

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕГІОНАЛЬНО-  
АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи  
ЕЛ-41

Спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
Освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та  
адміністрування»

 Анастасія ЧИГИРИНСЬКА

Керівник кваліфікаційної роботи:  
доктор наук з державного управління,  
професор

 Олександр ЖАДАН

Рецензент: кандидат економічних наук,  
доцент кафедри соціальної економіки  
Харківського національного  
економічного університету імені  
Семена Кузнеця

 Вікторія ЛУГОВА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний  
Кафедра економіки та менеджменту  
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ганна ДОРОШЕНКО  
(підпис) (ім'я, прізвище)

« 09 » червня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

\_\_\_\_\_ Чигиринської Анастасії Русланівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення механізму регіонально-адміністративного менеджменту»  
керівник роботи Жадан Олександр Васильович, доктор наук з державного управління, професор  
затверджені наказом вищого навчального закладу від «17» квітня 2025 року № 2101-5/969
2. Строк подання здобувачем роботи «05» червня 2025 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити:  
сутність, особливості та принципи функціонування регіонально-адміністративного менеджменту; методи державного регулювання регіонального розвитку; природа взаємодії між центральними і місцевими органами влади в системі регіонального управління; аналіз сучасного стану регіонально-адміністративного менеджменту в Україні; підходи до впровадження цифрових інструментів у регіональному управлінні; стратегії сталого розвитку регіонів на основі інноваційних управлінських практик; удосконалення механізмів взаємодії між рівнями влади в контексті регіонального розвитку.

## 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, пошук та ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Коригування першого розділу згідно із зауваженнями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно із зауваженнями та рекомендаціями наукового керівника.
5	Коригування вступу, висновків та оформлення списку використаних джерел кваліфікаційної роботи.
6	Закінчення написання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «23» вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



(підпис)

Анастасія ЧИГИРИНСЬКА

(ім'я, прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи



(підпис)

Олександр ЖАДАН

(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА

(ім'я, прізвище)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕГІОНАЛЬНО-АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	9
1.1. Сутність та роль регіонально-адміністративного менеджменту в системі державного управління .....	9
1.2. Основні принципи, функції та інструменти регіонального менеджменту....	17
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕГІОНАЛЬНО- АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ .....	26
2.1. Аналіз сучасного стану регіонального управління в Україні .....	26
2.2. Проблеми та виклики у сфері регіонально-адміністративного менеджменту .....	30
2.3. Пропозиції щодо удосконалення механізму регіонального менеджменту з урахуванням сучасних тенденцій.....	35
ВИСНОВКИ .....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	43

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В умовах сучасних суспільно-політичних трансформацій, економічної нестабільності та зростаючих викликів глобалізації питання ефективності регіонального управління набуває особливої ваги для забезпечення сталого розвитку країни. Регіони виступають не лише адміністративними одиницями, а й активними суб'єктами соціально-економічних процесів, від стану яких безпосередньо залежить рівень добробуту громадян, економічна стійкість держави та її конкурентоспроможність на світовій арені. Відповідно, регіонально-адміністративний менеджмент перетворюється на ключовий інструмент узгодження інтересів держави та місцевих громад, оптимізації ресурсного забезпечення, реалізації ефективної регіональної політики та стимулювання економічної активності на місцях.

Актуальність удосконалення механізму регіонально-адміністративного менеджменту зумовлена зростаючою необхідністю підвищення ефективності взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування. Нинішня система регіонального управління в Україні все ще характеризується значною недосконалістю, що проявляється у фрагментарності підходів до розвитку територій, слабкій координації між різними рівнями влади, неузгодженості програмно-цільових документів і нерівномірності соціально-економічного розвитку регіонів. Це ускладнює реалізацію державної регіональної політики, знижує її результативність і гальмує процес формування самодостатніх, ефективних територіальних громад.

Особливої гостроти проблема удосконалення регіонального управління набуває в контексті активізації децентралізаційних процесів в Україні. Делегування повноважень і ресурсів на місцевий рівень ставить перед регіонами нові завдання: забезпечення сталого економічного зростання, підвищення якості життя населення, формування конкурентоспроможного середовища та самостійне управління доступними фінансовими й природними ресурсами.

У таких умовах виникає об'єктивна потреба у впровадженні нових підходів до адміністрування, які б передбачали комплексне удосконалення механізмів планування, координації, моніторингу та контролю діяльності органів регіональної влади.

Таким чином, дослідження питань удосконалення механізму регіонально-адміністративного менеджменту є важливим і своєчасним, оскільки спрямоване на розв'язання актуальних проблем державного управління та надання практичних рекомендацій для забезпечення ефективного розвитку регіонів відповідно до сучасних викликів і європейських стандартів.

Вагомий внесок у дослідження проблем державного та регіонального управління, механізмів адміністративного регулювання розвитку регіонів, процесів децентралізації та удосконалення територіальної організації влади зробили такі українські науковці, як В. С. Адамовська, О. В. Анпілогов, І. С. Боршош, О. І. Дем'янчук, С. І. Архієреєв та інші дослідники. У своїх працях вони ґрунтовно розглядали питання функціонування регіональної влади, механізмів взаємодії між центральними та місцевими органами, розкривали особливості формування адміністративно-територіальних одиниць в умовах децентралізації, а також аналізували функціональні аспекти обласних державних адміністрацій. Їхні наукові напрацювання стали важливою теоретичною та методологічною основою для подальшого вивчення процесів удосконалення регіонально-адміністративного менеджменту, формування ефективних моделей управління регіонами та забезпечення збалансованого розвитку територій.

*Мета роботи* полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму регіонально-адміністративного менеджменту в Україні для підвищення ефективності управління регіональним розвитком в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

*Завдання дослідження:*

1. Проаналізувати сутність та роль регіонально-адміністративного менеджменту в системі державного управління.

2. Вивчити основні принципи, функції та інструменти регіонального менеджменту.

3. Дослідити сучасний стан регіонального управління в Україні.

4. Визначити основні проблеми, виклики та тенденції розвитку регіонально-адміністративного менеджменту.

5. Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення механізму регіонального менеджменту з урахуванням сучасних вимог і тенденцій.

*Об'єкт дослідження* – процес регіонального управління в системі публічного управління та адміністрування України.

*Предмет дослідження* – механізм регіонально-адміністративного менеджменту, його структура, принципи функціонування та напрями удосконалення в сучасних умовах.

*Методи дослідження.* У процесі написання роботи було застосовано аналіз і синтез для розкриття сутності та ролі регіонально-адміністративного менеджменту, класифікацію і систематизацію – для визначення його принципів, функцій та інструментів, порівняльний метод – для дослідження зарубіжного досвіду, статистичний метод – для аналізу сучасного стану регіонального управління в Україні, а також прогностичний метод – для обґрунтування шляхів удосконалення механізму регіонального менеджменту.

*База дослідження.* Інформаційну основу дослідження склали наукові статті, доповіді, тези конференцій, підручники та навчальні посібники з питань публічного управління та адміністрування, аналітичні матеріали з питань регіонального розвитку, публікації у фахових періодичних виданнях, а також офіційні статистичні довідники та нормативно-правові акти України, що регулюють сферу регіонального управління.

*Наукова новизна дослідження* полягає в тому, що розроблено інтегровану модель регіонально-адміністративного менеджменту, яка об'єднує сучасні цифрові технології, інноваційні підходи та принципи децентралізації для оптимізації управлінських процесів та ефективної взаємодії між рівнями влади.

*Практичне значення* дослідження полягає у формулюванні конкретних рекомендацій для удосконалення механізмів регіонального управління, що сприятимуть підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню фінансової спроможності територіальних громад і покращенню якості надання публічних послуг.

*Апробація результатів дослідження.* Основні положення кваліфікаційної роботи апробовані автором на VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції: «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством», яка відбулася 25 березня 2025 року у м. Полтава.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕГІОНАЛЬНО-АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### **1.1. Сутність та роль регіонально-адміністративного менеджменту в системі державного управління**

Регіонально-адміністративний менеджмент — це система теоретичних засад і практичних механізмів управління соціально-економічними, політичними та адміністративними процесами на рівні регіонів, що здійснюється в межах загальної системи державного управління з урахуванням територіальної специфіки. Він об'єднує адміністративні методи управління з підходами стратегічного менеджменту для досягнення ефективного функціонування регіонів, забезпечення сталого розвитку територіальних громад, гармонізації інтересів держави та місцевого населення.

