів. Так, у 2023 році до місцевих бюджетів надійшло 652,6 млрд грн, з них 473,6 млрд грн – власні надходження та 177,4 млрд грн – кошти, передані з державного бюджету через міжбюджетні відносини» [17, с. 25]. Таке становище формує хибну модель утримання, у якій громади не зацікавлені в розвитку власної економічної бази, залучення інвестицій та раціонального використання бюджетних коштів. В умовах обмежених фінансів це призводить до неефективного використання ресурсів, затримок у реалізації проектів місцевого значення та загального уповільнення розвитку. Європейські стандарти управління передбачають надання громадам широких повноважень щодо мобілізації доходів, запровадження інструментів місцевого економічного розвитку, що є основою фінансової самостійності. Адаптація до таких підходів дозволить українським громадам набуті стійкості та забезпечити довгострокове функціонування без постійної залежності від центру.

3. Неефективність координації між регіонами, а також між центральною та місцевими владними структурами є ще однією серйозною проблемою системи регіонального управління в Україні. Дуже часто органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування працюють у відриві один від одного: мають власні стратегії, які не узгоджені між собою, що веде до дублювання функцій, розпорошення ресурсів і зниження результативності політики розвитку. У Європейському Союзі реалізується принцип багаторівневого врядування, що передбачає тісну співпрацю, узгодження дій, спільне планування та моніторинг. «Зазначений принцип також передбачає, що наднаціональний, національний та субнаціональний рівні влади мають розвивати співробітництво, яке здійснюється на добровільній та взаємовигідній основі» [38, с.119]. Для України актуальним завданням є адаптація цього підходу з урахуванням національних особливостей управління, що дозволить підвищити ефективність міжрегіональної взаємодії, зменшити фрагментацію політик та забезпечити сталий розвиток на всіх рівнях.

4. Корупція залишається системною проблемою, яка суттєво підриває ефективність регіонального управління в Україні. Зловживання посадовими повноваженнями, нецільове використання бюджетних коштів, непрозорі тендери, відсутність належного контролю — усе це призводить до зниження довіри громадян до влади та гальмує реалізацію навіть добре розроблених стратегій розвитку. Особливо гостро це відчувається на місцевому рівні, де, попри запровадження децентралізації, не завжди відбувається реальний контроль з боку громади. У країнах ЄС діє чітка система протидії корупції: електронне урядування, відкритість бюджету, незалежний аудит, публічне звітування. Запровадження таких механізмів у регіонах України є обов'язковим етапом адаптації до європейських управлінських стандартів.

5. Недостатня прозорість у прийнятті рішень також є важливою причиною скорішої адаптації України до стандартів ЄС. В Україні цей принцип досі впроваджується лише частково. Рішення органів місцевого самоврядування не завжди є доступними для громадян, не всі громади мають працюючі платформи для онлайн-звітування чи консультацій. Громадяни часто не знають, куди витрачаються бюджетні кошти, і не мають можливості впливати на стратегічні пріоритети місцевого розвитку. Такий стан речей знижує рівень суспільної довіри до органів влади та обмежує потенціал громадської участі у прийнятті рішень. У країнах ЄС передбачено широкий спектр механізмів участі населення: публічні слухання, електронні петиції, відкриті бюджети, онлайн-моніторинг проєктів, регулярні звіти у доступних форматах. Більше того, інституційна культура прозорості там підтримується на всіх рівнях врядування — від муніципального до національного. Важливо, що прозорість у ЄС сприймається не як технічна вимога, а як базовий принцип демократії, що сприяє зміцненню легітимності влади. Для України актуальним завданням є не лише технологічне забезпечення прозорості, але й формування сталих процедур підзвітності та відкритості, які б дозволили громадянам не просто спостерігати, а й активно впливати на місцеву політику. Підвищення прозорості та підзвітності це не лише

інструмент контролю, а й засіб формування довіри, відповідальності та сталого партнерства між владою та громадою.

6. Соціальна напруга та низька довіра до влади. В умовах економічних криз, воєнної загрози й затяжних реформ зростає суспільне незадоволення рівнем життя та якістю публічних послуг. У багатьох регіонах формується відчуття соціальної несправедливості, коли одні території стрімко розвиваються, а інші залишаються в занепаді. Це породжує недовіру до інститутів влади, політичну апатію або навпаки протестні настрої. Європейські стандарти передбачають принцип соціальної згуртованості, що реалізується через підтримку слабших регіонів, доступність базових послуг для всіх громадян, участь людей у прийнятті рішень. Адаптація до цих принципів дозволить знизити соціальну напругу, зміцнити відчуття єдності та відповідальності за спільний розвиток країни.

З метою подолання вказаних викликів, доцільно звернутися до досвіду європейських країн, які успішно адаптувалися до вимог ЄС у сфері регіонального управління. Цей досвід демонструє, що впровадження стандартів регіонального управління сприяє досягненню високих показників економічного розвитку, соціальної стабільності та зміцнення місцевого самоврядування. «Яскравим прикладом реалізації потенціалу від вступу до ЄС є приклад Польщі, яка 1 травня 2004 року стала членом Європейського Союзу і вже одразу після вступу стала європейським лідером у економічному зростанні. ВВП Польщі за 10 років (2003-2013 роки) зріс більш ніж у 2 рази (з 218 до 521 мільярдів дол. США, у 2021 році - 674 мільярдів дол. США)» [39]. Як зазначає у своєму дослідженні Д.О. Кикла: «Серед багатьох європейських екологічних програм особливе значення мала програма LIFE. Цей інструмент ЄС фінансував понад 150 проектів у Польщі, які були спрямовані на захист природних територій, збереження біорізноманіття та боротьбу зі змінами клімату» [13, с. 73]. На мою думку, Україні варто вивчати такий досвід і адаптувати його до своїх реалій. Застосування подібних інструментів і практик дозволить не лише активізувати регіональний розвиток, а й забезпечити збалансовану взаємодію між

екологічними, соціальними та економічними складовими стратегії сталого зростання.

Ще одним прикладом є Словаччина, яка також за короткий термін змогла адаптувати свою регіональну політику до європейських стандартів. Ключову роль у цьому процесі відіграло ефективне планування використання коштів структурних фондів, розвиток партнерства між державою, місцевою владою та громадськими організаціями. Як результат з'явилося стабільне економічне зростання, зменшення міжрегіональних диспропорцій та посилення ролі громадського суспільства. Успішність цих прикладів свідчить про те, що європейські стандарти не лише поліпшують якість управління, але й створюють умови для довгострокового і збалансованого розвитку.

Глобалізація відкриває нові можливості, але водночас і створює проблеми. Регіони мають не просто виживати, а конкурувати. І саме тому адаптація до європейських стандартів стає необхідністю. В умовах відкритих ринків, вільного капіталу, технологій та робочої сили кожен регіон має доводити свою конкурентоспроможність як у межах країни так і на міжнародному рівні. Українські регіони не можуть залишатись осторонь цих процесів, оскільки втрата конкурентних позицій призводить до занепаду місцевих економік, зниження якості життя та збільшення міграційних процесів. Як вказує в своєму дослідженні Алла Мельник: «Стримуючими і обмежуючими факторами підвищення конкурентоспроможності ОТГ сьогодні є: недостатньо якісні умови виробництва та життєдіяльності; нерозвинутість або погіршення соціально-культурної сфери; відсутність якісних транспортних комунікацій між окремими населеними пунктами; екологічні проблеми, звуження диверсифікованості або моноорієнтація виробництва; вузька спрямованість прямих іноземних інвестицій, вкладення коштів у сфери з швидким оборотом капіталу; низький рівень конкурентоспроможності виробництв, розміщених на території ОТГ; низька кваліфікація персоналу; незадовільний склад трудових ресурсів, ускладнення демографічної ситуації» [20, с. 33]. У цьому контексті європейські стандарти регіонального управління мають стати орієнтиром для України. Вони

передбачають стратегічне планування, орієнтацію на сталий розвиток, забезпечення партнерства між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Впровадження таких підходів дозволить українським регіонам залучати іноземні інвестиції, ефективніше реалізовувати інфраструктурні проекти та конкурувати за ресурси не лише всередині країни, а й на міжнародній арені. Таким чином, адаптація до європейських стандартів є не лише умовою інтеграції до ЄС, а й ключовим інструментом для подолання глобалізаційних викликів та підвищення конкурентоспроможності у XXI столітті.

Одним із ключових аспектів, які підкреслюються в європейському підході до регіонального управління, є необхідність зміцнення єдності держави через збалансований розвиток усіх регіонів. В Україні, на жаль, існують суттєві відмінності в рівні розвитку між різними регіонами, що призводить до соціально-економічної напруги та нерівномірного доступу до ресурсів, послуг та можливостей для самореалізації громадян. Це викликає відчуття несправедливості, що може призводити до дезінтеграційних процесів.

Нерівномірність у розвитку регіонів не лише обмежує загальне зростання країни, але й створює передумови для соціальних протестів і навіть політичної нестабільності. Така ситуація може підривати довіру до державних інститутів і сприяти зростанню сепаратистських настроїв. Відповідно, задля стабільності та зміцнення цілісності країни важливо щоб кожен регіон мав рівний доступ до ресурсів та можливостей розвитку. Європейський досвід підтверджує, що забезпечення рівного розвитку територій сприяє зміцненню національної єдності, це видно порівнюючи рівень життя населення України та країн Європейського Союзу. У країнах ЄС застосовуються механізми фінансування для сприяння розвитку відсталих регіонів, що дозволяє не лише зменшити соціально-економічну напругу, але й забезпечити рівні умови для всіх громадян. Україна, адаптуючи ці практики, може досягнути значних успіхів у зниженні регіональних диспропорцій, покращенні соціальної стабільності та посиленні національної єдності. Крім того, важливим аспектом є розвиток інфраструктури, доступу до освіти, охорони здоров'я, а також економічних можливостей для

молоді. Це дозволить не лише зменшити відтік кадрів з менш розвинутих регіонів, а й сприятиме створенню більш рівних умов для громадян у кожній частині країни. Саме тому збалансований розвиток територій є важливим фактором для забезпечення цілісності та спільної ідентичності України як єдиної держави.

