МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____
(підпис)
«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Публічне управління та адміністрування»

на тему: **«МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»**

Виконавець
студент ФЕУП
Маліков Артем Юрійович _____
(підпис)

Науковий керівник:
к.е.н., доцент кафедри ЕПУБ
Подмазко Олексій Михайлович _____
(підпис)

ОДЕСА – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 7

1.1. Теоретичні засади публічного управління та адміністрування та його взаємозв'язок із сталим розвитком 7

1.2. Нормативно-правова база модернізації публічного управління для забезпечення сталого розвитку в Україні 22

1.3. Європейський досвід модернізація публічного управління та адміністрування для стимулювання сталого розвитку територій 32

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ) 44

2.1 Аналіз організаційно-інституційної структури публічного управління в Одеській області 44

2.2. Аналіз соціально-економічного стану Одеської області в контексті сталого розвитку 51

2.3. Оцінка ефективності реалізації регіональних стратегій і програм сталого розвитку в Одеській області 59

2.4 Проблеми та бар'єри публічного управління та адміністрування для стимулювання сталого розвитку Одеської області 65

РОЗДІЛ 3. МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ) 75

3.1 Шляхи модернізації публічного управління та адміністрування для забезпечення сталого розвитку Одеської області 75

3.2 Рекомендації щодо модернізації публічного управління та адміністрування з урахування Європейського досвіду для стимулювання сталого розвитку Одеської області.....81
3.3. Вплив модернізації публічного управління та адміністрування на сталий соціально-економічний розвиток Одеської області 88
ВИСНОВКИ.....100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 105

ВСТУП

Актуальність теми. Модернізація публічного управління та адміністрування стала необхідністю, зумовленою активним упровадженням інноваційних технологій у всі сфери суспільного життя, а також зростанням вимог до ефективності державних інституцій у контексті сталого розвитку. Динамічні економічні, екологічні та соціальні зміни формують нові виклики, які потребують переосмислення підходів до управління, підвищення прозорості та удосконалення механізмів взаємодії між владою, громадянами та бізнесом. Більше того, упровадження сучасних управлінських технологій і цифрових інструментів дає змогу органам влади підвищувати якість публічних послуг, забезпечувати швидший та зручніший доступ населення до адміністративних сервісів, посилювати участь громади у прийнятті рішень, що у підсумку сприяє збалансованому розвитку територій. Правильне й ефективне застосування інноваційних управлінських підходів є важливою складовою формування довіри громадян до державних інституцій, зміцнення їхнього авторитету та підвищення конкурентоспроможності регіонів у національному й міжнародному вимірі. Модернізація публічного управління стає не лише інструментом оптимізації роботи органів влади, а й ключовим чинником забезпечення економічної стійкості, екологічної безпеки та соціальної згуртованості. Тому модернізацію публічного управління та адміністрування можна вважати неминучою та стратегічно важливою умовою для досягнення довгострокових цілей сталого розвитку та створення ефективної системи управління, орієнтованої на потреби громадян і розвиток територіальних громад.

Питання сутності таких понять, як: публічне управління, публічне адміністрування, сталий розвиток було викладено в роботах наступних вітчизняних науковців: П. С. Покатаєв, М. А. Латинін, С. В. Степаненко, Г. П. Пасемко, О. М. Таран[3], Ю. П. Битяк, Н. П. Матюхіна, М. С. Ковтун[6], М. В.

Руда, М. М. Мазурик[12] та інші. Теоретичне та практичне вивчення питань модернізації публічного управління та адміністрування в умовах цифровізації та зростаючої потреби у сталому розвитку є актуальним завданням**.** Необхідність модернізації управлінських механізмів, підвищення ефективності та прозорості діяльності органів влади визначає тему даної кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи – полягає у комплексному дослідженні теоретичних основ, правових засад і практичного стану публічного управління та адміністрування в контексті сталого розвитку.

Відповідно до мети дослідження у кваліфікаційній роботі було сформульовано такі **завдання:**

- розкрити зміст та сутність поняття «публічне управління та адміністрування» у контексті сталого розвитку;
- обґрунтувати теоретичні засади модернізації публічного управління в умовах цифрової трансформації та глобалізаційних процесів;
- проаналізувати нормативно-правову базу України щодо модернізації публічного управління для забезпечення сталого розвитку;
- дослідити європейський досвід модернізації публічного управління та визначити можливості його адаптації в Україні;
- оцінити організаційно-інституційну структуру публічного управління в Одеській області;
- проаналізувати соціально-економічний стан Одеської області у контексті реалізації цілей сталого розвитку;
- здійснити оцінку ефективності регіональних стратегій і програм сталого розвитку в Одеській області;
- визначити ключові проблеми та бар’єри модернізації публічного управління та адміністрування в регіоні;
- запропонувати шляхи модернізації публічного управління та адміністрування Одеської області для підвищення рівня сталого розвитку;

- розробити рекомендації з урахуванням європейського досвіду та обґрунтувати їх вплив на соціально-економічний розвиток Одеської області.

Об'єкт дослідження – процес модернізації публічного управління та адміністрування в контексті забезпечення сталого розвитку.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та прикладних аспектів модернізації публічного управління та адміністрування, що спрямована на забезпечення сталого розвитку регіону.