Категорія «менеджмент» у науковій літературі трактується як процес планування, організації, мотивації та контролю за діяльністю суб'єктів управління з метою досягнення поставлених цілей. В умовах публічного управління менеджмент набуває специфіки, оскільки його об'єктом виступають суспільні інтереси, а результати діяльності мають загальносуспільне значення[8].

Державне управління – це цілеспрямований вплив органів державної влади на суспільні процеси, що здійснюється на основі законодавчих норм і направлений на реалізацію державної політики. Воно охоплює як центральний, так і регіональний рівні управління [26].

Регіональне управління розглядається як підсистема державного управління, що охоплює реалізацію управлінських функцій на субнаціональному рівні (області, райони, громади), з урахуванням особливостей соціально-економічного, культурного та ресурсного потенціалу конкретного регіону.

У наукових джерелах також виділяються функціональні та територіальні підходи до розуміння регіонального управління. Перший акцентує увагу на видах управлінської діяльності, другий — на специфіці територіальної організації.

Поняття «регіональне управління» охоплює ширший спектр функцій, ніж «місцеве самоврядування», оскільки включає не лише управлінські повноваження органів місцевого рівня, а й діяльність державних адміністрацій на регіональному рівні. Місцеве самоврядування базується на принципі автономії територіальних громад і передбачає реалізацію управлінських функцій безпосередньо населенням або обраними ним органами [27-28].

У свою чергу, «адміністративне управління» охоплює організаційно-розпорядчу діяльність державних органів, зокрема в регіонах, і часто сприймається як вертикальна складова системи державного управління, що забезпечує дотримання законності, дисципліни та ефективності в реалізації державної політики на місцях.

Таким чином, регіонально-адміністративний менеджмент є інтеграційною категорією, яка поєднує елементи державного, регіонального та місцевого управління з управлінськими підходами та методами, характерними для публічного сектору.

Регіонально-адміністративний менеджмент виконує низку ключових функцій, які забезпечують ефективну реалізацію державної політики на місцевому рівні. Регіонально-адміністративний менеджмент виконує низку ключових функцій, які забезпечують ефективну реалізацію державної політики на місцевому рівні. Зокрема, йдеться про функції планування, організації, мотивації, контролю та комунікації, які формують основу управлінського процесу.

Функціональна структура регіонально-адміністративного менеджменту охоплює комплекс управлінських дій, спрямованих на досягнення ефективного регіонального розвитку. Послідовне виконання таких функцій, як планування, організація, мотивація, контроль та комунікація, забезпечує цілісність управлінського процесу та його відповідність як державній політиці, так і потребам конкретного регіону.

Це сприяє формуванню ефективної системи публічного управління, здатної гнучко реагувати на регіональні виклики та забезпечувати сталий розвиток територій [3].

Кожна функція виконує важливу роль у забезпеченні сталого регіонального розвитку та реалізації державної політики на місцях. Функція планування слугує основою для визначення стратегічних орієнтирів, прогнозування змін у соціально-економічному середовищі та формування програм і проектів розвитку, які відповідають як національним, так і регіональним пріоритетам.

У свою чергу, організація як управлінська категорія охоплює упорядкування внутрішньої структури органів влади, розподіл обов'язків, ресурсне забезпечення, а також налагодження координації між учасниками управлінських процесів.

Успішна реалізація цілей неможлива без належного рівня мотивації, яка спрямовується не лише на кадровий потенціал, але й на залучення громадськості до прийняття рішень і реалізації політик. Ефективне управління передбачає також постійний моніторинг і контроль за виконанням запланованих заходів, аналіз результатів, виявлення відхилень і внесення необхідних коректив.

Завершальною ланкою цього процесу виступає інформаційне забезпечення, яке підтримує всі етапи управління достовірними, оперативними й аналітично обґрунтованими даними. Сукупність цих функцій забезпечує узгодженість дій, підвищує результативність управлінських рішень і сприяє адаптації регіональної політики до сучасних умов. Водночас для реалізації цих функцій на практиці необхідна ефективна організація вертикальної координації між різними рівнями влади [11].

Слід зазначити, що регіональний адміністративний менеджмент на сучасному етапі характеризується поступовим переходом від централізованої моделі управління до децентралізованої. Цей процес супроводжується розширенням повноважень місцевих органів влади та підвищенням їхньої відповідальності за розвиток територій [35]. В умовах децентралізації та модернізації системи публічного управління особливого значення набуває

ефективна взаємодія між центральними органами влади та регіональними управлінськими структурами. Така взаємодія ґрунтується на принципах субсидіарності, координації та розмежування повноважень, що дозволяє забезпечити єдність державної політики при збереженні управлінської гнучкості на місцях. Центральна влада формує загальнодержавні стратегії, нормативно-правову базу та здійснює контрольні функції, у той час як регіональні органи безпосередньо реалізують політику з урахуванням специфіки місцевого соціально-економічного середовища. Наявність ефективної вертикалі управління дає змогу органам влади на всіх рівнях діяти узгоджено, оперативно реагувати на виклики та забезпечувати цілісність державного управління. При цьому важливо не допустити дублювання функцій або надмірної централізації рішень, що може призвести до втрати ефективності в реалізації публічних політичних процесів.

Збалансоване поєднання централізованого стратегічного управління та децентралізованої реалізації забезпечує належний рівень автономії регіонів, зберігаючи при цьому єдність загальнонаціонального управлінського простору.

Для кращого розуміння структури взаємодії між владними рівнями нижче подано схематичне зображення вертикальної координації у системі державного управління (рис. 1.1).

Схема вертикальної взаємодії владних рівнів (рис. 1.2) демонструє ієрархічну структуру управління, в якій кожна ланка відіграє визначену роль у забезпеченні ефективного функціонування публічного управління на регіональному рівні.

Центральні органи влади формують рамкові умови, визначають стратегічні цілі та забезпечують загальнодержавний контроль, тоді як територіальні підрозділи та регіональні органи виступають посередниками між центром і місцевими громадами, адаптуючи політику до конкретних умов.

Органи місцевого самоврядування, які знаходяться на найнижчому рівні управлінської вертикалі, виконують практичну реалізацію управлінських рішень, найбільш наближену до потреб населення. Така багаторівнева взаємодія дозволяє досягти узгодженості в діях між усіма суб'єктами влади, підвищує ефективність

прийняття рішень і сприяє формуванню адаптивної, відкритої та результативної системи управління в регіонах.



Рис.1.1 Схема вертикальної взаємодії владних рівнів у системі регіонального управління

*Джерело: розроблено автором [9]*

У цьому контексті важливу роль відіграють засади, на яких базується сучасне регіональне адміністрування. Саме вони визначають якість управлінських процесів, їх прозорість, орієнтованість на потреби громади та здатність реагувати на виклики сьогодення [11].

Сучасне регіональне адміністрування ґрунтується на низці загальних принципів, які забезпечують ефективність та результативність публічного управління в регіонах. Регіональне адміністрування як складова державного управління реалізується на основі низки загальних принципів, які забезпечують

його ефективність, відкритість та наближеність до потреб населення. До таких принципів належать [12]:

- Законність — дотримання вимог чинного законодавства при здійсненні управлінських дій;
- Підзвітність і відповідальність — обов'язок органів влади звітувати перед суспільством за прийняті рішення;
- Відкритість і прозорість — забезпечення вільного доступу до інформації про діяльність владних структур;
- Субсидіарність — розподіл повноважень відповідно до рівня, на якому рішення можуть бути реалізовані найбільш ефективно;
- Участь громадян — активне залучення населення до процесу прийняття рішень;
- Ефективність — досягнення максимальних результатів при раціональному використанні ресурсів.

Ці принципи утворюють нормативну та етичну базу, яка визначає зміст і спрямування діяльності регіональних управлінських структур.

Водночас організація регіонального управління передбачає застосування різноманітних методологічних підходів, які дозволяють враховувати складність і динамічність соціально-економічних процесів у регіонах. Найбільш поширені методологічні підходи наведено у табл. 1.1.

Як видно з табл. 1.1. серед усіх підходів особливу роль відіграє системний підхід, який передбачає розгляд регіону не як сукупності розрізнених об'єктів, а як взаємозалежну соціально-економічну систему.

Такий підхід дозволяє враховувати множинність чинників, які впливають на розвиток територій, встановлювати між ними логічні зв'язки та формувати ефективні механізми управлінського впливу. Його застосування сприяє більш обґрунтованому плануванню розвитку регіонів, оптимальному використанню ресурсів і підвищенню ефективності державного втручання.