Європейські стандарти які активно впроваджуються в Україні в рамках процесу євроінтеграції, стали основою для реформування місцевого самоврядування та децентралізації влади в країні. Одним із ключових аспектів на яких наголошують європейські інституції є розширення повноважень місцевих громад. Це сприяє не тільки покращенню управління на місцях, але наближенню рішень до потреб населення, що забезпечує більшу ефективність управлінських процесів. Відповідно до європейських принципів, місцеві органи влади повинні мати реальні можливості для управління місцевими ресурсами та впливу прийняття рішень у різних сферах життєдіяльності територіальних громад. Європейські стандарти передбачають, що місцеві органи влади повинні мати право розпоряджатися землями, планувати розвиток інфраструктури, управлінські і фінансові ресурси. Це дозволяє забезпечити більш ефективне та швидке реагування на потреби громадян, адже рішення приймаються не в столиці а на місцевому рівні з огляду на специфічні умови та потреби кожної території.

Отож, європейські стандарти дають громадам більше прав і можливостей, і це вже частково працює в Україні. Наприклад, місцеві ради отримують більше повноважень щодо бюджету та управління ресурсами. Це правильно, бо рішення мають ухвалювати ті хто живе на місці й краще знає потреби людей. Крім того, коли громади самі відповідають за використання грошей, це знижує ризики корупції. Вважаю, що такий підхід робить самоврядування реально ефективним для України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПЕРСПЕКТИВИ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ

2.1. Аналіз стану регіонального управління в Україні та досягнення його пріоритетів

Регіональне управління в Україні відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності, розвитку територій та підвищенні якості життя населення. Останні роки стали періодом суттєвих змін у цій сфері, адже країна опинилась перед низкою складних викликів – як внутрішнього так і зовнішнього характеру. Водночас вектор європейської інтеграції визначив нові орієнтири, які потребують адаптації не лише законодавчої бази а й управлінських підходів на всіх рівнях. На фоні політичних трансформацій, війни та соціально-економічних труднощів, особливо важливою є здатність регіональної влади ефективно реагувати на потреби громад, забезпечувати безперебійне функціонування інфраструктури та стимулювати розвиток місцевих економік. Усе це можливо лише за умови чіткої правової основи, злагодженої інституційної структури та реалістичних стратегічних пріоритетів.

Правове регулювання регіонального управління в Україні здійснюється на основі Конституції України, законів, урядових постанов, стратегій та інших нормативно-правових актів:

1. Основу становить Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [28], який визначає повноваження органів місцевого самоврядування та принципи їхньої діяльності.

2. Значну роль відіграє також Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [29], що регулює діяльність обласних і районних державних адміністрацій як представників центральної влади на місцях.

3. Ключовим документом, що формує підходи до регіонального розвитку є «Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року»

[5]. У ній окреслено які саме цілі ставляться перед регіонами, як планується їх підтримувати та як перевірятимуть успішність реалізації регіональної політики.

4. Також важливе значення має Закон України «Про засади державної регіональної політики» [27], який закріплює принципи збалансованого розвитку територій та багаторівневе управління.

Становлення ефективної системи регіонального управління в Україні тісно пов'язане з процесами децентралізації, що стартували у 2014 році. Відтоді відбулося чимало змін, зокрема у сфері перерозподілу повноважень між центральною та місцевою владою. «Основна мета реформи – формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, узгодження інтересів держави та територіальних громад» [33]. Це збігається з підходом ЄС, де важливо, щоб рішення увалювались максимально близько до людей, які від них залежать. У ході реформи було створено об'єднані територіальні громади, яким передано значну частину адміністративних і фінансових повноважень. Саме громади отримали більше самостійності у розв'язанні питань місцевого значення, управлінні ресурсами, формуванні місцевих бюджетів та реалізації проектів розвитку. Це дало змогу багатьом регіонам активізувати свою діяльність, залучати інвестиції та більш раціонально використовувати власний потенціал.

Тернопільська область є одним із тих регіонів України, де реалізація принципів децентралізації та регіонального розвитку дає помітні результати, попри об'єктивні труднощі воєнного часу. Налагоджена система регіонального управління, ефективна координація між обласними, районними та місцевими органами влади сприяли формуванню позитивних економічних показників навіть у кризових умовах. «Значним досягненням для регіону стало суттєве зростання валового регіонального продукту у 2021 році. Зокрема, обсяг ВРП склав 81 485 млн гривень, що є одним із найвищих показників для області за останнє десятиліття. Важливо, що за темпами зростання ВРП Тернопільщина

посіла 2–3 місце серед усіх регіонів України, тоді як у 2020 році була лише на 11-му місці» [36, с. 86]. Така динаміка свідчить про ефективну адаптацію регіональної економіки до нових умов, активне використання наявних ресурсів та налагоджену співпрацю між владою, бізнесом і громадянським суспільством.

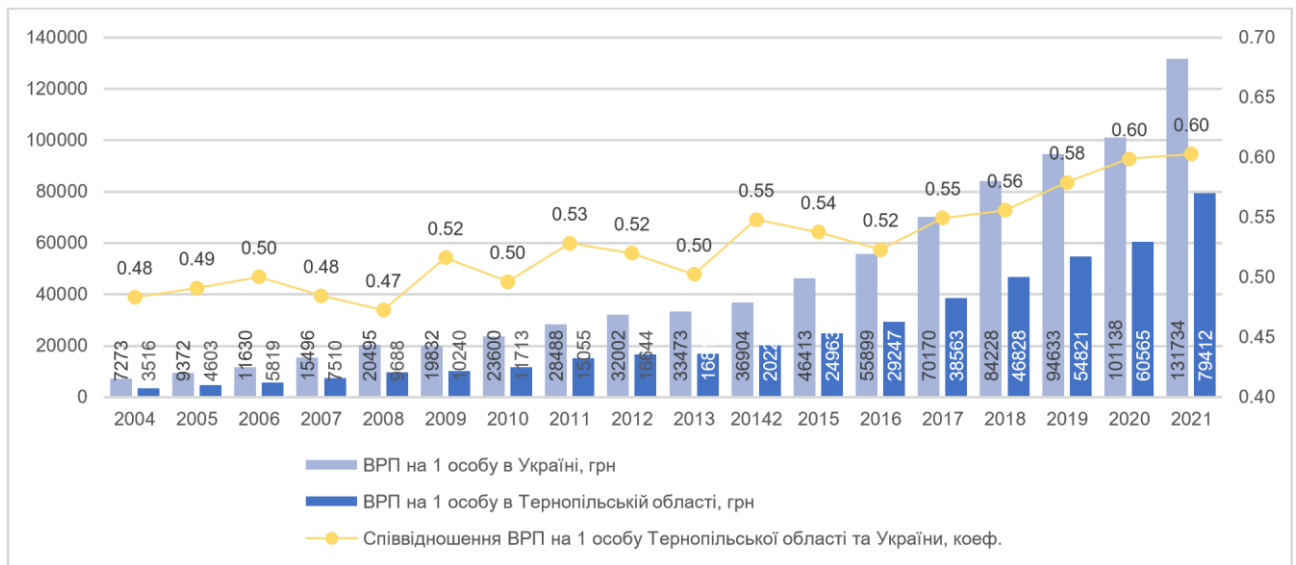


Рис. 2.1 Динаміка ВРП на 1 особу в Україні та у Тернопільській області, млн грн

Примітка. Сформовано на основі джерела [36, с. 90]

Незважаючи на виклики, пов'язані з повномасштабним вторгненням росії в Україну, у 2022–2023 роках Тернопільщина зуміла зберегти позитивну динаміку зовнішньої торгівлі. Це особливо цінне на фоні загального падіння економічної активності в більшості регіонів. Такий результат став можливим завдяки кільком ключовим чинникам: відкриттю ринків Європейського Союзу, гнучкості місцевого бізнесу, а також ефективній організації роботи митних, логістичних та експортних структур на рівні області.

«У 2022 році зовнішньоторговельний оборот області збільшився на 7,4 % у порівнянні з попереднім роком. Експорт зріс на 15 %, тоді як імпорт, навпаки, зменшився на 2,3 %, що позитивно вплинуло на торговельне сальдо. У 2023 році обсяги торгівлі товарами досягли 1 353,2 млн доларів США, що на 4,2 % більше, ніж у 2022 році. Позитивне сальдо збереглося і становило 20,4 млн дол. США» [36, с. 95].

«Проте ця динаміка була неоднорідною: експорт у 2023 році скоротився на 12 %, що зумовлено складною міжнародною ситуацією, логістичними проблемами, а також торговельними обмеженнями з боку окремих країн-членів ЄС. Водночас імпорт товарів зріс майже на третину (28,6 %), що може свідчити як про пожвавлення внутрішнього споживання, так і про потреби бізнесу в модернізації виробництва через закупівлю обладнання, матеріалів тощо» [36, с. 89]. Детальніша інформація наведена на (рис. 2.2.)

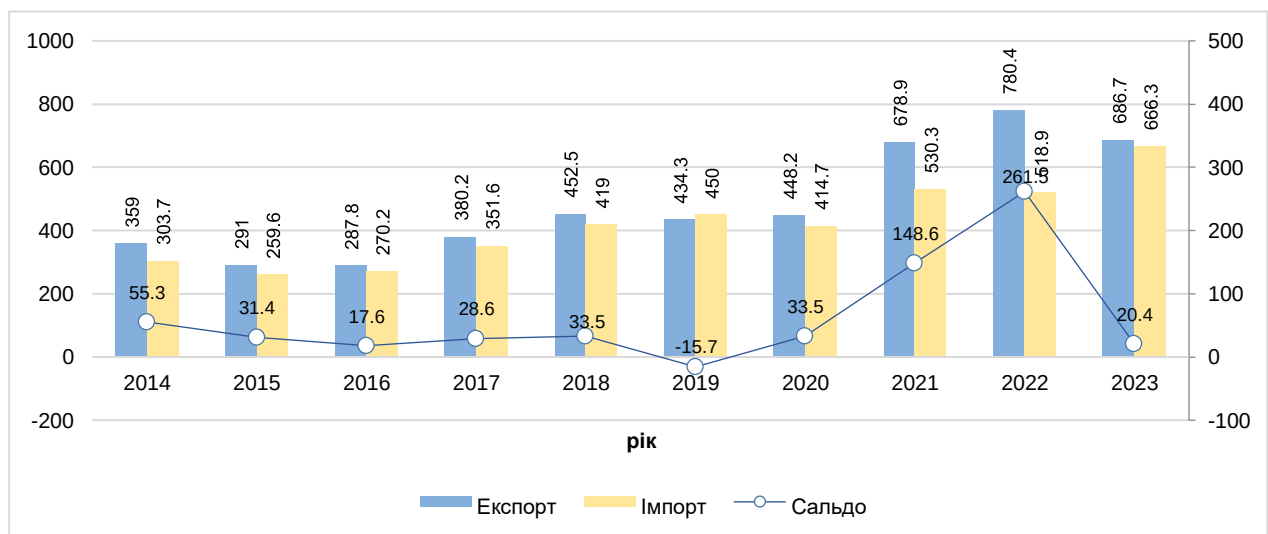


Рис. 2.2. Динаміка обсягів експорту/імпорту товарів підприємствами Тернопільської області, 2010-2023 рр., млн дол