Інформаційна база дослідження. Нормативно-правові акти України у сфері публічного управління та регіонального розвитку, стратегічні й програмні документи, статистичні дані органів державної влади та місцевого самоврядування, аналітичні матеріали міжнародних організацій, наукові публікації, а також інформаційні ресурси, що висвітлюють стан і тенденції розвитку публічного управління в Україні та Європейському Союзі.

У роботі знайшли своє застосування такі **методи дослідження:** системний аналіз, зіставний аналіз, економічний аналіз показників, SWOT-аналіз, огляд літературних джерел, спостереження.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи: робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст роботи 89 сторінок тексту. Робота містить 21 таблицю, 9 малюнків та список використаної літератури, який складається із 88 найменувань.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами проведених досліджень приймав участь у XI міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (10-11 жовтня 2025 р. Одеса. ОНЕУ). Подмазко О.М., Маліков А.Ю. Діджиталізація як основа модернізації публічного управління в Україні. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 10-11 жовтня 2025 р. м. Одеса. С. 718-720.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Теоретичні засади публічного управління та адміністрування та його взаємозв'язок із сталим розвитком

Бурхливий розвиток сучасних глобальних та локальних викликів, викриває значні проблеми у громадській діяльності та надає нові можливості для ефективної діяльності державних інституцій. В даних умовах модернізація публічного управління є фактором підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, розширення доступу громадян до якісних публічних послуг, а також досягнення відкритості владних структур та транспарентності [1, с. 78]. Модернізація перестає бути просто технологічним трендом в умовах сучасних проблем, коли суспільство вимагає від влади оперативності, ефективності та прозорості. Це стає життєво необхідною умовою для підвищення дієвості системи публічного управління та адміністрування, що приймає тенденцію незворотного процесу, який радикально змінює всі аспекти життя суспільства. Для розуміння сутності даного процесу необхідно структурувати інформацію стосовно основних понять: публічного управління та публічного адміністрування для кращого розуміння їх взаємозв'язку зі сталим розвитком.

Формування терміну «публічне управління» бере свій початок з давніх часів, коли вперше його використав Вудро Вілсоном у своїй праці «Наука про державне управління» в 1887 році [2, с. 77].

Наразі єдиного затвердженого формулювання терміну «публічне управління» не визначено. Але відмітимо, що при розкриті змісту поняття «публічне управління» доцільно виходити перш за все, із мультідисциплінарності проблематики, що охоплює одразу: філологію,

філософію, соціологію, економікою, політологію і право. Адже саме за таких обставин теоретичні засади поняття генеруються з позиції розвитку ідеї «публічного», яку висвітлено у працях Г. Арендт, С. Бенна, М. Вебера, Д. Ганна, Дж. С. Мілла, В. Парсонса, Ю. Хабермаса та інших [3, с. 10].

П. С. Покатаєв, М. А. Латинін, С. В. Степаненко, Г. П. Пасемко, О. М. Таран стверджують, що «публічне управління» – це пошук у найкращій спосіб використання ресурсів для досягнення пріоритетних цілей державної політики [3, с. 10]. Однак недоліком цього визначення є надмірна звуженості змісту. Воно обмежує публічне управління лише менеджментом ресурсів та реалізацією державної політики, не охоплюючи його ширший соціально-політичний, нормативний і демократичний зміст.

Ю. Є. Вороніна визначає «публічне управління» як систему управління суспільством, тобто вироблення та здійснення дій щодо цілеспрямованого свідомого впливу на суспільну систему загалом та на її окремі ланки [4, с. 13]. Недоліком цього визначення є те, що воно надто загальне та розмите. Не відображає специфіки публічного управління як діяльності публічної влади, що здійснюється на принципах законності, відкритості, підзвітності та участі громадян.

Слід зазначити, що в енциклопедичному словнику з державного права автором якого є Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко зміст поняття розглядається на основі теорії та практики державного управління, яка характеризується реалізацією адміністративних процедур шляхом публічної діяльності, упорядкування суспільної діяльності, застосування інструментів демократичного врядування, надання адміністративних послуг як засобу реалізації прав та свободи громадян [3, с.10]. Недоліком цього визначення є те, що воно обмежене та бюрократизоване. Розглядає публічне управління лише як адміністративно-процедурну діяльність держави, не охоплюючи його ширшого стратегічного та демократичного змісту.

В енциклопедії сучасної України «публічне управління» С. О. Кравченко визначає, як вплив органів публічної влади на суспільні та приватні сфери життєдіяльності людей з метою їх підтримання, впорядкування або зміни[5]. Недоліком цього визначення є те, що воно обмежене та надто загальне. Не відбиває сучасного підходу до публічного управління як демократичного та партнерського процесу.

Таким чином, ґрунтуючись на вищенаведеному аналізу терміну «публічне управління» та напрямку роботи: «публічне управління» – це діяльність органів публічної влади та інших суб'єктів публічної сфери, спрямована на цілеспрямоване, прозоре й підзвітне формування та реалізацію політики, ефективне використання ресурсів, упорядкування та розвиток суспільства, надання публічних послуг і забезпечення прав і свобод громадян через демократичні та партнерські врегульовані механізми. Зв'язок публічного управління зі сталим розвитком полягає в стратегічності, ефективності використанні ресурсів, участі громадськості та спрямованості на довгострокове суспільне благо.

Надалі розглянемо поняття «публічне адміністрування», яке також немає єдиного затвердженого визначення в науковій літературі.