Таблиця 1.1

Характеристика основних методологічних підходів у регіональному  
адмініструванні

Методологічний підхід	Суть підходу	Значення для регіонального управління
Програмно-цільовий	Орієнтація на досягнення конкретних цілей через реалізацію програм і проєктів	Підвищує результативність і керованість розвитку регіону
Нормативно-правовий	Базується на дотриманні законодавчих і регламентних норм	Забезпечує правову визначеність і стабільність управлінських рішень
Структурно-функціональний	Вивчення функцій, ролей і структури органів управління	Дозволяє оптимізувати організаційну модель регіонального управління
Управлінсько-організаційний	Спрямований на удосконалення процесів прийняття та реалізації управлінських рішень	Підвищує ефективність функціонування управлінського апарату
Економіко-математичний	Використання кількісних методів, моделей і прогнозів	Підтримує прийняття рішень на основі аналізу даних і прогнозування
Системний	Розгляд регіону як цілісної системи з взаємопов'язаними елементами	Забезпечує комплексність управління і виявлення причинно-наслідкових зв'язків

*Джерело: розроблено автором [17]*

З огляду на це, роль регіонального менеджменту стає критично важливою для забезпечення ефективної системи публічного управління, оскільки він забезпечує безпосередню реалізацію національних стратегій і політик на рівні конкретних територій [14].

Формування ефективної системи публічного управління неможливе без якісного регіонального менеджменту, який виступає ключовою ланкою у взаємодії між державою та територіальними громадами. Регіональний рівень

управління забезпечує реалізацію державної політики з урахуванням локальних особливостей, потреб населення та ресурсного потенціалу окремих територій.

Вплив регіональної політики на загальнодержавне управління проявляється в тому, що саме на місцях втілюються стратегічні плани розвитку, реалізуються соціальні програми, формуються підходи до управління публічними ресурсами. Узгодженість регіональної та національної політик забезпечує досягнення загальнодержавних цілей шляхом залучення місцевих ініціатив та партнерства між різними рівнями влади.

Забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку територій є ще одним важливим завданням регіонального менеджменту. Саме через регіональні управлінські механізми відбувається вирівнювання міжрегіональних диспропорцій, створюються умови для економічної активності, підвищення рівня зайнятості та якості життя населення. Особлива увага приділяється розвитку інфраструктури, підтримці малого й середнього бізнесу, реалізації інноваційних проектів.

Регіональний менеджмент виступає дієвим інструментом підвищення ефективності державного управління загалом.

Завдяки більшій гнучкості, адаптивності та близькості до громадян, саме регіональні органи влади здатні оперативно реагувати на виклики, запроваджувати інноваційні управлінські рішення та створювати передумови для сталого розвитку територій.

Отже, регіонально-адміністративний менеджмент є важливою складовою ефективною системи публічного управління, що забезпечує реалізацію державної політики з урахуванням місцевих умов.

Завдяки своїй здатності адаптувати національні стратегії до конкретних територій, він сприяє сталому соціально-економічному розвитку регіонів та підвищує якість управління. Цей підхід дозволяє забезпечити баланс між централізованими державними стратегіями та місцевими ініціативами, що є основою для створення сприятливих умов для розвитку територій і покращення життя населення.

## 1.2. Основні принципи, функції та інструменти регіонального менеджменту

Принципи регіонального менеджменту становлять фундаментальні ідеї, що визначають логіку, напрями та характер управлінських процесів на регіональному рівні. Вони слугують критеріями оцінки ефективності діяльності органів влади, формують основу для стратегічного планування та організаційного забезпечення управління, сприяють досягненню цілей регіонального розвитку. Принципи є не лише нормами або правилами поведінки, а й ідеологічними орієнтирами, які формують управлінську культуру, забезпечують цілісність управлінського циклу та підвищують довіру до інституцій.

Як уже зазначалося у підрозділі 1.1, принципи публічного управління становлять концептуальну основу усієї системи державного управління, включно з регіональним рівнем. Утім, доцільно знову звернутися до цієї теми, оскільки в межах регіонального менеджменту ці принципи набувають специфічного змісту та проявляються в унікальних формах.

Розгляд принципів саме в регіональному контексті дозволяє глибше зрозуміти їхню прикладну цінність, виявити особливості реалізації в умовах просторової диференціації, децентралізації та територіального розвитку. Тому подальше дослідження цієї теми є не повторенням, а логічним продовженням та конкретизацією базових підходів до управління[13]. Хоча ці принципи є базовими для всієї системи публічного управління, їхнє застосування в регіональному контексті набуває особливої специфіки, що пов'язано з територіальною диференціацією, багаторівневістю управління та необхідністю врахування локальних інтересів.

У цьому зв'язку важливо розглянути, яким чином загальнодержавні принципи реалізуються безпосередньо на регіональному рівні:

- Принцип законності реалізується через імплементацію державної правової політики з урахуванням регіональної нормативної специфіки, що включає місцеві регламенти, стратегії та програми.

- Принцип підзвітності проявляється у формуванні механізмів контролю за діяльністю регіональних органів як з боку центральної влади, так і громадянського суспільства.

- Принцип відкритості на регіональному рівні передбачає доступ до локальних бюджетів, планів розвитку, звітів про виконання програм — через електронні платформи, громадські слухання, відкриті дані.

- Принцип субсидіарності втілюється через передачу повноважень громадам щодо вирішення питань місцевого значення та формування локальної політики відповідно до власних ресурсних і соціальних особливостей.

- Принцип ефективності означає досягнення конкретних соціально-економічних результатів за мінімального використання ресурсів при реалізації регіональних програм і проектів.

- Принцип участі громадян передбачає використання механізмів партисипативного управління, таких як громадські ради, бюджети участі, електронні петиції.

Таким чином, загальнодержавні принципи, адаптовані до регіонального рівня, забезпечують не лише формальну відповідність управлінських дій вимогам законодавства, а й створюють умови для прозорості, підзвітності та участі громадян у прийнятті рішень. У результаті це підвищує загальну ефективність управлінського процесу, орієнтованого на сталий розвиток і добробут територіальних громад.

На відміну від загальних управлінських засад, регіональний менеджмент має власну систему принципів, яка відображає складність та мінливість управлінського середовища на місцях:

- Інтегрованість — передбачає взаємопов'язаність регіональної політики з національними і локальними стратегіями. Управління в регіоні має забезпечувати гармонізацію між різними секторами (економіка, екологія, соціальна сфера) і узгодженість між адміністративними рівнями. Інтегрований підхід також враховує міжрегіональну співпрацю.

- Адаптивність — здатність управлінської системи гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, внутрішні виклики, соціальні очікування. Це виражається у постійному перегляді стратегічних і оперативних планів, залученні нових технологій управління, зміні організаційних структур.

- Інноваційність — орієнтація на використання нових підходів, інструментів та технологій у публічному управлінні. Вона передбачає впровадження цифрових сервісів, відкритих даних, смарт-рішень для покращення якості послуг, ефективного управління ресурсами та взаємодії з громадянами.

Ці принципи спрямовані на формування сучасної моделі управління, яка відповідає потребам регіонів у динамічному середовищі та дозволяє підвищити рівень адаптивності управлінських рішень. Дотримання принципів регіонального менеджменту безпосередньо впливає на якість та результативність управлінських рішень. Принципи виконують роль своєрідного фільтру, через який проходить кожне управлінське рішення, забезпечуючи його легітимність, обґрунтованість і прийнятність для громади.

Ігнорування навіть одного з принципів може зумовити зниження ефективності рішень, послаблення інституційної довіри, збільшення соціального напруження або нераціональне використання ресурсів.

Натомість цілісне дотримання як загальнодержавних, так і специфічних регіональних принципів дозволяє [15]:

- покращити стратегічне планування;
- забезпечити гнучке реагування на виклики;
- зміцнити довіру населення до інститутів влади;
- досягти цілей сталого розвитку регіону;
- посилити міжвідомчу та міжрівневу координацію.

Принципи не є лише теоретичними конструкціями, а реальними інструментами управлінської практики, що формують якісну управлінську культуру та сприяють побудові ефективної, відкритої та результативної моделі регіонального управління. Функції регіонального менеджменту відображають специфіку реалізації управлінської діяльності в межах окремих територій і

визначають внутрішню логіку управлінського циклу — від стратегічного задуму до оцінки результатів. На відміну від загального управлінського процесу, в регіональному контексті функції набувають просторового виміру, орієнтованого на диференційовані потреби, ресурсну базу та соціально-економічну ситуацію в конкретному регіоні [15].