Примітка. Сформовано на основі джерела [36, с. 90]

«Слід окремо підкреслити, що Тернопільська область стала одним із небагатьох регіонів західної України, де у 2023 році вдалося зберегти позитивну динаміку зовнішньої торгівлі. Аналогічні тенденції були зафіксовані лише у Рівненській області (+2,9 %), тоді як більшість інших регіонів демонстрували спад. Географія зовнішньої торгівлі Тернопільщини підтверджує її орієнтацію на європейський вектор розвитку. У 2023 році майже 70 % усього зовнішньоторговельного обороту припадало на країни Європейського Союзу. Найбільшими партнерами були: Польща (20,9 %), Китай (10,6 %), Румунія (8,6 %), Німеччина (8,5 %), а також Італія, Іспанія, Нідерланди, Бельгія, Туреччина, Франція та інші країни» [36, с. 90]. Таблиця 2.1 узагальнює динаміку торгівлі області з країнами ЄС упродовж 2019–2023 років:

Таблиця 2.1

**Динаміка торгівлі товарами Тернопільської області з країнами
Європейського Союзу в 2019-2023 роках**

	2019	питома вага у заг. обсязі, %	2020	питома вага у заг. обсязі, %	2021	питома вага у заг. обсязі, %	2022	питома вага у заг. обсязі, %	2023	Питом а вага у заг. обсязі, %
Експорт, млн. доларів США	310,2	71,4	336,5	75,1	428,8	63,2	587,9	75,3	471,9	68,7
Імпорт, млн. доларів США	324,3	72,1	296,9	71,6	369,0	69,6	375,0	72,4	454,7	68,2
Зовнішньо- торговельний оборот товарами Тернопільської області	634,5	71,8	633,4	73,4	797,8	66,0	962,9	74,1	926,6	68,5

Примітка. Сформовано на основі джерела [36, с. 91]

Аналіз прикладу Тернопільської області свідчить, що ефективне регіональне управління, злагодженість дій усіх рівнів влади та стратегічна орієнтація на ЄС можуть забезпечити розвиток навіть в умовах воєнного стану. Позитивна економічна динаміка, розширення зовнішніх зв'язків та стабільність функціонування органів місцевого самоврядування — це ті чинники, які формують основу для стійкого відновлення регіону та подальшого наближення до європейських стандартів управління.

«Разом з тим, незважаючи на позитивну динаміку, у регіональному управлінні все ще зберігаються суттєві виклики» [36, с. 159]. До них можна віднести нерівномірність розвитку територій, відставання окремих громад у впровадженні реформ, а також кадрові та інституційні проблеми. В окремих випадках спостерігається дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів, що ускладнює ефективну реалізацію нових підходів до управління. Недостатній рівень модернізації житлово-комунальної та транспортної інфраструктури, дисбаланс на ринку праці, зниження обсягів виробництва і високий рівень енергетичної залежності також створюють бар'єри для сталого регіонального розвитку.

Значним стримувальним чинником є скорочення кількості працездатного населення, спричинене як мобілізацією, так і вимушеною міграцією за кордон. В умовах війни додатковими викликами стали депопуляція окремих територій, старіння населення, зниження ділової активності та загрози для бізнес-клімату. Водночас зберігається нерозвиненість системи реабілітації та соціального захисту, що ускладнює інтеграцію вразливих категорій населення, зокрема ветеранів війни.

Крім зазначених проблем, актуальною залишається потреба у тіснішій координації між органами місцевого самоврядування та центральною владою. Для досягнення реального ефекту від децентралізації потрібна не лише передача повноважень, а й ефективна система підтримки, професійного навчання кадрів, інституційного супроводу та контролю за досягненням стратегічних цілей. Недостатня кількість сучасних об'єктів соціальної та спортивної інфраструктури, а також розрив у якості послуг між містом і селом лише посилюють існуючі територіальні диспропорції.

Також варто згадати про відсутність єдиного підходу до моніторингу ефективності регіонального розвитку, що ускладнює аналіз досягнутих результатів та впровадження коригуючих управлінських рішень.

Відповідно до Стратегії розвитку Тернопільської області на 2021–2027 роки, низка викликів у сфері регіонального управління носить системний характер та потребує комплексної відповіді на державному та місцевому рівнях. У таблиці 2.2 узагальнено ключові загрози, які знижують ефективність регіональної політики, уповільнюють розвиток громад і посилюють міжрегіональні диспропорції. Ці виклики мають бути враховані при розробці нових інструментів управління, розподілі ресурсів та визначенні пріоритетів відновлення і модернізації територій.

Таблиця 2.2

Основні виклики регіонального управління в умовах сучасних трансформацій

№	Категорія виклику	Суть проблеми
1	Демографічна криза	Втрата економічно активного населення, депопуляція, старіння населення
2	Соціальна вразливість	Зростання кількості людей з інвалідністю, потреба в реабілітаційних послугах
3	Інституційна слабкість	Недостатність мережі установ для інтеграції вразливих категорій
4	Інфраструктурне відставання	Нестача об'єктів спорту, відпочинку, житлово-комунальної і транспортної інфраструктури
5	Економічна незбалансованість	Низький рівень модернізації виробництва, сировинна структура експорту
6	Освітньо-кадрові проблеми	Нестача професійно-кваліфікованих кадрів, низький рівень підготовки молоді
7	Ризики енергозалежності	Високий рівень енергетичної залежності регіону
8	Військовий вплив	Вимушена міграція, мобілізація, ризики для інвестиційного клімату
9	Адміністративна фрагментація	Нерівномірність впровадження реформ, відсутність єдиного моніторингу ефективності
10	Недостатня координація	Обмежена взаємодія між рівнями влади, слабка підтримка місцевих органів

Примітка. Сформовано на основі джерела [36, с. 159]

Як зазначалось раніше, в Україні система регіонального управління побудована за принципом багаторівневого управління, де кожен рівень має чітко визначені повноваження та обов'язки. «На центральному рівні діє державна влада, яка відповідає за загальну політику країни та законодавче регулювання. До неї належать Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України та центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ). На регіональному рівні основними органами є обласні державні адміністрації (ОДА), обласні ради та регіональні представництва ЦОВВ. Вони реалізують державну політику у межах відповідних територій та координують роботу на місцях. Місцевий рівень управління представлений районними державними адміністраціями, районними радами, міськими, районними в містах, сільськими та селищними радами. Також

важливу роль у забезпеченні самоврядування відіграють об'єднані територіальні громади (ОТГ), які отримали широкі повноваження в результаті децентралізаційної реформи» [40, с. 16].

Щоб краще зрозуміти, як функціонує ця система, доцільно розглянути її у вигляді узагальненої таблиці 2.3, що демонструє структуру органів на кожному рівні:

Таблиця 2.3

Структура регіонального управління в Україні за рівнями

Рівень управління	Органи та учасники
Центральний рівень	- Президент України - Верховна Рада України - Кабінет Міністрів України - Центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ)
Регіональний рівень	- Обласні державні адміністрації (ОДА) - Обласна рада - Територіальні (регіональні) представництва ЦОВВ
Місцевий рівень	- Місцеві державні адміністрації (районні) - Районна рада - Міські ради - Районні в містах ради - Сільські та селищні ради - Місцеві (районні) представництва ЦОВВ

Примітка. Сформовано автором на основі джерела [40, с. 16]

Основні функції обласних та районних державних адміністрацій включають реалізацію державної політики на території областей і районів, координацію діяльності місцевих органів влади, а також контроль за виконанням законів та нормативних актів на регіональному рівні. Обласні державні організації мають широкі повноваження у питаннях управління соціально-економічним розвитком, освітою, охороною здоров'я, інфраструктурою та іншими сферами. Вони також відповідають за організацію міжрегіональної співпраці.

Що стосується місцевого самоврядування, то тут ключову роль відіграють місцеві ради які обираються громадами. Обласні ради ухвалюють рішення щодо

розподілу бюджетних коштів на рівні області, визначають пріоритетні напрямки розвитку та підтримують важливі проєкти. У свою чергу районні та місцеві ради – міські, сільські чи селищні – опікуються поточними питаннями життя громади: від ремонту доріг до функціонування комунальних установ і реалізації соціальних програм.

Важливою частиною регіонального управління сьогодні є об'єднані територіальні громади. «5 лютого 2015 року був прийнятий Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», згідно з яким сусідні міські, селищні, сільські ради могли утворити одну об'єднану територіальну громаду з одним спільним органом місцевого самоврядування» [25]. Це дозволило зробити управління більш ефективним, децентралізованим та фінансово незалежним. ОТГ мають більше повноважень у розпорядженні бюджетними коштами, самостійно планують розвиток територій і вирішують питання місцевого значення, співпрацюючи при цьому з органами державної влади.

Враховуючи складну ситуацію в якій функціонує регіональне управління, особливої ваги набуває питання чіткого стратегічного планування, визначення пріоритетів і завдань на державному рівні. У цьому контексті варто перейти до аналізу стратегічних документів, що визначають цілі та завдання регіональної політики України. Серед цих документів, як я зазначала раніше, ключове місце займає Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року. Цей документ визначає як розвивати регіони з урахуванням їхніх можливостей і проблем. «Стратегія визначає ключові орієнтири, спрямовані на забезпечення безпеки, економічної стабільності та інклюзивності в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Її головною метою є формування конкурентоспроможних, згуртованих та стійких регіонів, які здатні забезпечувати гідну якість життя незалежно від місця проживання громадян. Серед стратегічних напрямів — створення умов для повернення громадян до своїх громад, відновлення інфраструктури з урахуванням сучасних викликів (зміна клімату, енергоефективність, кібербезпека), а також розвиток людського капіталу та економічної активності через підтримку підприємництва й інновацій.