Так, Ю. П. Битяк, Н. П. Матюхіна, М. С. Ковтун описують «публічне адміністрування» як регламентовану законом та нормативно-правовими актами діяльність суб'єктів публічного адміністрування, спрямовану на здійснення законів та нормативно-правових актів шляхом прийняття адміністративних рішень, надання встановлених законами адміністративних послуг [6, с. 10]. Недоліком визначення є те, що воно надто вузьке та бюрократизоване, оскільки обмежує публічне адміністрування виконанням законів і наданням адміністративних послуг, і не охоплює його ширшу управлінську, стратегічну та демократичну природу.

О. В. Кузьменко визначає, що «публічне адміністрування» – це діяльність публічної адміністрації, яка спрямована на задоволення загальних публічних інтересів соціуму [7, с. 222]. Недоліком визначення є те, що воно занадто розмите та абстрактне. Не відображає конкретні функції, інструменти та принципи публічного адміністрування, ігноруючи його стратегічний, процедурний і демократичний характер.

К. Л. Бугайчук вважає, що «публічне адміністрування» є регламентована законом та іншими нормативно-правовими актами системна організуюча, владно-розпорядча діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямована на впорядкування їх організаційної структури, підготовки, планування, розробки та реалізації управлінських рішень, з метою створення та діяльності відповідного суб’єкта адміністрування [7, с. 222]. Недоліком визначення є те, що воно надто бюрократизоване. Воно не враховує публічно-сервісний, демократичний і стратегічний характер публічного адміністрування.

Таким чином, «публічне адміністрування» характеризується як регламентована законом та нормативно-правовими актами діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування та інших суб’єктів публічної сфери, спрямовану на планування, розробку, прийняття та реалізацію управлінських рішень, організацію і контроль за виконанням законів та наданням публічних послуг, забезпечення прав, потреб і інтересів громадян та суспільства, реалізацію публічної політики з дотриманням принципів законності, підзвітності, прозорості та участі громадськості. Зв’язок публічного адміністрування зі сталим розвитком полягає в ефективному управлінні державними і публічними ресурсами, забезпечуючи збалансований розвиток суспільства, економіки і довкілля.

Визначивши сутність публічного управління та адміністрування перейдемо до основних функцій, принципів та підходів на яких і ґрунтується

публічне управління та адміністрування. Що в свою чергу допоможе більше заглибитися в контекст і зрозуміти та оцінити взаємозв'язок, і необхідність сталого розвитку. До основних функцій публічного управління відносять: планування та прогнозування, організацію та координацію, мотивацію та контроль[5]. До основних функцій публічного адміністрування відносять: законодавчо-правову, регуляторну та управлінську, адміністративно-організаційну, стратегічну, демократичну та комунікаційну[7, с. 222]. Водночас слід враховувати, що функції держави підпорядковані її цілям, що надає публічному управлінню теологічного характеру та пов’язує його з формуванням і забезпеченням майбутнього для народу і держави[8, с. 14]. Тобто, функції публічного управління і адміністрування не лише забезпечують виконання поточних завдань, а й визначають стратегічний напрям розвитку суспільства. Виділимо окремо декілька суспільних функцій держави, які їй притаманні і на реалізацію яких спрямоване публічне управління (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Функції публічного управління

Функція	Мета
Політична	Забезпечення цілісності того суспільства, формою якого вона виступає.
Соціальна	Забезпечення прав і свобод кожного громадянина.
Економічна	Створення організаційно-правових умов ефективної економічної діяльності суспільства.
Екологічна	Створення нормативно-правових умов захисту та безпеки довкілля.
Зовнішня	Зміцнення співробітництва з іншими державами, сприяння розвитку міждержавних структур.

Джерело: розроблено автором на основі [8, с. 18].

Виходячи з функцій публічного управління (див. табл. 1.1) можна дійти висновку, що вони є комплексними та багатоплановими, оскільки охоплюють політичні, соціальні, економічні, екологічні аспекти діяльності. Вони

спрямовані на забезпечення цілісності суспільства, захист прав і свобод громадян, створення ефективних умов для економічної діяльності, охорону довкілля та розвиток міжнародного співробітництва. Даний підхід дозволяє органам влади не лише виконувати поточні завдання управління, а й формувати стратегічні основи сталого розвитку держави та суспільства. З огляду на це, впровадження концепції сталого розвитку є природним продовженням функцій публічного управління, оскільки вони забезпечують комплексний баланс політичних, соціальних, економічних та екологічних аспектів. Подібне дозволяє органам влади координувати діяльність у різних сферах, задовольняти потреби громадян і суспільства, а також формувати довгострокові стратегії розвитку, що відповідають принципам стабільності та ефективності між соціальними, економічними та природними ресурсами.

Далі розглянемо принципи і основні підходи публічного управління та адміністрування, для того щоб краще зрозуміти зміст та розкрити сутність необхідності реалізації сталого розвитку в питанні публічного управління та адміністрування.

Принципи публічного управління та адміністрування це основні принципи, які формують напрями діяльності, поведінку в сфері публічного управління. Принципи публічного управління та адміністрування є ключовими у визначенні напрямків діяльності та поведінки в сфері публічного сектору. Данні принципи визначають стандарти ефективності, відкритості, відповідальності та прозорості, що особливо важливо не тільки в управлінні справами країни чи окремими громадами, а й в питанні забезпечення сталого розвитку[9, с. 10]. Наведено основні принципи публічного управління та адміністрування у вигляді таблиці 1.2.