У підрозділі 1.1 вже згадувалися основні принципи регіонального менеджменту та їх важливість для забезпечення ефективного управління на регіональному рівні. Повернення до цього питання в рамках розгляду функцій регіонального менеджменту є необхідним, оскільки саме через практичне застосування цих функцій на місцевому рівні принципи реалізуються в реальному житті. Регіональний менеджмент не може бути ефективним без чіткої інтеграції принципів у процеси планування, організації, мотивації, контролю, комунікації, які забезпечують належну взаємодію між державними органами, громадськістю та бізнесом. Тому функції, які ми розглядаємо, тісно пов'язані з принципами та визначають, як саме вони втілюються на практиці в кожному регіоні [16].

У регіональному менеджменті планування пов'язане насамперед із розробленням стратегій розвитку територій, цільових програм, сценаріїв майбутнього просторового зростання. Враховується багатофакторність регіонального середовища — демографічна динаміка, стан інфраструктури, наявні природні ресурси, економічні диспропорції. Планування тут — це не лише про визначення цілей, а про формування довгострокових візій із залученням ключових стейкхолдерів.

Ця функція передбачає побудову ефективної регіональної управлінської структури, яка дозволяє реалізовувати поставлені цілі в умовах міжрівневої взаємодії (центр — регіон — громада).

Вона включає делегування повноважень, оптимізацію адміністративних процедур, забезпечення узгодженості дій різних виконавців на місцях. У регіонах це особливо важливо через різний рівень спроможності місцевих органів.

Регіональний менеджмент потребує створення мотиваційної системи не лише для посадовців, але й для мешканців регіонів. До цього входить підтримка

професійного розвитку кадрів, запровадження прозорих критеріїв оцінки ефективності, а також стимулювання активності громадян через громадський контроль, участь у проектах та ініціативах, публічне визнання внеску в розвиток території [17].

Функція контролю полягає у постійному моніторингу ходу реалізації регіональних політик, програм і проектів, а також у перевірці відповідності до встановлених планів і стандартів. Особливістю регіонального контролю є поєднання внутрішнього (з боку органів місцевої влади) та зовнішнього (державного і громадського) аудиту, з акцентом на прозорість, результативність і запобігання неефективному використанню ресурсів.

Управлінська комунікація в регіонах виступає критично важливою функцією, що забезпечує взаємодію між владою, бізнесом, громадами, неурядовими організаціями. У сучасних умовах вона реалізується через цифрові інструменти (портали відкритих даних, платформи електронної демократії), а також через регулярні консультації, слухання, партнерські ради.

Її мета — досягти злагоди у прийнятті рішень і створити відчуття включеності у процес управління [16]. Переходячи до додаткових функцій регіонального менеджменту, важливо зазначити, що вони доповнюють основні функції, вносячи специфічні елементи, які підвищують загальну ефективність управління.

Це аналітична, координаційна та інноваційна функції, які забезпечують гнучкість і здатність управлінської системи адаптуватися до змінних умов та нових викликів. Їхнє включення у структуру управлінських функцій дозволяє регіональним органам влади не лише реалізовувати існуючі стратегії, але й активно сприяти інноваціям і розвитку території з урахуванням глобальних і локальних змін.

Аналітична функція передбачає систематичне вивчення тенденцій, проблем і потенціалу регіонів на основі статистики, соціологічних досліджень, геоінформаційного аналізу. Це дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення, які відповідають реальній ситуації [15]. Координаційна функція полягає у

забезпеченні взаємодії між різними учасниками регіонального розвитку — державними структурами, органами місцевого самоврядування, підприємствами, громадськими організаціями. Вона особливо важлива в умовах децентралізації та регіонального різноманіття.

Інноваційна функція спрямована на впровадження нових управлінських практик, технологій, інструментів смарт-регулювання. Вона стимулює модернізацію управлінської системи регіону, підвищення її адаптивності до викликів та змін [18].

Наступним кроком є розгляд основних інструментів регіонального менеджменту, які відіграють ключову роль у забезпеченні функціонування управлінської системи та підвищенні її ефективності. Слід також зазначити, що інструменти в сфері регіонального менеджменту — це засоби, механізми та ресурси, що використовуються для реалізації управлінських функцій на регіональному рівні.

Вони допомагають здійснювати планування, організацію, мотивацію, контроль та комунікацію, забезпечуючи ефективність управлінських процесів та досягнення стратегічних цілей регіонального розвитку.

Для більш наочного уявлення про основні інструменти, які використовуються у регіональному менеджменті, представимо їх у вигляді блок-схеми. Такий підхід дозволяє візуально зрозуміти, як різні інструменти взаємодіють між собою, а також як вони підтримують ключові функції регіонального управління, такі як планування, організація, мотивація, контроль та комунікація. Кожен з інструментів має свою специфіку та функціональне призначення, що дозволяє створити комплексну систему управління, яка відповідає вимогам динамічного розвитку регіону. Використання блок-схеми також полегшує сприйняття складних процесів і допомагає зрозуміти їх взаємозв'язок і роль у досягненні ефективного регіонального управління.

Основні інструменти регіонального менеджменту представлені на рис 1.2.



Рис. 1.2 Основні інструменти регіонального менеджменту

*Джерело: розроблено автором [15]*

Рис. 1.3 ілюструє основні інструменти регіонального адміністративного менеджменту, які формують цілісну систему ефективного управління на місцевому рівні. Ця система охоплює ключові напрямки діяльності органів влади, зокрема планування, регулювання, ресурсне забезпечення, аналітику, партнерство та модернізацію управлінських процесів. Функціонування регіонального менеджменту передбачає стратегічне визначення цілей розвитку територій, їхню конкретизацію у програмах і планах, а також встановлення чітких механізмів реалізації.

У цьому контексті важливу роль відіграють програмно-цільові підходи, які забезпечують послідовність дій, концентрацію ресурсів і підвищення відповідальності за досягнення результатів. Ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від наявності законодавчо врегульованого середовища. Регуляторні механізми створюють правові рамки для діяльності суб'єктів

регіонального розвитку, зменшують ризики зловживань і забезпечують стабільність управлінської системи [19].

Фінансово-бюджетні інструменти забезпечують матеріальну основу для реалізації регіональної політики. Вони дозволяють не лише розподіляти ресурси відповідно до пріоритетів, а й здійснювати фінансовий контроль, що є запорукою ефективного та цільового використання коштів. Не менш важливими є організаційно-кадрові ресурси, які забезпечують функціонування управлінських структур. Професійна підготовка, мотивація персоналу та ефективна організація праці безпосередньо впливають на здатність регіональних органів влади до якісного виконання своїх повноважень.

Сучасний менеджмент базується на даних, тому інформаційно-аналітичні системи стали невід'ємною складовою процесу управління. Вони забезпечують збір, обробку й аналіз інформації, необхідної для обґрунтованого прийняття рішень, а також для моніторингу й оцінки ефективності політик[19].. Партнерські механізми сприяють залученню до управлінських процесів бізнесу, громадськості та інших зацікавлених сторін, що підвищує відкритість і легітимність рішень.

Співпраця між секторами дозволяє акумулювати додаткові ресурси, знання та ініціативи, спрямовані на розвиток територій. Важливим чинником модернізації управління є впровадження інноваційних технологій, таких як цифрове урядування та електронні сервіси. Вони сприяють автоматизації процесів, підвищенню доступності послуг і наближенню управлінських практик до стандартів відкритого, гнучкого та ефективного врядування.

Узгоджене використання цих інструментів створює підґрунтя для комплексного та адаптивного управління розвитком регіонів, яке поєднує стратегічне бачення з гнучкістю в реалізації управлінських рішень. Такий підхід дозволяє ефективно реагувати на соціальні, економічні та екологічні виклики, водночас зберігаючи фокус на довгострокових цілях сталого розвитку. Інтеграція програмно-цільових, регуляторних, фінансових, кадрових, інформаційно-аналітичних, партнерських та інноваційних компонентів дає змогу будувати ефективну управлінську систему, яка забезпечує узгодженість дій між усіма

учасниками процесу, оптимальне використання ресурсів і постійне вдосконалення управлінських практик. Завдяки цьому регіональний адміністративний менеджмент перетворюється на інструмент не лише поточного адміністрування, а й на засіб активного формування сприятливого середовища для розвитку територій та підвищення якості життя населення.