Особлива увага приділяється підвищенню інституційної спроможності місцевого самоврядування, цифровізації, протидії корупції, а також залученню громадськості до процесів прийняття рішень. Стратегія також передбачає розвиток багаторівневого врядування, поглиблення міжрегіонального та транскордонного співробітництва, відновлення екосистем, постраждалих від збройної агресії РФ, та реформування системи соціальних послуг» [10].

Ці завдання спрямовані на адаптацію регіональної політики до стандартів ЄС і створення умов, за яких державна політика враховує потреби кожної конкретної території, а не нав'язує єдиний підхід.

Загалом регіональна політика України спрямована на те щоб кожна область могла розвиватись у своєму темпі з урахуванням своїх особливостей. Основна мета – це зменшити відмінності між регіонами, підвищити рівень конкурентоспроможності, покращити інфраструктуру та залучити інвестиції. «У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, яка була затверджена постановою Кабінету Міністрів у серпні 2020 року, було визначено основні пріоритети, серед яких, окрім вищезазначених цілей було окреслено напрямки просторового розвитку з урахуванням ресурсів і проблем кожного регіону. Вже у 2023 році з'явилась можливість оцінити, наскільки ефективно реалізується ця стратегія. За результатами моніторингу були помітні певні позитивні зрушення. Наприклад, площа природно-заповідного фонду зросла на 0,13% і тоді вона становила вже 6,93%» [22, с. 2]. «У Київській області цей показник взагалі досяг 26,7%, що свідчить про кращу уваги до охорони природи. Крім того, зросла доступність мобільного інтернету: понад 11% населення отримали можливість користуватись 4G-мережею, а це більше ніж планувалося. А ще значно зросла цифрова грамотність – на 13 пунктів, її рівень становив близько 60%. Але були й негативні моменти, наприклад, зменшилась площа відновлених земель, а кількість об'єктів культурної спадщини, які перебували під захистом ЮНЕСКО, стала меншою. Окрім цього у 2023 році повністю припинилося фінансування з державного фонду регіонального розвитку, що сильно ускладнило реалізацію багатьох проєктів» [22, с. 3].

«Якщо говорити про соціально-економічну ситуацію, то в деяких регіонах, наприклад, у Київській, Львівській, Дніпропетровській та Харківській областях видно зростання валового регіонального продукту, що спостерігалось ще у 2021 році. Це свідчить про високий рівень інвестицій і стабільну економічну ситуацію у регіонах» [3, с. 22] (рис. 2.3).

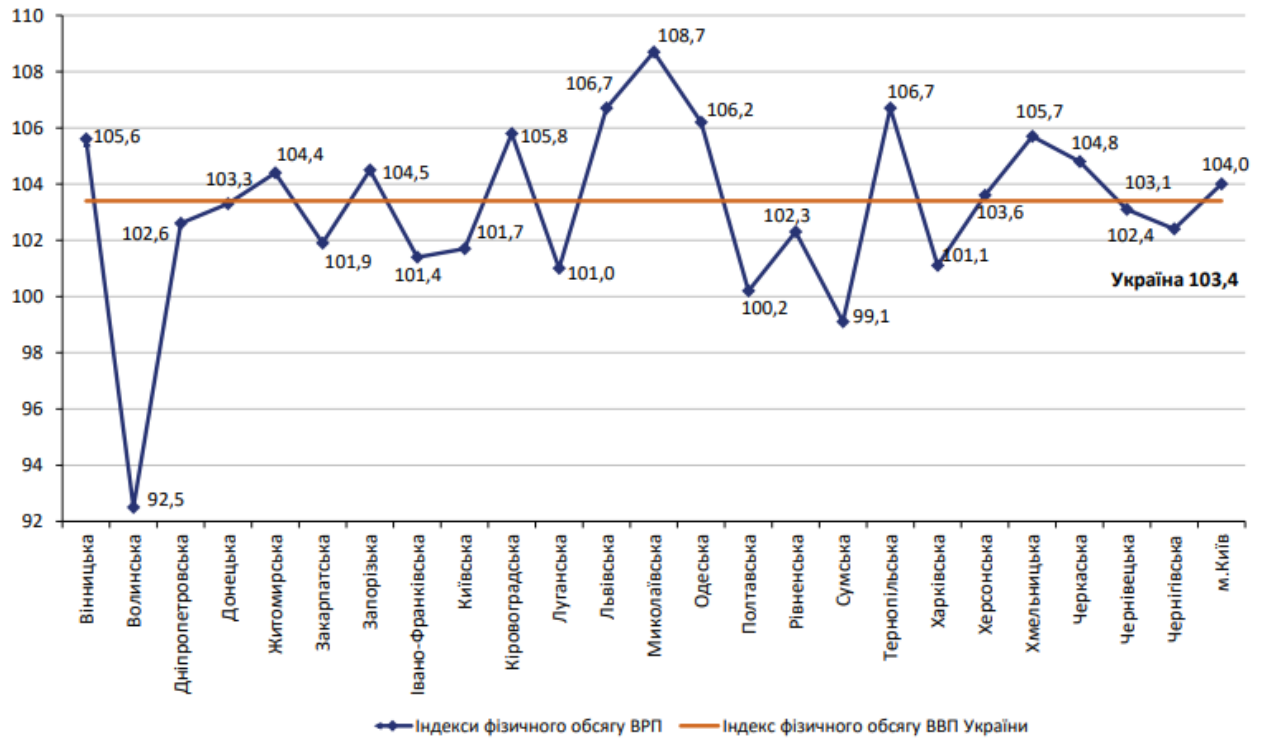


Рис. 2.3. Індекси фізичного обсягу валового регіонального продукту в 2021 році

Примітка. Сформовано на основі джерела [3, с. 22]

Водночас така динаміка не є типовою для всієї країни. У цьому контексті важливо звернути увагу на актуальні показники ринку праці в Україні. «Станом на початок 2025 року, за офіційними даними, в Україні зареєстровано приблизно 100 тисяч безробітних, однак за макропоказниками Міністерства економіки, рівень безробіття становить 17,7%» [35]. Це означає, що ринок праці й далі у складному стані й потребує комплексних рішень.

Особливу увагу слід приділяти тим областям, які постраждали від бойових дій – Донецькій, Луганській, Запорізькій, Харківській. Там дуже складна ситуація: пошкоджена інфраструктура, багато людей втратили роботу, а

інвестори не поспішають повертатися. Для того щоб ці регіони могли оговтатись, потрібне серйозне фінансування та підтримка з боку держави. Йдеться про відновлення доріг, житла, створення нових робочих місць, допомогу підприємцям і покращення доступу до соціальних послуг. Окрім того, варто враховувати ще одну важливу річ – відбудова регіонів має проходити з урахуванням потреб місцевих громад. Це не лише зробить процес ефективнішим, а й дозволить людям активніше долучатись до прийняття рішень. Таке залучення громадян може стати рушієм для нових ідей, ініціатив і проєктів, які будуть відповідати реальним умовам.

Фінансове забезпечення регіонального розвитку в Україні базується на поєднанні декількох джерел фінансування. Насамперед це державний бюджет з якого фінансуються загальнодержавні програми та надаються трансферти місцевим бюджетам. Важливу роль відіграють місцеві бюджети, які формуються за рахунок податкових надходжень, зокрема податку на доходи фізичних осіб, акцизного збору, місцевих податків і зборів. «У 2025 році збережено 64% ПДФО за територіальними громадами, що дозволяє забезпечити, зокрема, своєчасні розрахунки за комунальні послуги та енергоносії. Також збережено єдиний податок для бюджетів громад, та запроваджено пільги у вигляді невилучення реверсної дотації з територій які постраждали від бойових дій. Значною підтримкою для реалізації проєктів у громадах є міжнародна фінансова допомога – гранти, кредити, технічна допомога від ЄС, Світового банку, ПРООН та інших партнерів. Одним із ключових інструментів є Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), який був створений з метою фінансування інфраструктурних проєктів на рівні регіонів. У 2025 році на його фінансування передбачено 1000 млн грн» [44]. Через нього кошти спрямовуються на ремонти шкіл, лікарень, доріг, будинків культури, тобто на все що впливає на життя громади. У таблиці 2.4 узагальнено основні джерела та напрями фінансового забезпечення регіонального розвитку України у 2025 році.

Таблиця 2.4

Основні джерела та напрями фінансового забезпечення регіонального розвитку України у 2025 році

№	Джерело фінансування / Програма	Сума, млн грн / Частка
1	2	3
1	Частка ПДФО, що залишається в громадах	64%
2	Єдиний податок для місцевих бюджетів	збережено
3	Реверсна дотація (для територій з бойовими діями)	не вилучається
4	Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР)	1 000,0
5	Базова дотація	25 526,5
6	Додаткова дотація для постраждалих територій	36 527,8
7	Освітня субвенція (включно з «Новою українською школою»)	105 312,3
8	Субвенція на охорону здоров'я (разом з інвестпроектами)	
9	Програма з відновлення України (включно з проектом HOPE)	6 540,0
10	Інфраструктурні проекти (вода, транспорт, ЖКГ, RELINC тощо)	понад 20 000,0

Примітка. Складено автором на основі [44]

«Крім того, у 2025 році передбачено низку міжбюджетних трансфертів: базову дотацію у розмірі 25 526,5 млн грн, додаткову дотацію для ериторій, що постраждали внаслідок збройної агресії – 36 527,8 млн грн, а також численні субвенції на освіту, охорону здоров'я, відновлення інфраструктури, підтримку ветеранів, розвиток житлової політики, містобудування, водопостачання тощо. Зокрема реалізуються такі проекти як «єВідновлення», «НОМЕ», «НОРЕ», RELINC, будівництво метрополітену у Харкові та Дніпрі, а також забезпечується фінансування молодіжного житла та енергоефективності» [44].

2.2. Виклики та проблеми адаптації вітчизняної системи регіонального управління до європейських стандартів

Адаптація регіонального управління в Україні до стандартів Європейського Союзу виявилася набагато складнішою ніж планувалося спочатку. Хоча за останні роки зроблено важливі кроки у напрямі децентралізації та посилення місцевого самоврядування, багато системних проблем залишаються невирішеними, причому вони стосуються не лише законодавства а й реальної спроможності органів влади ефективно працювати. Особливо гостро всі ці недоліки виявились в умовах війни та кризи, коли ефективність прийняття рішень стала буквально питанням виживання цілих громад.