Принципи (див. табл. 1.2) є основою для створення ефективної та справедливої системи управління в публічному секторі. Їх реалізація сприяє

покращенню якості життя громадян, ефективності управління ресурсами, а також відповідає цілям стратегії сталого розвитку.

Таблиця 1.2

Основні принципи публічного управління та адміністрування

Принцип	Характеристика
Легітимність	Управління повинно мати закону основу та відповідати нормам законодавства.
Прозорість	Рішення та процеси управління повинні бути відкритими та доступними для громадськості.
Участь громадськості	Залучення представників громадськості до прийняття рішень та формування політики.
Ефективність та результативність	Спрямованість на досягнення конкретних цілей та отримання позитивних результатів.
Справедливість та рівність	Забезпечення рівного доступу до послуг та рівних можливостей для всіх громадян.
Гнучкість та адаптивність	Здатність системи управління адаптуватися до змін в суспільстві та економіці.
Актуальність та відповідальність	Чіткість визначення відповідальності та створення механізмів контролю за діяльністю управління.

Джерело: розроблено автором на основі [9, с. 10-11].

Відносно основних підходів публічного управління та адміністрування, виділяють три найпоширеніші моделі: класична з бюрократичним підходом, нового публічного менеджменту та нова модель «Good Governance» [10, с. 106]. Кожна з них демонструє різноманітні підходи до розуміння публічного управління, його структури, принципів функціонування та формування, відносин з населенням, фізичними та юридичними особами і муніципальними органами.

Класична з бюрократичним підходом. Має на меті зосередження на формальному управлінні, заснованому на наказах та розпорядженнях, з акцентом на нормативно-правове регулювання та створення правил. Її

особливістю є – централізована структура влади, використання формальних процедур та ієрархії, пріоритет законності та верховенства права.

Нового публічного менеджменту – прагне запровадити методи приватного сектору (у області ринкової праці, конкуренції, ефективності) у державних установах. Особливість цієї моделі є фокус на результативність та ефективність, децентралізація та аутсортинг, запровадження елементів конкуренції та звітності.

Нова модель «Good Governance» – використовує інформаційно-комунікаційні технології для покращення доступу до послуг, їх прозорості та ефективності. Вона залучає громадян та громадські організації до процесів ухвалення рішень та вирішення суспільних проблем. Вона робить акцент на досягненні конкретних, вимірюваних результатів, а не лише на дотриманні процедур. Та визначає необхідність комплексного підходу, що враховує внутрішні та зовнішні фактори, тенденції розвитку в конкурентному середовищі [10, с. 106].

Важливо наголосити, що у сучасних умовах для України особливо важливо використовувати гібридні моделі, які будуть поєднувати класичну модель з бюрократичним підходом та модель нового публічного менеджменту з орієнтацією на сталий розвиток.

Надалі розглянемо зв'язок публічного управління та адміністрування зі сталим розвитком.

На даний час в Україні не має окремого закону «Про сталий розвиток», але існує «Стратегія сталого розвитку України» на період до 2030 року, затверджена постановою Верховної Ради України [11]. Вона визначає цілі та шляхи сталого розвитку в країні. Вона є ключовим документом, що регулює розвиток України відповідно до принципів сталого розвитку, встановлених ООН.

Руда М. В. та Мазурик М. М. зазначають, що «сталий розвиток» виступає як альтернатива традиційній парадигмі економічного зростання, яка не враховує екологічні ризики, що виникають при розвитку суспільства за екстенсивною моделлю[12, с. 206]. Недолік цього визначення полягає в тому, що воно зосереджене переважно на економічному аспекті та екологічних ризиках, не охоплюючи соціальні та інституційні складові сталого розвитку.

Мартиненко В. В., Скорик М. О., Корж М. А., Соколова О. М., Коляда Т. А., Джадалла О. І стверджують, що «сталий розвиток» – це набір 17 глобальних цілей, спрямованих на вирішення ключових економічних, соціальних, екологічних проблем людства до 2030 року[13, с. 35]. Недолік цього визначення полягає в тому, що воно зводить сталий розвиток лише до формального переліку цілей, не розкриваючи його ширшого концептуального змісту як принципу інтегрованого, збалансованого розвитку суспільства, економіки та довкілля.

Окрім цього, сам термін «сталий розвиток» є ще і предметом активних обговорень у науковому середовищі. Все через те, що деякі науковці висловлюють сумніви щодо точності офіційного перекладу терміну з англійської мови. Оскільки, згідно з трактуванням у спеціалізованих словниках, слово «sustainable» вказує на здатність процесу чи стану тривати невизначено довго[14, с. 420].

Виходячи с цього, поняття «сталий розвиток» можна описати, як комплексну концепцію, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку суспільства. Вона не обмежується економічним зростанням або формальним переліком глобальних цілей, а передбачає збалансований, інтегрований і довгостроковий розвиток, здатний забезпечити потреби сучасного покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь.