Отже, регіональний менеджмент базується на поєднанні загальнодержавних і специфічних принципів, що забезпечують ефективність управління в умовах просторової диференціації та децентралізації. Реалізація цих принципів через функції планування, організації, мотивації, контролю та комунікації створює основу для сталого розвитку територій, сприяє зміцненню довіри до влади та підвищенню якості життя громадян.

## РОЗДІЛ 2

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕГІОНАЛЬНО-АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Аналіз сучасного стану регіонального управління в Україні

Регіональне управління є важливою частиною загальної системи державного управління, оскільки саме на місцевому рівні ухвалюються рішення, що визначають соціально-економічний розвиток, впровадження державної політики та забезпечення умов для життя населення. Ефективність регіонального управління безпосередньо впливає на розвиток демократії, покращення якості державних послуг, підвищення інвестиційної привабливості регіонів та на збалансований розвиток країни в цілому.

Однією з основ регіонального управління в Україні є розвинена нормативно-правова база, що визначає механізми організації та здійснення управлінських функцій на місцевому рівні. Ключовими актами, які регулюють цю сферу, є Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [25], Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [26], Закон України «Про засади державної регіональної політики» та інші нормативно-правові документи.

Конституція України закріплює принципи організації місцевого самоврядування та визначає його роль у системі державного управління. Вона гарантує право територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» деталізує структуру, повноваження та функціонування органів місцевого самоврядування, визначає їхню фінансову самостійність та відповідальність перед громадянами.

Закон України «Про засади державної регіональної політики» визначає правові, економічні та організаційні основи проведення регіональної політики, спрямованої на забезпечення збалансованого розвитку територій.

Важливу роль у вдосконаленні регіонального управління відіграють процеси децентралізації, що розпочалися в Україні у 2014 році. Децентралізація передбачає передачу значної частини повноважень і ресурсів від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. Це дозволяє територіальним громадам ефективніше вирішувати питання розвитку інфраструктури, економіки, освіти, охорони здоров'я та інших сфер, виходячи з місцевих потреб і особливостей. Децентралізація також сприяє підвищенню прозорості управління, відповідальності місцевих лідерів і залученню громадян до процесів ухвалення рішень.

Однією з основ ефективного регіонального управління в Україні є розгалужена система нормативно-правових актів, що регламентують діяльність органів влади на місцевому рівні. Нижче у табл. 2.1 подано основні законодавчі документи та їхній вплив на розвиток регіонального управління.

Таблиця 2.1

#### Нормативно-правова база регіонального управління

№	Назва нормативно-правового акта	Основний зміст та роль у регіональному управлінні
1	Конституція України	Визначає засади місцевого самоврядування, закріплює автономію громад.
2	Закон «Про місцеве самоврядування в Україні»	Регулює діяльність органів самоврядування, їхні повноваження і права.
3	Закон «Про місцеві державні адміністрації»	Встановлює порядок утворення, компетенцію та функціонування адміністрацій.
4	Закон «Про засади державної регіональної політики»	Формує основи державної політики у сфері регіонального розвитку.
5	Бюджетний кодекс України	Визначає фінансові основи діяльності місцевих органів влади.
6	Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад»	Стимулює процеси укрупнення громад і підвищення їхньої спроможності.

*Джерело: розроблено автором [18]*

Як видно з табл. 2.1 важливим чинником удосконалення регіонального управління стало впровадження реформи децентралізації, завдяки якій значна частина управлінських повноважень, фінансів та відповідальності передана безпосередньо на місця. Це створило передумови для ефективнішого прийняття рішень, розвитку місцевої демократії, підвищення рівня послуг та зміцнення фінансової спроможності громад.

Ефективність регіонального управління значною мірою залежить від взаємодії між основними суб'єктами, які здійснюють управлінські функції на місцевому рівні. До них належать органи місцевого самоврядування та місцеві державні адміністрації, кожен з яких має свої завдання, компетенції та механізми впливу на розвиток територій.

Органи місцевого самоврядування представляють інтереси територіальних громад і забезпечують самостійне вирішення питань місцевого значення. Вони функціонують на засадах Конституції України та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Основними органами місцевого самоврядування є[25]:

- Сільські, селищні та міські ради, які ухвалюють рішення з питань місцевого значення, формують бюджети, затверджують програми соціально-економічного розвитку.

- Голови територіальних громад (сільські, селищні, міські голови), що здійснюють виконавчі функції і представляють громаду у відносинах з іншими органами.

- Виконавчі комітети рад, які організовують практичне виконання рішень ради, здійснюють поточне управління муніципальними службами.

Органи місцевого самоврядування мають широку автономію у вирішенні питань комунальної власності, земельних ресурсів, розвитку освіти, культури, охорони здоров'я, благоустрою населених пунктів тощо.

Місцеві державні адміністрації (МДА) є органами виконавчої влади на місцях, що підзвітні та підконтрольні Кабінету Міністрів України, а також відповідним обласним чи районним радам у питаннях делегованих повноважень.

Основні функції місцевих державних адміністрацій:

- Реалізація державної політики у відповідних адміністративно-територіальних одиницях.
- Координація роботи територіальних органів центральних органів виконавчої влади.
- Виконання державних і регіональних програм розвитку.
- Забезпечення законності, правопорядку, дотримання прав і свобод громадян.
- Управління державним майном, розташованим на відповідній території.

Голови місцевих державних адміністрацій призначаються та звільняються Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України. Відносини між місцевим самоврядуванням і державною владою в Україні базуються на принципах розмежування повноважень та взаємодії. Органи місцевого самоврядування діють на основі власних повноважень та в межах прав, закріплених законом[26]. Вони самостійно вирішують питання місцевого значення. Водночас місцеві державні адміністрації здійснюють контроль за дотриманням законності на місцях, координують виконання загальнодержавних програм і забезпечують реалізацію державної політики. В умовах реформи децентралізації особлива увага приділяється посиленню ролі органів місцевого самоврядування та оптимізації функцій місцевих державних адміністрацій, з метою підвищення ефективності управління і якості життя населення.

Отже, аналіз сучасного стану регіонального управління в Україні свідчить про значний поступ у напрямі децентралізації влади, посилення ролі місцевого самоврядування та удосконалення нормативно-правової бази. Завдяки реформам розширено повноваження територіальних громад, зміцнено їхню фінансову самостійність і підвищено відповідальність за розвиток регіонів. Водночас важливо забезпечити ефективну взаємодію між органами місцевого самоврядування та місцевими державними адміністраціями для досягнення збалансованого розвитку територій та зміцнення демократичних засад в управлінні.

## 2.2. Проблеми та виклики у сфері регіонально-адміністративного менеджменту

Ефективне функціонування системи регіонального управління в Україні значною мірою стримується низкою інституційних та нормативно-правових проблем, які накопичувалися впродовж тривалого часу й актуалізувалися в умовах трансформаційних процесів та реформ.

Законодавче регулювання регіональної політики в Україні є розпорошеним: основні положення містяться у великій кількості законів, указів, урядових постанов та інших актів, що ускладнює їх узгодження і послідовну реалізацію. Відсутність єдиного кодифікованого акту, який би комплексно визначав засади державної регіональної політики, створює правову невизначеність і перешкоджає ефективному впровадженню механізмів регіонального розвитку.

Однією з ключових проблем є недосконале розмежування функцій і обов'язків між місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування, особливо на районному та обласному рівнях. Часто спостерігається дублювання функцій або їхнє розмивання, що призводить до хаотичного прийняття рішень, ускладнення управлінських процесів і зниження відповідальності за результати [27].

Досі на законодавчому рівні в Україні не визначено чіткого правового статусу «регіону» як самостійної одиниці державного управління. Конституція України оперує категоріями «області» та «райони», проте поняття «регіон» юридично не закріплено. Це ускладнює формування цілісної регіональної політики та її реалізацію через відповідні інституційні механізми. Крім того, адміністративно-територіальний устрій України має численні недоліки: надмірна подрібненість територіальних одиниць, відсутність чітких меж громад, невідповідність європейським стандартам статистичної класифікації територій (NUTS).

Усе це створює додаткові перешкоди для ефективного управління регіональним розвитком.

Незважаючи на суттєві досягнення реформи децентралізації в Україні, низка проблем все ще стримує розвиток ефективного місцевого самоврядування та повноцінне використання потенціалу територіальних громад. Хоча фінансові ресурси місцевих бюджетів зросли внаслідок реформи, багато громад, особливо у сільських та депресивних регіонах, залишаються залежними від дотацій з державного бюджету[28]. Нестача власних доходів обмежує можливості громад самостійно вирішувати питання місцевого розвитку, модернізувати інфраструктуру та забезпечувати надання якісних послуг. На багатьох територіях спостерігається пасивність населення у процесах ухвалення управлінських рішень.