Однією з головних перешкод на шляху адаптації регіонального управління в Україні до стандартів ЄС є недосконала нормативно-правова база. «Якщо глянути до порівняння становище законодавчого забезпечення країн Східної Європи, які для поживлення євроінтеграційних процесів максимально «підтягнули» своє національне законодавство до міжнародних стандартів, і нашої держави, то законодавство нашої держави не відповідає тим вимогам» [23, с. 21-22]. На перший погляд нові закони приймаються регулярно, однак, якщо заглибитися у практику, помітно безліч протиріч і прогалин. Через це, як показує досвід багатьох громад, незрозуміло хто відповідає за ті чи інші рішення, частина завдань буквально «зависає» в сірій зоні без відповідального виконавця. Додатково ще однією проблемою виступає те, що навіть прийняті закони часто не мають чітких механізмів реалізації. Хоча формально приймаються нові закони на основі європейських норм, на практиці їх застосування часто стикається з численними труднощами

через відсутність належної деталізації процедур або суперечностей із вже діючими актами. Наприклад, регіональні програми розвитку не завжди базуються на принципах визначених у Стратегії розвитку, що також є проявом правової неузгодженості, і замість реального стратегічного розвитку – хаос і формальність.

«Для порівняння, центральною установою державної регіональної політики в Європейському Союзі є міністерство регіонального розвитку, яке розробляє концепції та стратегії, впроваджує державну просторову та регіональну політики, інтегрує макропросторові та регіональні елементи, розпоряджається регіональним сегментом коштів ЄС, координує діяльність установ що мають регіональне значення» [12, с. 206]. Такий підхід дозволяє країнам-членам ЄС забезпечити чітку вертикаль управління, узгодженість дій різних інституцій і прозоре використання фінансових ресурсів. Україні, яка прагне гармонізувати своє регіональне управління із європейськими стандартами, доцільно врахувати подібну модель як орієнтир.

Наступною важливою проблемою є слабкість інституційної спроможності органів влади, а також недостатня координація та дублювання функцій. Багато органів регіонального управління не мають достатніх ресурсів (ні кадрових, ні фінансових) для ефективного виконання своїх завдань. Особливо це стосується новостворених об'єднаних територіальних громад (ОТГ), які після реформи децентралізації отримали більше повноважень але не завжди отримують відповідну підтримку для їх реалізації. І насправді, в невеликих ОТГ доводиться спостерігати картину, коли одна людина виконує обов'язки і економіста, і юриста, і соціального працівника. Як можна в такій ситуації говорити про якісний розвиток територій? Крім того, спостерігається явище дублювання функцій між обласними державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування, наприклад, питання розподілу бюджетних коштів або реалізації соціальних програм іноді одночасно контролюють кілька структур, як результат – подвійна бюрократів, витрачені даремно ресурси, і на жаль часті конфлікти інтересів.

Ще одним аспектом слабкості інституцій є низький рівень кваліфікації кадрів. Через недостатню підготовку фахівців та обмежені можливості підвищення кваліфікації значна частина працівників органів місцевого самоврядування немає достатніх знань для роботи відповідно до нових європейських стандартів управління.

Окрім інституційно-правових перешкод, не менш серйозним викликом для адаптації вітчизняної системи регіонального управління до європейських стандартів є фінансово-економічні обмеження. Ефективне управління на регіональному рівні неможливе без належного фінансування, проте в Україні ця сфера залишається вкрай проблемною. Хронічна нестача фінансових ресурсів суттєво обмежує можливості регіонів у реалізації стратегічних планів розвитку. «Незважаючи на проведення реформи децентралізації, коли частину податкових надходжень було передано на місця, багато територіальних громад залишаються залежними від трансфертів із державного бюджету. У 2024 році до них було перераховано 134,8 млрд грн у вигляді субвенцій з державного бюджету та 53,1 млрд грн — у вигляді дотацій. Це майже 25% їхнього зведеного ресурсу, що свідчить про зростання залежності місцевого рівня від рішень центральної влади» [1].

Спостерігається також нерівномірність економічного розвитку регіонів та неефективне використання бюджетних коштів. Часто проєкти місцевого розвитку розробляються без урахування реальних потреб громад або ж із суттєвими порушеннями принципів ефективності та прозорості, що лише поглиблює різницю у можливостях між багатшими і біднішими областями. «Наприклад, Київська, Львівська та Дніпропетровська області демонструють відносно високі показники надходжень до місцевих бюджетів, тоді як більшість сільських територій на заході, півночі та сході України залишаються економічно слабкими» [1] (рис. 2.4). Це суперечить європейському підходу до регіональної політики, де ключовим принципом є вирівнювання рівня розвитку територій шляхом спрямованої підтримки менш розвинених регіонів.

Додатковим обмеженням є відсутність доступу до сучасних фінансових інструментів розвитку, таких як муніципальні облігації, залучення грантів міжнародних фінансових організацій або механізмів державно-приватного партнерства (ДПП). У країнах ЄС саме ці інструменти активно використовуються для стимулювання регіонального розвитку, тоді як в Україні їхнє застосування лише починає розвиватися.

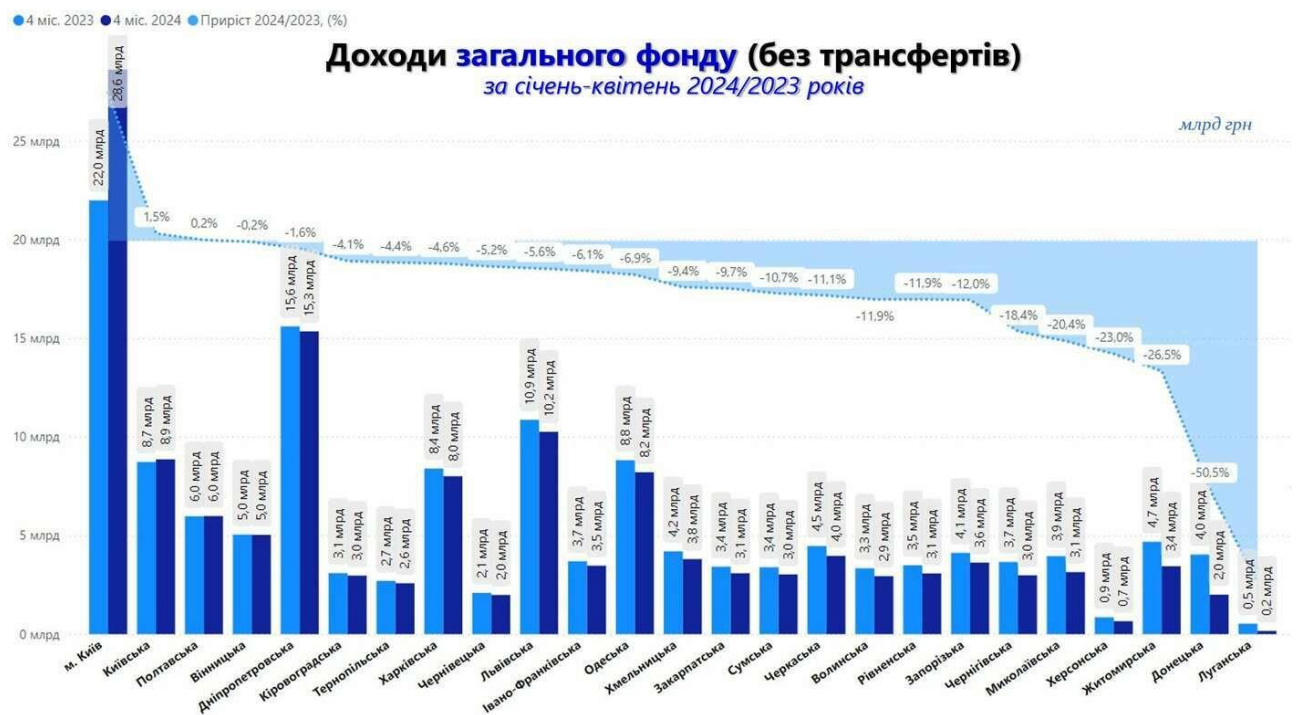


Рис. 2.3. Доходи загального фонду (без трансфертів) за січень-квітень 2024-2023 років

Примітка. Сформовано на основі джерела [1]

Однак навіть за умови подолання інституційно-правових та фінансово-економічних бар'єрів, процес адаптації регіонального управління до європейських стандартів в Україні залишається ускладненим через зовнішні та контекстуальні впливи. Особливо значним чинником є нинішня геополітична ситуація, яка створює додаткові виклики для регіонального розвитку та управління. Передусім, війна в Україні яка триває ще з 2014 року та особливо

загострилася у 2022 році з початком повномасштабного вторгнення росії, радикально змінила контекст функціонування регіональної політики. Багато територій зазнали серйозних руйнувань інфраструктури, економічного спаду, депопуляції та міграційних процесів. У таких умовах органи регіонального управління змушені концентрувати свої зусилля не на стратегічному розвитку відповідно до європейських стандартів, а на забезпеченні базових потреб населення: безпеки, евакуації, відновлення життєво важливої інфраструктури. Території що знаходяться у зоні активних бойових дій або тимчасово окуповані майже повністю втратили можливість розвивати місцеве самоврядування чи реалізовувати будь-які регіональні стратегії. Натомість деякі західні області, куди перемістилася значна кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО), стикаються з надмірним навантаженням на інфраструктуру, ринок праці та соціальні послуги, що також викликає нові управлінські виклики, до яких більшість громад не була готова.

Варто врахувати й ширший контекст. Україна водночас перебуває під тиском складних зовнішньоекономічних умов: скорочення інвестицій, блокада експортних маршрутів, інфляційні процедури. Це ускладнює доступ регіонів до міжнародних фінансових ресурсів, знижує можливості для реалізації програм регіонального розвитку, передбачених Угодою про асоціацію з ЄС. І що важливо, держава зараз змушена переорієнтувати більшість ресурсів на потреби оборони, безпеки та гуманітарної допомоги, що об'єктивно зменшує можливості держави підтримувати регіональні ініціативи розвитку у звичному форматі. Це призводить до того, що навіть найкращі ініціативи на місцях можуть залишитися без належної фінансової чи організаційної підтримки. В умовах таких викликів першочерговим завданням має стати інтеграція політики відновлення та розвитку з урахуванням європейських принципів стійкості, інклюзивності та доброго врядування.

Процес адаптації української системи регіонального управління до стандартів Європейського Союзу розпочався із трансформації нормативно-правової бази. Правові зміни стали фундаментом для подальших реформ,

спрямованих на модернізацію управлінських процесів, децентралізацію влади та формування нової моделі взаємодії між центром і регіонами. Значна частина цих змін була ініційована у рамках виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, яка визначила чіткі зобов'язання щодо гармонізації законодавства в сфері регіональної політики.