Щодо ролі публічного управління у сталому розвитку, його можна розглядати не лише як адміністративний інструмент, а й як систему

стратегічного планування, координації, залучення ресурсів та формування політики, здатну забезпечити життєздатність та розвиток країни. Насамперед, публічне управління визначає довгострокові пріоритети, розподіляє ресурси та адаптується до змін зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності. Крім того, публічне управління виконує координуючу роль у досягненні цілей сталого розвитку. Воно забезпечує механізми інтеграції економічних, соціальних і екологічних завдань у єдину систему управління, здатну забезпечити гармонійний розвиток держави. Не менш важливим є залучення ресурсів та партнерство: публічне управління має налагоджувати співпрацю з громадськими організаціями, бізнесом та науковими установами, ефективно використовувати бюджетні кошти для вирішення соціальних і екологічних проблем[15]. В результаті, роль публічного управління у сталому розвитку полягає у створенні цілісної, ефективної та адаптивної системи управління, здатної відповідати на сучасні виклики, координувати діяльність різних суб'єктів, інтегрувати стратегічні цілі та формувати передумови для безпечного й стабільного майбутнього громад і держави загалом.

Тобто, таким чином, можна вважати, що роль публічного управління в сталому розвитку є безпосередньо ключовою. Адже воно відповідає за формування, розробку та впровадження політик, що забезпечують власне економічне процвітання, соціальну рівність та екологічну стійкість, враховуючи усі потреби майбутніх поколінь. До того ж, публічне управління створює правову основу, регулює діяльність та забезпечує реалізацію стратегічних завдань, спрямованих на баланс між цими трьома аспектами сталого розвитку[16].

Сам процес реалізації публічного управління в сталому розвитку безумовно відбувається за допомогою механізмів або економічних, управлінських, правових, соціальних та інших стимулюючих інструментів

публічного управління. Основні із них включають в себе: нормативно-правові, інформаційні, політико-економічні, організаційно-інституційні. Їх основна мета взаємодія державного, приватного та громадського сектору через державні, місцеві та громадські інституції задля задоволення потреб і інтересів суспільства, за допомогою використання сукупності заходів,засобів, стимулів, які реалізовуються публічними інституціями заради досягнення конкретної визначеної цілі[17, с. 47]. Відобразимо ці інструменти нижче (див. рис. 1.1).

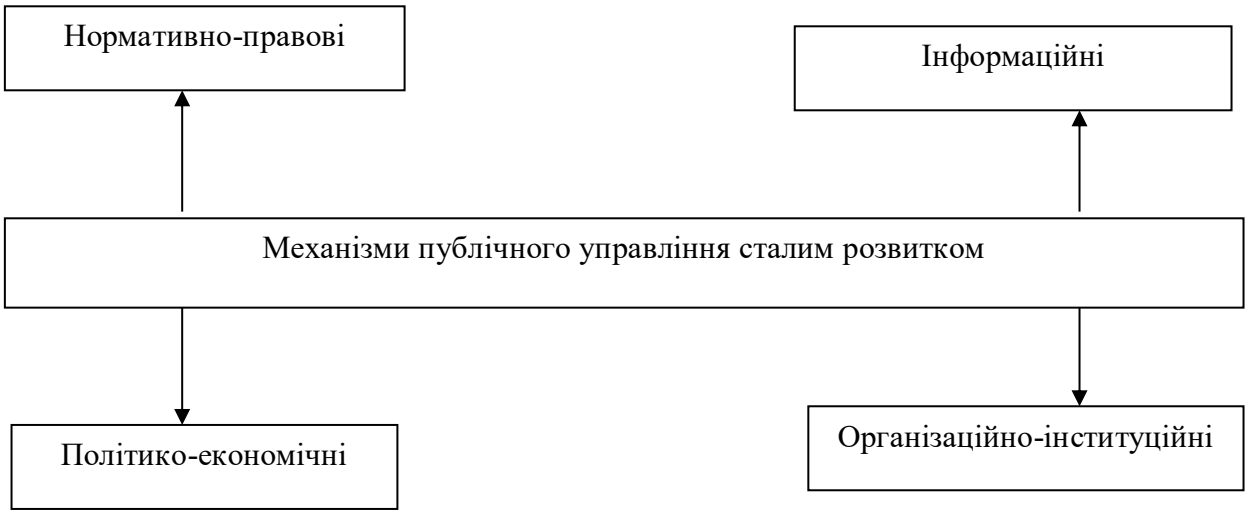

Рис. 1.1. Види механізмів публічного управління сталим розвитком

Джерело: розроблено автором на основі[18, с. 108].

Нормативно-правовий механізм, який визначає необхідне нормативно-правове забезпечення, яке повинно регулювати інтереси та повноваження суб'єктів та об'єктів публічного управління сталим розвитком. Використання даного механізму можливе тільки за наявності «системи правових відносин, яка буде запобігати дискримінації громадян у різних аспектах суспільного життя та перетворила б Україну на дійсно правову державу»[19, с. 93].

Інформаційний механізм, який визначає особливості формування публічного управління сталим розвитком шляхом використання інформаційно-

комунікаційних технологій. Використання цього механізму передбачає забезпечення автоматизації системи публічного управління сталим розвитком та інформатизації суспільства та здійснення соціального моніторингу[18, с. 109].

Політико-економічний механізм, який визначає особливості формування публічного управління сталим розвитком шляхом використання інструментів соціально-економічної та фінансово-промислової, зокрема у банківській, кредитній, податковій, грошово-валютній, інвестиційно-інноваційній сферах. Цей механізм передбачає забезпечення раціонального користування природними ресурсами, зменшення тиску на екологічну сферу та залучення різного роду ресурсів на реалізацію програм сталого розвитку в Україні[19, с. 92].