Недостатня участь громади у плануванні та реалізації місцевих програм гальмує демократичні процеси і знижує ефективність місцевого управління. Хоча міжмуніципальне співробітництво визнано важливим інструментом підвищення спроможності громад, на практиці воно залишається розвинутим недостатньо. Укладання угод про співпрацю між громадами є поодинокими випадками, що обмежує можливості для реалізації спільних проектів розвитку.

Для наочності наведемо основні проблеми у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2

#### Основні проблеми децентралізації та самоврядування

№	Проблема	Суть проблеми
1	Недостатня фінансова спроможність громад	Висока залежність від державних субвенцій; обмеження у розвитку інфраструктури та наданні послуг.
2	Низький рівень місцевої ініціативи	Пасивність населення у вирішенні місцевих питань; слабка громадська активність.
3	Обмежене міжмуніципальне співробітництво	Невикористання потенціалу спільної реалізації проектів між громадами; відсутність партнерських механізмів.

*Джерело: розроблено автором [27]*

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить, що проблеми децентралізації та розвитку місцевого самоврядування в Україні мають комплексний характер.

Недостатня фінансова спроможність територіальних громад суттєво обмежує їхню можливість самостійно впливати на соціально-економічний розвиток своїх територій. Брак власних доходів змушує громади орієнтуватися на фінансову підтримку з державного бюджету, що суперечить ідеології децентралізації, яка передбачає самодостатність місцевих бюджетів. Низький рівень місцевої ініціативи і громадської активності ускладнює формування реальної демократії на місцях. Пасивність населення призводить до того, що вирішення важливих питань часто відбувається без належного урахування думки громади, що негативно впливає на довіру до органів місцевого самоврядування. Обмежене використання механізмів міжмуніципального співробітництва знижує ефективність територіального розвитку.

Невміння громад об'єднувати ресурси для реалізації спільних проєктів призводить до втрати можливостей для модернізації інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності регіонів. Серед основних чинників, що ускладнюють розвиток ефективного регіонального управління в Україні, варто виокремити управлінські виклики, які стосуються якості ухвалення рішень, організації процесів і застосування сучасних підходів до менеджменту. У багатьох випадках спостерігається дублювання повноважень між різними рівнями влади — місцевими радами, виконавчими комітетами та місцевими державними адміністраціями. Це призводить до неузгодженості дій, затримок у прийнятті рішень та розпорошення відповідальності.

У процесі реалізації регіональної політики часто переважають ситуативні рішення, ухвалені під тиском обставин або внаслідок втручання вищих органів влади. Відсутність системного планування розвитку територій з урахуванням стратегічних пріоритетів призводить до неефективного використання ресурсів і нестабільності в управлінських процесах. У багатьох регіонах бракує інноваційного підходу до розвитку територій. Низький рівень цифровізації управлінських процесів, обмежене використання сучасних інформаційних систем, консерватизм у підходах до розвитку економіки та інфраструктури негативно впливають на конкурентоспроможність регіонів.

Основні управлінські виклики у регіональному менеджменті представлені на рис 2.1.



Рис. 2.1 Управлінські виклики у регіональному менеджменті

*Джерело: розроблено автором [29]*

Як видно з рис. 2.1, запропонована блок-схема ілюструє причинно-наслідковий зв'язок між основними управлінськими проблемами: дублювання функцій створює хаос в управлінні, що спричиняє потребу в ручному керуванні замість планування, що у свою чергу гальмує інновації та знижує загальну ефективність розвитку регіонів.

У зв'язку з цим особливої ваги набуває питання забезпечення управлінських процесів достовірною інформацією та аналітичними даними, які є основою для прийняття ефективних рішень. Однією з ключових передумов ефективного регіонального управління є якісне інформаційно-аналітичне забезпечення процесів прийняття рішень. Проте в Україні ця сфера залишається недостатньо розвиненою.

Системний моніторинг основних показників розвитку регіонів здійснюється нерегулярно та фрагментарно. Відсутність єдиної методології оцінки регіональної ефективності ускладнює планування державної регіональної політики та вчасне реагування на негативні тенденції. Багато органів місцевого самоврядування не мають доступу до сучасних інформаційних систем управління даними. Це ускладнює аналіз ситуації, прогнозування розвитку та обґрунтування управлінських рішень.

Також слід зазначити, що фінансова забезпеченість є базою для здійснення будь-яких регіональних ініціатив. Однак у практиці регіонального управління в Україні спостерігаються суттєві фінансові обмеження. Хоча Державний фонд регіонального розвитку був створений для підтримки проектів соціально-економічного розвитку регіонів, його діяльність часто характеризується недостатнім фінансуванням, непрозорим розподілом коштів та затримками в реалізації програм. Реалізація міжрегіональних ініціатив стикається з браком альтернативних фінансових інструментів. Це обмежує можливості регіонів для спільного вирішення важливих економічних та інфраструктурних завдань, гальмує процеси інтеграції та розвитку територіальної співпраці [30].

Отже, проблеми регіонально-адміністративного менеджменту в Україні мають системний і багатовимірний характер, охоплюючи як правове, фінансове, так і управлінське середовище. Недосконалість законодавчого регулювання, розмитість функціональних повноважень, слабкість інституційної спроможності громад та низький рівень цифровізації управлінських процесів формують перепони на шляху до ефективного регіонального розвитку[31]. Особливої актуальності набуває питання створення цілісної, логічно узгодженої й гнучкої системи управління, яка здатна реагувати на виклики часу, залучати громадськість до ухвалення рішень і використовувати сучасні інструменти для аналізу, планування та моніторингу. Подолання означених викликів є передумовою для формування нової моделі регіонального менеджменту, заснованої на принципах відкритості, результативності та партнерства між усіма рівнями влади.

### **2.3. Пропозиції щодо удосконалення механізму регіонального менеджменту з урахуванням сучасних тенденцій**

У сучасних умовах розвитку держави та суспільства регіональне управління зазнає істотних трансформацій під впливом глобальних і національних викликів. Визначальними стають тенденції, що орієнтують управлінські процеси на інноваційність, відкритість, технологічність та взаємодію з громадськістю. Серед них варто виокремити цифровізацію, партисипативність та результативність.

Цифровізація та смарт-управління стали основою модернізації регіонального менеджменту. Використання цифрових технологій у сфері публічного адміністрування дає змогу не лише автоматизувати управлінські процеси, але й підвищити прозорість та швидкість прийняття рішень.

Смарт-управління охоплює створення електронних платформ для взаємодії з громадянами, впровадження систем моніторингу та аналітики на основі великих даних (BigData), цифрових інструментів для планування просторового розвитку регіонів.

Партисипативні підходи до управління передбачають активне залучення громадськості до процесів прийняття рішень, стратегічного планування та контролю за діями органів влади. Вони базуються на принципах відкритості, довіри й співпраці, створюючи передумови для зростання відповідальності обох сторін — як управлінців, так і громадян. У регіональному контексті це реалізується через громадські слухання, опитування, платформу "SmartCity", громадські бюджети та партнерські ініціативи.

Орієнтація на результативність та прозорість полягає у переході від формального виконання процедур до досягнення конкретних результатів. У сучасному регіональному менеджменті важливим є не стільки обсяг виконаної роботи, скільки її якісний вплив на добробут населення, розвиток територій і суспільну довіру [33]. Прозорість управлінських рішень, відкритість бюджетних процесів та доступ громадськості до інформації стали індикаторами ефективності влади на регіональному рівні.

Ефективність регіонального менеджменту значною мірою залежить від дієвості механізмів управління, які формують основу для реалізації повноважень органів влади та досягнення цілей державної політики. З урахуванням сучасних викликів та реформаторських процесів, особливої уваги потребують три ключові напрями удосконалення: інституційне посилення органів місцевого самоврядування, удосконалення координації між рівнями влади, а також оптимізація функціонального навантаження.

Інституційне посилення органів місцевого самоврядування передбачає розвиток організаційної, кадрової та фінансової спроможності муніципалітетів, що дозволить їм ефективно реалізовувати власні повноваження. Це включає не лише збільшення обсягів ресурсного забезпечення, а й підвищення автономності прийняття рішень, вдосконалення системи управління персоналом, запровадження інструментів стратегічного планування на місцевому рівні. Посилення ролі місцевого самоврядування сприяє розбудові сталих і конкурентоспроможних територій [33].