«Одним із перших кроків стало оновлення законодавства у сфері місцевого самоврядування. Прийняття змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» заклало підґрунтя для делегування повноважень громадам та зміни принципів управління на місцях» [8]. Законодавчі ініціативи у сфері децентралізації мали на меті імплементацію принципу субсидіарності — одного з базових принципів регіонального врядування в Європейському Союзі, що передбачає ухвалення рішень на найближчому до громадянина рівні.

Крім того, було ухвалено Закон України «Про засади державної регіональної політики» [27], який визначив ключові орієнтири формування політики просторового розвитку, а також принципи стратегічного планування регіонального розвитку. У цьому законі вперше на рівні національного законодавства були закріплені такі поняття як «регіональний розвиток», «державна стратегія регіонального розвитку», «моніторинг результатів». Це наблизило вітчизняну нормативну базу до правової моделі ЄС, у якій акцент робиться на програмному підході та результативності.

«Одним із індикаторів євроінтеграційної трансформації стало затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року» [5]. У цьому документі відображено підходи, подібні до політики згуртованості ЄС: підтримка менш розвинених регіонів, інтеграція просторового планування, забезпечення рівного доступу до послуг. Крім того, стратегія передбачає фінансування проєктів за участі місцевих громад, що є реалізацією принципів партнерства та багаторівневого врядування.

Адаптація українського законодавства до правової системи Європейського Союзу супроводжується низкою серйозних викликів. Мороз

О.Б. у своєму дослідженні зазначає, що «передусім варто звернути увагу на повільне впровадження змін, яке часто має формальний характер: ухвалення законів ще не гарантує їх ефективного застосування. Відсутність системного та комплексного підходу до нормотворчості унеможлиблює гармонійне оновлення як чинного, так і нового законодавства відповідно до стандартів ЄС. Ситуацію ускладнює недостатня координація між гілками влади — законодавчою, виконавчою та судовою, — що істотно уповільнює реалізацію адаптаційного процесу.

Національне законодавство часто не узгоджене з *acquis communautaire*, що зумовлено браком фундаментальних теоретико-правових досліджень і відсутністю стратегічного бачення. Нереформований державний апарат створює внутрішній опір змінам, зокрема на рівні виконавчих органів, де спостерігається саботаж нововведень. Значним бар'єром залишається високий рівень корупції, який потребує рішучої антикорупційної реформи. До цього додаються застаріла регуляторна база, успадкована від радянської системи, а також складна та заплутана податкова система, яка ускладнює економічну інтеграцію та вимагає суттєвого спрощення адміністрування» [23].

Щодо інституційної реформи, ситуація виглядає неоднозначно. З одного боку, створення ОТГ було необхідним кроком для реалізації ідеї європейської децентралізації. З іншого боку, більшість громад зіткнулись із банальною нестачею ресурсів. Бюджетних коштів не вистачає навіть на базові потреби, не кажучи вже про фінансування великих інфраструктурних проєктів. «Водночас кадровий голод залишається гострою проблемою: місцеві ради часто не мають фахівців у сферах економіки, права чи стратегічного планування» [11]. Процес реформування інституцій в Україні, спрямований на інтеграцію європейських стандартів включає створення та реформування різних органів, які відповідають за місцеве управління та регіональний розвиток. Основні інституції які зазнали реформ — це органи місцевого самоврядування та обласні державні адміністрації. Створення ОТГ, які отримали більшу автономію та більші повноваження в управлінні місцевими фінансами,

освітою, охороною здоров'я та іншими сферами, стали справді великим досягненням. Процес об'єднання громад дозволим більш ефективно розподіляти ресурси та покращити якість надання послуг на місцях.

Іншим прикладом є створення нових інститутів управління на рівні регіонів, таких як державні агентства з питань розвитку територій, які мали б забезпечити стратегічне планування та управління територіями відповідно до європейських стандартів. Однак, попри те що ці агентства були створені, їхня діяльність не завжди відповідає сучасним вимогам, адже в багатьох випадках не вистачає ресурсів для впровадження реальних змін. Оцінка ефективності їх роботи показала, що труднощі з координацією між державними та місцевими органами влади призводять до неефективного використання фінансових ресурсів та затримок у виконанні проектів. Крім того, інституційна спроможність обласних державних адміністрацій часто не відповідає вимогам європейських стандартів. Це виявляється у недостатньому рівні автоматизації адміністративних процесів, відсутності сучасних систем управління проектами та неефективному управлінні фінансами. Всі ці фактори свідчать про те, що реформи, хоча й почались, потребують подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних вимог європейських країн.

Крім загальної оцінки законодавчих і організаційних змін, важливим є також аналіз практичного впровадження принципів європейського управління, таких як субсидіарність, партнерство та багаторівневе управління. Приклад субсидіарності, який передбачає ухвалення рішень на найближчому можливому рівні, частково реалізовано завдяки децентралізаційній реформі. Місцеві громади отримали більше повноважень і ресурсів. Проте на практиці цей принцип все ще реалізується неповною мірою: централізовані механізми розподілу фінансування і контроль з боку центральних органів залишаються домінуючими, що суперечить самій ідеї наближення влади до громадян.

Не менш важливим є принцип партнерства. Україна зробила кілька кроків у цьому напрямку: запровадження електронних петицій, проведення громадських слухань, поява публічних консультацій. Водночас практика

показує, що активне залучення бізнесу до реалізації місцевих проектів все ще залишається обмеженим. Лише частина громад налагодила сталі механізми партнерства з приватним сектором, тоді як більшість продовжує діяти у рамках формального виконання процедур.

Принцип багаторівневого управління є ще однією важливою складовою європейської регіональної політики. В Україні цей принцип реалізується через створення механізмів координації між центральними і місцевими органами влади, зокрема через механізми співпраці між ОТГ та обласними державними адміністраціями. Однак, як і у випадку з принципом субсидіарності зберігається невизначеність у розподілі повноважень між державними органами, що призводить до нечіткої координації між різними рівнями влади. В результаті це створює додаткові труднощі у впровадженні ефективних регіональних стратегій та проектів.

Окрему увагу слід приділити залученню зацікавлених сторін у процес регіонального управління. Європейські стандарти вимагають активної участі громадськості, бізнесу, неурядових організацій у виробленні політики. В Україні позитивні зміни у цьому напрямку є: створення онлайн-платформ для консультацій, електронні сервіси для участі в управлінні. «За оцінкою Transparency International Ukraine у 2023 році лише 25% ОТГ регулярно проводять відкриті обговорення важливих для громадян рішень» [41]. Тобто більшість громад ще не забезпечують повноцінного залучення громадян до прийняття рішень. Участь бізнесу в розвитку регіонів також залишається обмеженою. Хоча інтерес до державно-приватного партнерства зростає, багато підприємців залишаються обережними через незрозумілість процедур та ризики, пов'язані з державними контрактами.

Важливо також оцінити реальний вплив впровадження європейських стандартів на соціально-економічний розвиток регіонів. Саме через зміни у зайнятості, доходах населення, інвестиційній привабливості та доступі до послуг можна судити про ефективність адаптації української регіональної політики. Протягом останніх двох років спостерігається певне покращення

ключових соціально-економічних показників у регіонах, які активно впроваджують інструменти стратегічного планування розвитку. Постійні виклики безпеки, руйнування інфраструктури та міграційні процеси уповільнюють економічне відновлення. Тут показники безробіття залишаються високими, а інвестиційна активність обмеженою.

На рівні Тернопільської області окремі результати впровадження європейських підходів у регіональне управління вже мають практичне втілення. Зокрема, одним із прикладів інституційних змін стало активне функціонування Центрів надання адміністративних послуг, які надають послуги за принципами клієнтоорієнтованості та прозорості. Значна частина територіальних громад регіону запровадила механізми електронного врядування — електронні запити, відкриті дані, онлайн-консультації з населенням. «У сфері стратегічного планування одним із прикладів практичного впровадження європейських підходів стала участь територіальних громад області у міжнародних програмах. Зокрема, в межах Програми USAID DOBRE в Тернопільській області реалізовується 15 проєктів, спрямованих на підвищення інституційної спроможності 5 громад. Загальний бюджет цих ініціатив становить 21,5 млн грн» [36, с. 123]. Основний акцент зроблено на вдосконалення місцевого врядування, стратегічне планування, прозорість управлінських процесів, а також на залучення громадян до ухвалення рішень. Це відповідає принципам багаторівневого врядування, партнерства та субсидіарності, що лежать в основі регіональної політики Європейського Союзу.

Важливо, що в області на місцевому рівні реалізується принцип субсидіарності: органи місцевого самоврядування самостійно вирішують питання розвитку інфраструктури, благоустрою, соціального захисту та місцевого економічного розвитку, що відповідає європейській моделі децентралізованого управління. Наприклад, рішення щодо розподілу місцевих бюджетів, участі громадськості у плануванні проєктів або визначення

пріоритетів капітальних видатків ухвалюються безпосередньо на рівні громади.

Крім того, у межах реалізації принципу партнерства деякі територіальні громади області активно взаємодіють із бізнесом і громадськими організаціями. Запроваджуються бюджети участі, відбуваються публічні консультації з питань місцевої політики, що сприяє підвищенню прозорості та довіри до влади.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПЕРСПЕКТИВИ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ

3.1. Стратегічні напрями вдосконалення процесу адаптації України до європейських стандартів регіонального управління та інструменти їх реалізації

У контексті європейської інтеграції стратегічні напрями вдосконалення процесу адаптації України до європейських стандартів регіонального управління мають базуватись на реальних викликах, що були виявлені в ході реформ, а також на позитивному досвіді країн-членів Європейського Союзу. Зокрема, зважаючи на власні дослідження та аналіз я виявила низку перешкод які стримують ефективність реформ: нормативна непослідовність, інституційна слабкість, низький рівень фінансової автономії регіонів, а також недостатній рівень міжмуніципальної співпраці. У зв'язку з цим, першочерговим стратегічним напрямом має стати подальше вдосконалення нормативно-правової бази у сфері регіонального управління, що є необхідною передумовою для формування сталої та прогнозованої системи управління. Перш за все важливо акцентувати розробки та впровадження нових законодавчих ініціатив які врахували б сучасні реалії функціонування регіонального управління в умовах децентралізації. Доцільним є прийняття спеціального закону про міжмуніципальне співробітництво, цей закон не тільки унормував би правові засади співпраці громад, але й передбачав механізм фінансової та організаційної підтримки таких об'єднань з боку держави. Такий підхід широко застосовується в країнах ЄС, зокрема у Польщі, де законодавча база підтримує міжмуніципальні союзи у сферах транспорту, охорони здоров'я та екології, що дозволяє економити ресурси та підвищувати якість послуг.