Організаційно-інституційний механізм, який визначає суб'єкти та об'єкти публічного управління сталим розвитком, мету та завдання їх діяльності, організаційні структури та управлінські методи. Цей механізм повинен бути спрямований на забезпечення ефективної діяльності усіх суб'єктів господарювання та забезпечувати високий рівень ефективності від комплексності їх розвитку[18, с. 109].

Таким чином, можна підсумувати, що застосування механізмів управління сталим розвитком це ключовий елемент для забезпечення сталого розвитку соціально-економічної системи держави та її регіонів загалом. Самі механізмами публічного управління також вважають спеціальними інструментами, які спрямовані на забезпечення реалізації впливу на розвиток країни з метою створення належних умов суспільної життєдіяльності. Через це, можна стверджувати, що усі механізми публічного управління сталим розвитком повинні бути цільовими та комплексними та мають бути використані на усіх управлінських рівнях, що сприяє забезпеченню захисту інтересів самої держави та її громадян[20, с. 413].

До того ж, сталий розвиток публічного управління в Україні сьогодні стикається з низкою викликів і відкриває певні перспективи, на які слід звернути увагу для більш повного поєднання публічного управління та адміністрування зі сталим розвитком.

До сучасних викликів публічного управління та адміністрування сталого розвитку в Україні слід віднести: недосконаліть наявної нормативно-правової бази, організаційного забезпечення, несистемність у формуванні та реалізації прогнозно-програмних документів, недосконаліть системи надання публічних послуг, несвоєчасне реагування органів публічного управління та влади на соціально-економічні й екологічні проблеми, недосконаліть проведення стратегічної екологічної оцінки документів державного планування[21, с. 195].

Тому в умовах глобальних викликів все більше уваги має приділятися забезпеченню сталого розвитку, своєчасному реагуванню органів публічного управління та влади на екологічні та соціально-економічні проблеми, забезпеченню взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування. Має бути приділено увагу й проведено стратегічної екологічної оцінки документів державного планування[21, с. 195].

В Україні сталий розвиток території потребує стратегічних рішень, впровадження більш кращих практик публічного управління, збалансування соціально-економічних і екологічних інтересів. Необхідно вдосконалити кадрове забезпечення та освітні програми з підготовки фахівців, які будуть володіти знаннями теорії публічного управління, вміти аналізувати політику, формулювати цілі органів влади та використовувати, як вітчизняний, так і зарубіжний досвід[21, с. 198-199].

Більше того, Україна рухається на даний час до сервісної держави, що потребує нової якості публічної служби. Фахівці мають бути вже здатні аналізувати державну політику, розробляти стратегії, забезпечувати надання

якісних послуг, контролювати виконання законодавства, дотримуватися етичних норм і ефективно комунікувати з громадськістю[21, с.199-200].

Таким чином, публічне управління та адміністрування в Україні має відповідати сучасним викликам і здійснюватися з урахуванням впровадження нових підходів у підготовку документів державного планування, беручи до уваги актуальні проблеми сталого розвитку. Саме тому підготовці, прийняттю та реалізації управлінських рішень нині слід приділяти особливу увагу.

Перспективи публічного управління та адміністрування сталого розвитку в свою чергу у більшій мірі спрямовані на впровадження результативних, ефективних та економічних методів управління, які забезпечуватимуть баланс між потребами суспільства сьогодні та потребами майбутніх поколінь, зокрема шляхом адаптації до цілей сталого розвитку ООН. Що вимагає реформування, цифрової трансформації, забезпечення підзвітності та прозорості, а також інтеграції принципів сталого розвитку в усі сфери державного управління[22, с.3].

Ключові аспекти перспектив сталого розвитку публічного управління та адміністрування подано у вигляді таблиці 1.3. Її аналіз показує, що для реалізації та дотримання всіх аспектів сталого розвитку Україні треба продовжувати реформу державного сектору з акцентом на цифрову трансформацію, посилити механізми громадянського контролю та громадської участі у формуванні та реалізації державної політики, сильніше інвестувати у розвиток людського капіталу та навчання державних службовців[22, с.3-5].

Таким чином, сталий розвиток публічного управління та адміністрування в Україні це ключ до прозорої, ефективної та підзвітної держави. Виклики публічного управління та адміністрування сталого розвитку включать – несистемність у формуванні та реалізації прогнозно-програмних документів, недосконаліть системи надання публічних послуг, недосконаліть наявної нормативно-правової бази. Перспективи публічного управління та

адміністрування сталого розвитку – у цифровізації, підвищення кваліфікації кадрів та інтеграції принципів сталого розвитку в усі сфери державного управління. Для України це є важливо, бо забезпечує довіру громадян, економічне зростання та євроінтеграцію.

Таблиця 1.3

Ключові аспекти сталого розвитку публічного управління

Аспект	Характеристика
Ефективність та результативність	Публічне управління має бути ефективним у досягненні поставлених цілей, забезпечуючи результативність, економність та продуктивність.
Інтеграція цілей сталого розвитку	Інтеграція 17 цілей сталого розвитку ООН у нормативно-правову базу, що вимагає перегляду та адаптації процесів управління.
Цифровізація	Впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності та прозорості державного управління.
Прозорість та підзвітність	Забезпечення прозорості процесів прийняття рішень та підзвітності перед громадянами для сталого управління.
Реформи та інновації	Постійне проведення реформ та запровадження інновацій у сфері публічного управління для адаптації до мінливих умов.
Фокус на майбутнє покоління	Передбачення задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти власні потреби.
Багаторівневе управління	Комплекс, що працює в координації між різними рівнями влади та залучає громадян для запоруки успіху.