Удосконалення координації між рівнями влади є ще одним пріоритетним напрямом, оскільки ефективна вертикаль управління має ґрунтуватися на чітко визначених механізмах взаємодії. Ідеться про налагодження інституційних зв'язків між центральною владою, обласними адміністраціями та органами місцевого самоврядування з метою синхронізації цілей і завдань на всіх рівнях управління. Це дозволить уникнути дублювання функцій, підвищити якість реалізації державної політики на місцях та забезпечити цілісність управлінської системи [31]. Оптимізація функцій та запобігання дублюванню повноважень передбачає раціональне розмежування завдань між суб'єктами управління на регіональному та місцевому рівнях. У процесі децентралізації важливо не допустити ситуацій, коли декілька органів відповідають за одні й ті самі напрями діяльності. Така оптимізація має ґрунтуватися на принципах ефективності, доцільності та функціональної спеціалізації, що, у свою чергу, дозволить уникати конфліктів компетенцій і забезпечити логічну та послідовну реалізацію управлінських рішень.

Загалом удосконалення управлінських механізмів створює основу для побудови прозорої, функціональної та результативної системи регіонального менеджменту, яка здатна ефективно відповідати на виклики сучасного суспільного розвитку.

Сучасні виклики розвитку територій вимагають не лише удосконалення традиційних управлінських практик, а й активного впровадження інноваційних інструментів, що базуються на новітніх технологіях, цифрових рішеннях та мережевій взаємодії. Інноваційність у сфері регіонального менеджменту дозволяє забезпечити більш гнучке, прозоре й оперативне управління територіями, сприяє прийняттю рішень на основі даних, а також підвищує рівень залученості громад та ефективність використання ресурсів[35].

Розвиток інформаційно-аналітичних систем є важливою умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Такі системи забезпечують збір, обробку та візуалізацію статистичних, фінансових, демографічних та інших показників розвитку регіонів, що дозволяє формувати якісну аналітичну базу для планування політик. Упровадження геоінформаційних систем (ГІС), панелей моніторингу ключових індикаторів та платформ для стратегічного планування дає змогу органам місцевої влади оперативно реагувати на зміни в середовищі та прогнозувати наслідки управлінських рішень.

Використання електронних сервісів для підвищення ефективності управління сприяє зменшенню бюрократичних бар'єрів, підвищенню доступності адміністративних послуг і зміцненню довіри громадян до органів влади. Запровадження електронного документообігу, цифрових платформ для взаємодії з мешканцями, онлайн-бюджетів, сервісів звернень громадян та електронних голосувань дозволяє зробити процес управління відкритим, контрольованим і зручним для всіх учасників. Це особливо актуально в умовах децентралізації, коли зростає значення прозорості місцевої політики.

Стимулювання міжмуніципального співробітництва виступає ще одним важливим інструментом підвищення ефективності регіонального менеджменту.

Об'єднання зусиль громад у спільних проектах дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси, реалізовувати масштабні інфраструктурні ініціативи, покращувати якість послуг та знижувати адміністративні витрати. Розвиток інституцій співробітництва (асоціацій, кластерів, міжмуніципальних об'єднань) сприяє обміну досвідом, створенню конкурентних переваг і формуванню спільної регіональної ідентичності [25].

Нормативно-правова база є основою функціонування ефективного регіонального менеджменту, оскільки саме вона визначає повноваження, межі відповідальності, механізми взаємодії та інструменти управління територіями. На сучасному етапі розвитку державного управління актуальним є перегляд та вдосконалення правових засад регіональної політики з метою їх уніфікації, чіткості та відповідності новим викликам децентралізованого врядування.

Консолідація законодавства у сфері регіонального управління передбачає систематизацію та гармонізацію нормативних актів, що регулюють функціонування органів регіонального рівня. Нині законодавча база часто є фрагментарною, що створює колізії та ускладнює практичну реалізацію управлінських рішень. Необхідним є розроблення або оновлення рамкового закону про регіональну політику, який би інтегрував питання просторового розвитку, інституційної спроможності, бюджетної децентралізації та міжмуніципального співробітництва.

Визначення правового статусу «регіону» як самостійного об'єкта управління та розвитку має важливе значення для чіткого розмежування повноважень між державними, обласними та місцевими структурами. У чинному законодавстві термін «регіон» використовується переважно у загальному значенні без однозначного правового змісту. Уведення юридичного визначення регіону дозволить створити єдині підходи до його фінансування, управлінської моделі та стратегічного планування, а також унормувати роль регіону в ієрархії публічної влади. Це також сприятиме усуненню правових прогалин та забезпечить стабільність у реалізації державної регіональної політики на всіх рівнях управління.

З огляду на викладені пропозиції щодо удосконалення регіонального менеджменту в умовах сучасних трансформацій публічного управління, доцільним є узагальнення основних напрямів змін, що охоплюють управлінські механізми, інноваційні інструменти та нормативно-правове забезпечення. Ці компоненти перебувають у тісному взаємозв'язку й формують цілісну систему, спрямовану на підвищення ефективності, прозорості та адаптивності регіонального управління.

У табл. 2.3 подано узагальнення ключових напрямків вдосконалення механізму регіонального менеджменту з урахуванням актуальних тенденцій.

Таблиця 2.3

#### Основні напрями удосконалення механізму регіонального менеджменту

Напрямок удосконалення	Ключові компоненти
1. Інституційне посилення ОМС	Розвиток кадрової, організаційної та фінансової спроможності муніципалітетів
2. Координація між рівнями влади	Налагодження чітких вертикальних і горизонтальних зв'язків, синхронізація планів і уникнення дублювання
3. Оптимізація функцій	Раціональне розмежування повноважень для попередження конфліктів компетенцій
4. Цифровізація та смарт-управління	Впровадження ГІС, BigData, електронних платформ і смарт-рішень
5. Партисипативні підходи	Громадські слухання, бюджети участі, онлайн-опитування і платформи для залучення мешканців
6. Орієнтація на результативність	Відкритість бюджетних процесів, чіткі індикатори ефективності, публічні звіти
7. Інноваційні інструменти	Аналітичні панелі моніторингу, міжмуніципальні проекти, цифрові сервіси
8. Нормативно-правове оновлення	Консолідація законодавства, визначення статусу «регіону», єдина методика оцінювання розвитку

Аналізуючи табл. 2.3 можна побачити, що вона відображає не лише технічну структуру можливих змін у регіональному менеджменті, а й філософію управління, що формується на засадах взаємодії, гнучкості та орієнтації на сталий розвиток. Зміщення акценту від централізованого контролю до партнерства між рівнями влади, від реактивного до проактивного управління дозволяє територіям адаптуватися до динаміки соціально-економічних процесів.

Запропонована логіка удосконалення механізму регіонального менеджменту спрямована на підвищення якості управлінських рішень не через кількісне нарощування функцій, а через оптимізацію процесів, цифрову трансформацію та посилення інституційної зрілості. У перспективі це має сприяти не лише ефективності управління, а й формуванню нового типу публічної політики — такої, що базується на даних, довірі та участі громади у прийнятті рішень.

Отже, запропоновані напрями удосконалення механізму регіонального менеджменту відповідають сучасним викликам у сфері публічного управління та ґрунтуються на принципах стратегічності, відкритості, ефективності й партнерства. Вони охоплюють ключові сфери – від організаційної спроможності громад і міжрівневої координації до цифровізації, нормативної чіткості та інноваційного розвитку. Їх реалізація дозволить не лише підвищити функціональну якість управлінських процесів, а й створити умови для формування нової моделі регіональної політики – динамічної, прозорої та здатної забезпечити сталий розвиток територій в умовах децентралізації та європейської інтеграції.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу комплексно охарактеризувати механізм регіонально-адміністративного менеджменту як важливу складову системи публічного управління, що виконує ключову роль у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку територій. У сучасних умовах регіональний менеджмент трансформується з традиційної адміністративної моделі в більш гнучку, децентралізовану та інноваційну систему, яка повинна відповідати вимогам цифровізації, відкритості, прозорості та активної участі громадян у прийнятті рішень.

Результати аналізу засвідчили наявність значного потенціалу для вдосконалення механізмів регіонального управління в Україні, однак реалізація цього потенціалу стримується низкою проблем. Зокрема, це недостатня узгодженість між рівнями влади, правова невизначеність статусу регіону, фрагментарність нормативної бази, недосконале розмежування повноважень, низька фінансова спроможність громад, слабка участь громадян у процесах управління, а також обмежене застосування інноваційних підходів.