Другим важливим інструментом у цьому напрямі є гармонізація українського законодавства з правовими актами Європейського Союзу у сфері регіонального розвитку. Це стосується передусім стратегічного планування, індикативного фінансування та контролю за ефективністю реалізованих програм. Існуюча практика показує що багато стратегій розвитку в Україні залишаються декларативними, оскільки не мають чіткого механізму реалізації або фінансування. Натомість у ЄС широко використовуються інструменти індикативного планування, які дозволяють пов'язати цілі, ресурси та строки реалізації.

Наступним завданням має стати усунення правових прогалин та неузгодженостей які виникають між різними рівнями нормативних актів. У місцевих громадах часто виникають ситуації, коли на місцевому рівні не можуть реалізовувати нові функції через відсутність або суперечливість нормативної бази. Існує потреба в оновленні Закону України «Про місцеве самоврядування» з урахуванням нового адміністративно-територіального устрою, який виник внаслідок децентралізації. Слід актуалізувати положення щодо ролі виконавчих органів обласних та районних рад, врегулювати відносини між ними і держадміністраціями зменшивши дублювання повноважень. У цьому контексті доречним буде запровадження постійно діючого механізму правового моніторингу, завданням якого має стати аналіз відповідності національного законодавства європейським стандартам, виявлення прогалин та оперативне внесення змін. Така практика існує у Чехії, де у складі парламенту діє спеціальний підрозділ з моніторингу євроінтеграційного законодавства. Аналогічна структура в Україні могла б функціонувати у складі Міністерства розвитку громад, що забезпечило б фахову підтримку та постійний зворотний зв'язок між урядовими структурами та місцевими органами влади.

Важливо підкреслити, що вдосконалення законодавства не має зводитись лише до кількісного оновлення актів. Йдеться про підвищення якості правотворчості доступності нормативно-правової інформації для

громад, запровадження публічних консультацій при ухваленні рішень. Це дозволить підвищити рівень довіри до державної політики та забезпечити соціальну легітимність. Вдосконалення нормативно-правової бази є першочерговим стратегічним напрямом на шляху адаптації України до європейських стандартів регіонального управління. Інструменти що включають розробку нових законів, гармонізацію з правом ЄС та усунення правових прогалин мають стати основою для ефективної, прозорої та орієнтованої на розвиток системи управління. Успішна реалізація цього напрямку створить фундамент для інших реформ, підвищить спроможність регіонів до самостійного розвитку та сприятиме зміцненню цілісності держави.

Разом із удосконаленням нормативного середовища особливого значення набуває зміцнення інституційної спроможності органів регіонального управління та місцевого самоврядування. Успішна реалізація законодавчих ініціатив значною мірою залежить від наявності ефективно функціонуючих інституцій, кваліфікованих кадрів і налагоджених управлінських процедур. Відтак стратегічним завданням є формування цілісної системи інституційного розвитку що базується на принципах професійності, сталості, прозорості та орієнтації на результат. Одним із базових елементів цієї системи має стати впровадження безперервного навчання для посадових осіб органів місцевого самоврядування та регіональної виконавчої влади. Потреба у такому навчанні зумовлена як частими змінами у законодавстві так і необхідністю опанування нових підходів до управління які відповідають стандартам ЄС. Варто запровадити навчальні програми адаптовані до різних рівнів посад і досвіду, зокрема курси зі стратегічного планування, адміністрування проєктів, цифрового управління та антикорупційної політики. Досвід окремих країн ЄС може бути корисним для України у цьому аспекті. Наприклад, у Литві функціонує Державне управлінське агентство, яке координує процеси професійної підготовки управлінських кадрів для всіх рівнів місцевої влади. Подібний підхід міг би

бути адаптований в Україні через створення мережі регіональних центрів підвищення кваліфікації, які працювали б на постійній основі у співпраці з вишами, донорськими структурами та місцевими радами.

Разом із кадровим розвитком не менш важливим є створення ефективної інституційної інфраструктури. Йдеться про функціонування регіональних агенцій розвитку, консультаційно-дорадчих центрів, офісів підтримки підприємництва локальних хабів стратегічного управління. Ці структури мають забезпечувати громади доступом до фахової підтримки у питаннях реалізації програм розвитку, підготовки інвестиційних проєктів зв'язку з міжнародними донорами тощо. Водночас слід подбати про стабільне фінансування таких структур, їх кадрове забезпечення та законодавче врегулювання функціоналу. Без чіткого правового статусу та фінансової спроможності агенції розвитку часто існують лише формально, не виконуючи покладених на них завдань. У зв'язку з цим доцільно передбачати у державному бюджеті цільові програми підтримки розвитку інституційної інфраструктури у громадах, зокрема в малих та сільських.

Окремої уваги потребує питання координації між органами влади різного рівня. Наявна вертикаль влади в Україні часто ускладнена дублюванням повноважень, відсутністю механізмів оперативної комунікації, що в умовах обмежених ресурсів негативно впливає на реалізацію стратегічних рішень. Запровадження сучасних інструментів міжрівневої взаємодії, таких як електронні платформи обміну даними, спільні бази проєктів, обласні ради співпраці – здатне забезпечити більшу узгодженість та прозорість процесів планування і реалізації регіональної політики.

Крім того варто передбачити функціональний аудит органів місцевого самоврядування, спрямований на виявлення надлишкових, дублюючих або неефективних ланок управління. Оптимізація таких структур дозволить більш раціонально використовувати кадрові та фінансові ресурси, а також сконцентрувати зусилля на ключових напрямках розвитку. Позитивна практика у цьому питанні також спостерігається у Словаччині та Естонії, де

подібні реформи дали змогу скоротити видатки на утримання управлінського апарату та прямувати зекономлені кошти на розвиток громад.

Важливим напрямом вдосконалення регіонального управління, що відповідає підходам країн Європейського Союзу є забезпечення реальної участі громадськості та бізнесу в процесах прийняття рішень. У країнах ЄС принцип партнерства вважається ключовим – без залучення зацікавлених сторін регіональна політика втрачає ефективність і легітимність. В Україні ж інструменти громадської участі поки що функціонують нерівномірно: в одних громадах механізми носять формальний або епізодичний характер. Для досягнення реального впливу громадян на формування політики розвитку необхідно розвивати механізми публічних консультацій, зокрема на етапах підготовки стратегій, програм економічного і соціального розвитку, місцевих бюджетів. Впровадження електронних інструментів участі – таких як платформи е-петицій, онлайн обговорення, бюджети участі – сприятиме більшій відкритості процесу і врахуванню різних суспільних інтересів. Європейський досвід, зокрема приклади Нідерландів і Данії свідчить про те, що системна громадська участь підвищує якість управлінських рішень, легітимність політик і довіру до інститутів влади. Окрему увагу слід приділити розвитку місцевих ініціатив, громадських організацій та волонтерських мереж. Їх активізація є особливо актуальною для сільських і віддалених територій де традиційно спостерігається слабка інституційна присутність держави. Для цього доцільно створювати локальні платформи співпраці у формі дорадчих рад, тематичних форумів, партнерських рад при органах влади. Такі формати вже успішно функціонують у деяких громадах України, але потребують системного поширення на національному рівні.

Ще одним із стратегічних викликів залишається подолання глибоких міжрегіональних диспропорцій. Статистичні дані та результати досліджень свідчать про нерівномірний розподіл ресурсів між регіонами: центральні й західні області демонструють зростання, тоді як східні та південні залишаються менш розвиненими. Щоб вирівняти цей дисбаланс необхідно

реалізувати цільові програми підтримки територій з високим рівнем безробіття, слабкою інфраструктурою та низькими соціально-економічними показниками. До таких програм варто включати інвестиції в соціальні об'єкти, підтримку малого бізнесу, розвиток промислових зон і цифрових сервісів. Подібні ініціативи в південних регіонах Італії та Іспанії дозволили суттєво скоротити розрив у рівні життя між різними частинами країн. Паралельно слід активізувати міжрегіональну співпрацю, що дозволить ефективніше використовувати ресурси та реалізовувати спільні проекти у сфері інфраструктури, туризму, довкілля. Прикладом може слугувати програма «Interreg» в ЄС. Україні доцільно створити власні механізми внутрішньої міжобласної взаємодії, що сприятиме об'єднанню регіональних зусиль. Окремо варто наголосити на важливості розвитку транспортної та цифрової інфраструктури. Високоякісні автошляхи, сучасна логістика та доступ до інтернету є основою для економічного зростання, мобільності населення та інвестиційної привабливості регіонів.

Ключовим елементом ефективного управління залигається прозорість. У цьому контексті важливо розширювати цифровізацію: запровадження електронного документообігу, відкритих бюджетів та онлайн-моніторингу витрат значно знижує ризики корупції. Водночас потрібна система підтримки з боку центральної влади для поширення таких рішень. Необхідно також зміцнювати фінансовий контроль. Це включає внутрішній аудит, залучення громадськості до оцінки ефективності витрат, регулярну публічну звітність. Як показує досвід країн Балтії, подібні практики зміцнюють довіру та зменшують імовірність зловживань.

3.2. Вдосконалення інституційного супроводу процесу адаптації України до європейських стандартів регіонального управління як перспективи суспільного розвитку

Адаптація України до європейських стандартів регіонального управління є складним та багатоступеневим процесом який потребує чіткої та ефективної координації на всіх рівнях державної влади. Центральні органи

виконавчої влади мають грати ключову роль у цьому процесі, виступаючи не лише як розробники політик, а й як координатори та монітори реалізації європейських стандартів на регіональному рівні. Для цього необхідно забезпечити ефективну взаємодію між різними міністерствами та відомствами що працюють в цій сфері.

Передусім важливу роль у процесі адаптації відіграє Міністерство розвитку громад та територій України, яке є основним органом що здійснює державну політику у сфері регіонального розвитку, містобудування та архітектури. Це міністерство має координувати процес реформування регіонального управління, організовувати і контролювати реалізацію програм розвитку та взаємодіяти з іншими центральними органами влади. Зокрема для підвищення ефективності, Міністерство розвитку громад має активніше залучати до процесу реалізації стратегій місцеві органи влади, бізнес та громадські організації.