Джерело: розроблено автором на основі[22, с. 3-5].

Таким чином, сталий розвиток є ключовим орієнтиром для сучасної держави, а публічне управління відіграє в цьому процесі провідну роль. Воно забезпечує стратегічне планування, координацію, інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів, а також ефективне використання ресурсів. Механізми публічного управління: нормативно-правові, інформаційні, політико-економічні та організаційно-інституційні, вони створюють умови для гармонійного розвитку країни та регіонів. Водночас Україна стикається з викликами, що потребують реформ, цифровізації, прозорості та інтеграції принципів сталого розвитку ООН.

1.2. Нормативно-правова база модернізації публічного управління для забезпечення сталого розвитку в Україні

Як вже було з'ясовано раніше, модернізація публічного управління та адміністрування в Україні є ключовою умовою для досягнення цілей сталого розвитку, визначених міжнародними документами та національними стратегіями. Відповідно саме тому основою цього процесу виступає нормативно-правова база, що закріплює принципи функціонування органів влади, визначає їхні повноваження, відповідальність та механізми взаємодії.

Так, конституція України закріплює положення про забезпечення екологічної безпеки і підтримання балансу розвитку, а саме стаття 16, що є фундаментальною передумовою для формування політики сталого розвитку[23]. Важливим орієнтиром є також указ Президента №722/2019 «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», який інтегрує міжнародні стандарти до державної політики[24].

Вочевидь, нормативно-правову базу модернізації публічного управління та адміністрування формують передусім закони, які регулюють діяльність державної служби, виконавчої влади та місцевого самоврядування[25, с. 150-151]. Приділимо переліку головних з цих законів детальну увагу (див. табл. 1.4).

Закон України «Про державну службу» було прийнято у 2015 році[26]. Його головною метою є визначення правових засад діяльності державних службовців, їх професійного статусу, процесу прийняття кадрів та системи оцінювання. Сам закон орієнтований на формування професійного та політично нейтрального апарату, що є вельми необхідною умовою не тільки для функціонування державної служби загалом, а й для ефективної реалізації принципів сталого розвитку.

Таблиця 1.4

Основні закони публічної служби України

Закон	Мета
Закон України «Про державну службу»	Визначення правових засад діяльності державних службовців, їх професійного статусу, процесу прийняття кадрів та системи оцінювання.
Закон України «Про центральні органи виконавчої влади»	Регламентування діяльності міністерств та всіх інших органів виконавчої влади, для розмежування їх повноважень.
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	Формування правового підґрунтя децентралізації та передачі повноважень громадам.
Закон України про «Бюджетний кодекс України»	Регулювання всіх фінансових засад діяльності органів влади.

Джерело: розроблено автором на основі [26; 27; 28; 29].

Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» було прийнято у 2015 році[27]. Його метою є регламентування діяльності міністерств та всіх інших органів виконавчої влади, для розмежування їх повноважень. Цей закон створює основу для більшої підзвітності та прозорості усіх урядових структур.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», прийнятий у 1997 році[28], має на меті створення правового підґрунтя для децентралізації та передачі повноважень громадам. Це відповідає принципам сталого розвитку, оскільки дає змогу більш ефективно враховувати потреби населення та забезпечувати баланс між економічними, екологічними та соціальними інтересами на місцевому рівні.

Закон України про «Бюджетний кодекс України», прийнятий у 2010 році[29]. Його метою є регулювання всіх фінансових засад діяльності органів влади. Саме його положення визначає механізми та процеси фінансування державних проектів і програм, у тому числі і тих, що пов’язані з досягненням цілей сталого розвитку. Також інтеграція соціальних і екологічних показників у бюджетний процес держави можна вважати важливим напрямом модернізації.

Таким чином, аналізуючи інформацію, наведену в таблиці 1.4, можна дійти висновку, що разом всі ці закони створюють базовий каркас для модернізації публічного управління та адміністрування. Закон «Про державну службу» через те, що є основою професіоналізації кадрів. Закон «Про центральні органи виконавчої влади» через те, що є основою визначення повноважень урядових структур. Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» через те, що є основою бази процесу децентралізації. Закон «Про Бюджетний кодекс України» через те, що є основою фінансової інтеграції сталого розвитку. Додаткові ці закони ще визначають правила та функції роботи на місцевому та центральному рівнях держави.

Слід зауважити, що у зазначених законах існують певні недоліки, які потребують вдосконалення.

В Законі України «Про державну службу»[26] недостатньо акцентовано увагу на інтеграції принципів сталого розвитку, а також обмежена підготовка кадрів щодо економічної, соціальної та екологічної збалансованості. Вдосконалити цей недолік можна за допомогою розробки навчальних програм і стандартів для держслужбовців із врахуванням сталого розвитку.