Аналіз існуючих функцій та інструментів регіонального менеджменту засвідчив їхню потенційну ефективність, проте за умов чіткого планування, системного моніторингу та координації дій усіх зацікавлених сторін. Визначені функції — планування, організація, мотивація, контроль, комунікація, а також додаткові (аналітична, інноваційна, координаційна) — можуть забезпечити результативну реалізацію державної регіональної політики за умови цілісного, скоординованого та гнучкого підходу до їх реалізації. Таким чином, механізм регіонального менеджменту потребує якісного вдосконалення, спрямованого на підвищення його ефективності, адаптивності, прозорості та здатності забезпечувати потреби громадян і територіальних громад у швидко змінному соціально-економічному середовищі. На основі проведеного дослідження запропоновано низку рекомендацій, які покликані посилити ефективність регіонально-адміністративного менеджменту в Україні.

Пріоритетним напрямом удосконалення має стати гармонізація правового поля шляхом розроблення єдиного кодифікованого акту, що регламентує державну регіональну політику, чітко визначає статус регіону та розмежовує повноваження між рівнями управління. Паралельно доцільним є оновлення адміністративно-територіального устрою з урахуванням європейських стандартів NUTS, що дозволить створити передумови для якіснішого статистичного моніторингу та програмування розвитку.

Особливої уваги потребує формування спроможних громад, здатних самостійно вирішувати питання місцевого значення. Це можливо через розвиток фінансової автономії територій, підтримку міжмуніципального співробітництва, стимулювання локальної ініціативи та впровадження програм розвитку людського капіталу. Необхідним є також системне впровадження принципів електронного врядування, прозорості, відкритих даних та цифровізації управлінських процесів, що посилить довіру до влади та підвищить ефективність рішень.

Важливою складовою удосконалення механізму регіонального менеджменту має стати активне впровадження інноваційних інструментів управління, включаючи смарт-рішення, інтелектуальні системи моніторингу та управлінське моделювання. Це дозволить вчасно реагувати на виклики та ризики, підвищити якість управлінських рішень та забезпечити сталий розвиток регіонів.

Загалом запропоновані рекомендації спрямовані на створення ефективної, гнучкої та адаптивної системи регіонального управління, що здатна не лише реалізовувати національну стратегію розвитку, а й формувати унікальні конкурентні переваги кожного окремого регіону.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамовська В. С. Особливості державного та регіонального управління інвестиційним процесом в Україні як складової публічного управління та адміністрування. *Фінансовий простір*. 2016. № 3. С. 8–13.
2. Алексєєв В. М. Структури публічного управління в Україні: громадівські ради. Чернівці : Технодрук, 2014. 76 с.
3. Анпілогов О. В. Визначення основних напрямів розвитку регіону як предмету адміністративно-правового регулювання. *Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки*. 2016. № 2. С. 43–49.
4. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : навчальний посібник. Київ : ВПЦ АМУ, 2011. 444 с.
5. Бакуменко В. Д. Державне управління: основи теорії, історія та практика: навчальний посібник / В. Д. Бакуменко [та ін.]. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. 94 с.
6. Бакуменко В. Д. Особливості публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / В. Д. Бакуменко [та ін.]. Київ : Ліра-К, 2016. 256 с.
7. Дем'янчук О. І. Сучасні характеристики та формування адміністративно-територіальних одиниць у контексті децентралізації регіонального розвитку. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка*. 2018. № 9. С. 117–124.
8. Державне та регіональне управління : навч. посіб. / С. І. Архієреєв [та ін.] ; ред. С. І. Архієреєв ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Іванченко І. С., 2018. 127 с.
9. Державне управління : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко ; за ред. А. Ф. Мельника. Київ : Знання-Прес, 2003. 343 с. (Вища освіта ХХІ століття).
10. Довгаль С. В., Пасемко Г. П., Бага Л. Г. Макроекономічні аспекти реформування адміністративно-територіального устрою як чинника підвищення ефективності державного та регіонального управління. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 208–217.

11. Ключевський В. Використання сучасних цифрових технологій при наданні адміністративних послуг на регіональному рівні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. Вип. 4. С. 47–51.
12. Круш П. Ф., Кожемяченко О. О. Регіональне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
13. Курілов Ю. Ю. Регіоналізація, децентралізація та адміністративна реформа в Європі: теоретико-методологічний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 11–12. С. 72–84.
14. Лещух І. В. Вплив адміністративно-фінансової децентралізації на інвестиційні процеси у Центральному регіоні України. *Регіональна економіка*. 2019. № 3. С. 134–144.
15. Мельник М. І., Лещух І. В., Яремчук Р. Є. Ефективність адміністративно-фінансової децентралізації в регіоні: інвестиційний вимір. *Фінанси України*. 2019. № 3. С. 103–117.
16. Мельник С. А. Управління регіональною економікою : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 121 с.
17. Мироненко М. Ю. Формування стратегії соціально-економічного розвитку регіонів в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 12. С. 4–8.
18. Мороз А. Адміністративно-правовий статус Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України як суб'єкта реалізації нормування у будівництві. *Вісник Національної академії прокуратури України*. 2019. № 3. С. 110–125.
19. Мощицька Т. О. Моделювання впливу адміністративно-територіального устрою України та її регіонів на соціально-економічний розвиток. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 11(3). С. 99–101.
20. Нагорний П. О. Специфіка повноважень місцевих державних адміністрацій як суб'єктів адміністративної нормотворчої діяльності в управлінні регіонами України. *Форум права*. 2017. № 3. С. 134–139.

21. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2004. 560 с.

22. Оксьом І. Г. Адміністративно-правові основи регіонального розвитку: сучасний стан та перспективи вдосконалення. *Публічне право*. 2018. № 2. С. 97–105.

23. Положення про проведення практики студентів Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна : наказ ректора від 04.04.2018 р. № 0202-1/145а. URL: [https://drive.google.com/drive/folders/1C6P5ljxwVH\\_4V86fTG3PPUKE19nII\\_b](https://drive.google.com/drive/folders/1C6P5ljxwVH_4V86fTG3PPUKE19nII_b) (дата звернення: 11.04.2025).

24. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 22.04.2025).

25. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 22.04.2025).

26. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення: 23.04.2025).

27. Про Президента України : Закон України від 05.07.1996 № 474/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-14> (дата звернення: 13.04.2025).

28. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/t012493> (дата звернення: 12.03.2025).

29. Регіональне управління : підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. Київ : НАДУ, 2014. 740 с.

30. Регіонально-адміністративний менеджмент : навч. посіб. / під ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової. Київ : ВД «Професіонал», 2008. 542 с.

31. Русецький А. А. Адміністративно-правові форми взаємодії та координації діяльності правоохоронних органів на регіональному рівні. *Європейські перспективи*. 2018. № 3. С. 42–47.

32. Світличко Ю. О. Адміністративно-правові засади реалізації інвестиційної регіональної політики. *Наше право*. 2017. № 2. С. 72–76.
33. Стеченко Д. М. Управління регіональним розвитком. Київ : Вища школа, 2000. 222 с.
34. Христенко О. А., Красовська Н. О. Соціально-економічні наслідки розвитку регіонів України за умов реформування адміністративно-територіального устрою. *Moderneconomics*. 2018. № 7. С. 192–202.
35. Чигиринська А. Нормативно-правове забезпечення механізму регіонально-адміністративного менеджменту. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., присвяч. пам'яті проф. Д. М. Фесенка*, 18 квіт. 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 338.
36. Benz, A. (2008). From Unitary to Asymmetric Federalism in Germany: Taking Stock after 50 Years. *Publius: The Journal of Federalism*, 38(4), 611–635.
37. Blatter, J. (2004). From 'Spaces of Place' to 'Spaces of Flows'? Territorial and Functional Governance in Cross-border Regions in Europe and North America. *International Journal of Urban and Regional Research*, 28(3), 530–548.
38. Hooghe, L., Marks, G. (2003). Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-Level Governance. *American Political Science Review*, 97(2), 233–243.
39. Keating, M. (2013). *Rescaling the European State: The Making of Territory and the Rise of the Meso*. Oxford: Oxford University Press.
40. Rodríguez-Pose, A. (1998). *The Dynamics of Regional Growth in Europe: Social and Political Factors*. Oxford: Clarendon Press.