Не менш важливим є Міністерство фінансів України, яке відповідає за розробку фінансових механізмів і міжбюджетних відносин. Механізми фінансування регіонального розвитку, зокрема через бюджетні трансферти та використання коштів ЄС, повинні бути прозорими та ефективними. Взаємодія Міністерства фінансів із Міністерством розвитку громад має бути тісною для забезпечення стабільного фінансування інфраструктурних проєктів та соціальних програм, що є частиною адаптації.

Роль Міністерства економіки в контексті регіональної політики також потребує перегляду. Це міністерство в системі регіональної політики потребує суттєвого посилення та переосмислення з урахуванням викликів сучасного етапу євроінтеграції. Воно має не лише виконувати загальнодержавні економічні функції а й бути активним учасником у розробці та реалізації стратегій розвитку регіонів. Його діяльність повинна охоплювати безпосередньо взаємодію з місцевими громадами щодо створення сприятливого інвестиційного клімату, підтримки малого та середнього бізнесу, розвитку кластерних ініціатив, а також сприяння формуванню

інноваційної інфраструктури в регіонах. Особливої уваги потребує формування локальних економічних стратегій із залученням європейського досвіду, а також координація з іншими міністерствами – передусім із Міністерством розвитку громад та територій – задля забезпечення інтегрованого підходу до місцевого економічного зростання в межах стандартів ЄС.

Окрему роль у забезпеченні інституційної цілісності процесу адаптації має відігравати Міністерство закордонних справ України, яке відповідає за формування зовнішньої політики та координацію міжнародних зобов'язань. Його залучення до процесів регіональної політики особливо важливе у зв'язку з необхідністю ефективної комунікації з європейськими партнерами, в тому числі щодо доступу до інструментів фінансування, таких як структурні та інвестиційні фонди ЄС. Крім того саме МЗС забезпечує представлення національних інтересів України у профільних інституціях ЄС, а отже виступає критично важливою ланкою для підтримки процесу адаптації стандартів у регіональному вимірі. Співпраця цього міністерства з іншими центральними органами виконавчої влади має бути постійною та системною.

Для того щоб взаємодія між цими органами була ефективною, необхідно створити спеціалізовану міжвідомчу комісію або координаційний центр при уряді України, що буде забезпечувати постійну комунікацію між міністерствами а також здійснюватиме моніторинг прогресу реформ та забезпечувати належне використання міжнародної допомоги. Такий координаційний орган, подібний до Національного комітету з євроінтеграції має функціонувати на постійній основі з чіткими завданнями та відповідальними особами. Крім того, важливим аспектом є цифровізація координації, що дозволить забезпечити зручний доступ до інформації для всіх учасників процесу адаптації включаючи громадськість та бізнес. Платформи для публічних комунікацій і моніторингу проектів, як це робиться в ЄС, значно покращить управлінські процеси та підвищить прозорість влади.

Успішна адаптація України до Європейських стандартів регіонального управління неможлива без надійної системи моніторингу та оцінки. Така система дозволяє не лише відстежувати процес реформ а й своєчасно виявляти проблеми, коригувати політики та підвищувати ефективність управлінських рішень. Основою моніторингу є чітко визначенні критерії, індикатори оцінки та сучасні інструменти збору даних та їх аналізу, що дозволяє здійснювати якісну оцінку прогресу на різних рівнях управління.

Передусім для оцінки прогресу у впровадженні європейських стандартів важливо визначити критерії, які дозволяють об'єктивно оцінювати стан адаптації. Одним з основних критеріїв є нормативно-правова база. Це включає індикатори, такі як кількість прийнятих законів та підзаконних актів, що відповідають вимогам ЄС, а також їх відповідність європейським директивам і принципам. Для збору таких даних можна використовувати регулярний аналіз законодавчих змін, що здійснюються Міністерством юстиції України у співпраці з іншими державними органами.

Інституційна спроможність органів влади є наступним критично важливим критерієм, який свідчить про практичну здатність впроваджувати стандарти ЄС. У цьому контексті доцільно оцінювати кількість підготовлених кадрів, обсяг навчальних програм, частоту підвищення кваліфікації посадовців місцевого самоврядування, а також сутність професійної відповідності вимогам сучасного управління. Звіти освітніх закладів, центрів перепідготовки та статистичні дані органів влади можуть забезпечити верифіковану інформацію для такої оцінки.

Окремої уваги заслуговують критерії, що відображають рівень міжрегіональної співпраці та відкритості регіональних адміністрацій. Індикаторами цього можуть бути кількість реалізованих проєктів, участь у програмах транскордонного співробітництва, обсяг залучених міжнародних коштів. Подібні показники дозволяють оцінити рівень взаємодії між регіонами та їхню здатність до реалізації ініціатив у партнерстві з європейськими громадами.

Разом з тим розробка ефективної системи оцінки вимагає не тільки правильного вибору критеріїв, а й впровадження технічно зручних та надійних цифрових рішень. Йдеться про створення інтегрованих електронних платформ, які об'єднуватимуть дані з різних джерел, дозволятимуть в реальному часі відстежувати динаміку змін та порівнювати регіони за основними параметрами ефективності. Важливо щоб такі платформи також виконували функцію громадського контролю, тобто були доступні не лише для органів влади, алей для громадян, дослідників, журналістів. Також, доцільно забезпечити діджиталізацію процедур надання адміністративних послуг, звітності та управлінських рішень. Інтеграція даних з реєстрів, електронних кабінетів органів місцевого самоврядування, порталів відкритих фінансів – усе це створить екосистему моніторингу, яка не потребуватиме надмірного бюрократичного навантаження та дозволить оперативно реагувати на відхилення від заданих стратегічних орієнтирів.

Для успішної адаптації України до європейських стандартів регіонального управління необхідно створити ефективну інституційну підтримку цього процесу. Одним із найважливіших кроків є створення спеціалізованого агентства з питань європейської інтеграції у сфері регіонального розвитку, яке забезпечить координацію, технічну підтримку, моніторинг і вдосконалення всіх аспектів адаптації. Таке агентство має стати основним органом, що відповідатиме за організацію процесу адаптації на національному та регіональному рівнях, гарантуючи що усі державні, місцеві органи та інші зацікавлені сторони будуть працювати в одному напрямку. Структурно воно має бути інтегрованим у загальну систему управління країною та координувати свою діяльність з іншими важливими державними органами, такими як Міністерство розвитку громад та територій України, яке відповідатиме за розробку політики регіонального розвитку та децентралізацію, Міністерство фінансів України, яке забезпечуватиме фінансування регіональних ініціатив через бюджетні трансферти та кошти ЄС, а також Міністерство економіки України, що працюватиме над економічними

стратегіями і підтримкою бізнесу в регіонах. Крім цього, для ефективної координації агентство повинно тісно співпрацювати з Міністерством закордонних справ України, яке зможе забезпечити необхідну міжнародну підтримку для адаптації та інтеграції України в європейські структури. Таким чином, створення спеціального агенства з питань європейської інтеграції у сфері регіонального розвитку дозволить створити ефективну координаційну структуру, здатну забезпечити організацію, підтримку та моніторинг процесу адаптації України до європейських стандартів регіонального управління.

Для успішної євроінтеграції необхідно не лише зміцнювати інституційну та організаційну складову, але й забезпечити належний експертний та науковий супровід цього процесу. Адаптація до європейських стандартів потребує глибокого аналізу, стратегічного планування, точних наукових досліджень і рекомендацій, що дозволять на основі конкретних даних та розрахунків приймати ефективні рішення. Саме тому важливо залучати до процесу наукові установи, аналітичні центри та міжнародних експертів для надання висококваліфікованої підтримки в розробці рекомендацій та оцінці результатів. Одним із ключових елементів цього супроводу має стати створення платформ співпраці між державними органами, науковими колективами та міжнародними партнерами. Завдяки науковим дослідженням можна краще зрозуміти особливості регіонального розвитку України, що дозволить адаптувати європейські практики до національного контексту. При цьому науковці мають працювати не лише над теоретичними питаннями, а й пропонувати конкретні механізми впровадження європейських стандартів. Аналітичні центри повинні відігравати активну роль у підготовці матеріалів, що відображають стан адаптації та її перспективи. Їхня здатність до збору та аналізу даних дозволяє формувати обґрунтовані рекомендації для органів влади, зокрема щодо економічних, соціальних та політичних аспектів реформ. Належна оцінка, яку можуть надати ці установи має важливе значення для об'єктивного моніторингу процесу змін.

Ключовим напрямом адаптації України до європейських стандартів регіонального управління є активізація міжнародного співробітництва з країнами-членами ЄС. Це дозволить не лише швидше впроваджувати ефективні практики, але й залучати ресурси, знання та досвід, необхідні для реформ. Насамперед важливо розвивати обмін досвідом у сфері децентралізації. Польща, Чехія, Литва – приклади країн, які успішно пройшли цей шлях. Україна може перейняти їхній досвід у сфері фінансової автономії, розвитку місцевої інфраструктури, управління бюджетами та стратегічного планування на місцевому рівні.

Наступним важливим напрямом є співпраця у сфері управління місцевими ресурсами – як фінансовими так і природними, людськими, інфраструктурними. Це дозволить забезпечити сталий розвиток регіонів та їхню конкурентоспроможність. Суттєве значення має участь України у програмах транскордонного співробітництва, таких як Interreg. Вони створюють можливості для реалізації спільних проектів із країнами ЄС, особливо у прикордонних регіонах.

Інформування громадськості про європейські стандарти та переваги їхнього впровадження – ще один критично важливий чинник. Позитивне ставлення до змін забезпечує підтримку реформ з боку громадян, бізнесу та органів місцевого самоврядування. Для цього необхідно реалізувати масштабні інформаційні кампанії, адаптовані до різних цільових аудиторій: громадян, держслужбовців, підприємців, молоді. Активно слід використовувати медіа, соціальні мережі, онлайн-платформи, публічні заходи. Важливо також організовувати освітні ініціативи – від семінарів для посадовців до спеціальних програм молоді. Залучення студентів, волонтерів, молодих фахівців дозволить сформувати нове покоління лідерів із європейським мисленням. Особливу увагу слід звернути на бізнес-середовище. Інформаційна підтримка підприємців, тренінги та консультації допоможуть їм краще зрозуміти нові правила гри та скористатися

можливостями, які надає перехід до європейських стандартів регіонального управління.