В Законі України «Про центральні органи виконавчої влади»[27] відсутні механізми інтеграції сталого розвитку у політику та обмежена міжвідомча координація щодо соціальної, економічної та екологічної стійкості. Вдосконалити цей недолік можна за допомогою впровадження міжвідомчих стратегій сталого розвитку або створення процедур моніторингу досягнення соціально-економічних та екологічних показників.

В Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні»[28] вказані застарілі положення щодо адміністративних і фінансових повноважень. Вдосконалити цей недолік можна за допомогою модернізації законодавства з урахуванням принципів сталого розвитку.

В Законі України про «Бюджетний кодекс України»[29] присутня обмежена інтеграція соціальних та екологічних показників. Вдосконалити цей недолік можна за допомогою впровадження «зеленого» та соціально орієнтованого бюджетування.

Окрім законів України на процес формування нормативно-правової бази публічного управління та адміністрування впливають державні стратегії та програми. Так як конкретно завдяки стратегічним документам конкретизуються законодавчі норми, бо вони задають напрям реформування публічного управління[25, с. 150-151].

Відповідно, однією з ключових стратегій цього питання є «Стратегія реформування державного управління України» на 2016-2025 роки[30]. Важливо акцентувати, що у 2021 році ця стратегія була оновлена на період 2022-2025 років, що свідчить про її адаптацію до нинішніх викликів. Що стосується мети цієї стратегії, то вона визначає пріоритети модернізації державного апарату, тобто: підвищує ефективність роботи органів влади, забезпечує їх діяльність та прозорість, цифровізацію управлінських процесів та удосконалення кадрової політики.

Важливим доповненням до попередньої стратегії є «Державна стратегія регіонального розвитку України», прийнята у 2020 році на період 2021–2027 років[31]. Її значущість полягає у тому, що вона інтегрує принципи сталого розвитку на регіональному рівні. Стратегія передбачає збалансований розвиток територій, підвищення конкурентоспроможності регіональних економік та врахування соціальних і екологічних аспектів розвитку.

До того ж, важливою у питанні формування нормативно-правової бази публічного управління та адміністрування є і «Національна економічна стратегія на період до 2030 року», яку було прийнято у 2021 році[32]. Вона також містить у собі положення, які спрямовані на модернізацію управлінських

процесів, впровадження сучасних стандартів державного управління та підвищення інноваційності економіки країни.

Окрему увагу ще слід приділити і «Стратегії цифрової трансформації України», яку було прийнято у 2024 році[33]. Її головною та основною метою є формування правових умов для запровадження таких інструментів сталого розвитку, як: запровадження електронного урядування, автоматизації процесів, розвитку відкритих даних. Що зі свого боку не лише підвищує ефективність управління, а й забезпечує доступ однаково усіх громадян до інформації, що є важливою складовою підзвітності та прозорості.

Отже, підводячи підсумок, можна стверджувати, що усі ці стратегії спрямовані на модернізацію публічного управління та адміністрування за рахунок підвищення прозорості та ефективності роботи органів влади, цифровізацію процесів, удосконалення кадрової політики та впровадження стандартів сталого розвитку. Вони забезпечують збалансований розвиток регіонів, рівний доступ громадян до інформації, конкурентоспроможність економіки, що формує сучасну та інноваційну систему управління країною.

Ще одним суттєвим елементом нормативно-правової бази окрім законів та стратегій являється інтеграція міжнародних документів та зобов’язань у національне законодавство держави[34]. Пов’язано це з тим, що Україна приєдналася до цілей сталого розвитку ООН (програма Agenda-2030), що потребує від держави приведення внутрішніх документів у відповідність до глобальних стандартів. Тому, і були підготовлені національні доповіді з виконання цілей сталого розвитку, які відображають проблеми та прогрес аспекту реалізації[35].

Для забезпечення дієвої координації роботи з доповідями з виконаннями цілей сталого розвитку було створено групу з питань забезпечення, яку було затверджено постановою Кабінету міністрів від 29.08.2023 року № 923[36].

Метою роботи групи є здійснення перегляду національних завдань, індикаторів та звітів. Так, було схвалено нові національні завдання від 29.11.2024 року №1190[35]. Вони були визначені, зокрема, з урахуванням воєнного стану. Також, в свою чергу розпорядженням встановлено, що Державна служба статистики забезпечує збір та оприлюднення даних звітів. Тому, в цьому контексті слід зазначити, що з 2019 року діє системи моніторингу досягнення цілей сталого розвитку, яка дозволяє дізнатися оцінку поточного стану прогресу[35].

Не менш важливим моментом в цьому питанні також виступає і зобов'язання в межах угоди про асоціацію з Європейським Союзом, так як вони передбачають адаптацію українського законодавства до європейських стандартів управління, екологічної політики, соціального розвитку та енергоефективності[37, с.356-357]. Тому, таким чином, можна стверджувати, що модернізація публічного управління та адміністрування в Україні сьогодні здійснюється в умовах європейської інтеграції та міжнародних вимог.

Однак, попри наявність широкої нормативно-правової бази, існують значні проблеми та прогалини, що стримують ефективність процесу модернізації. До переліку головних проблем, які заважають розвитку, входять: фрагментарність законодавчої системи, недостатньо врегульоване питання інтеграції цілей сталого розвитку, система моніторингу та оцінки результативності управлінських рішень, вдосконалення нормативної бази у сфері цифровізації.

Першою проблемою є фрагментарність законодавства, коли окремі норми не узгоджені між собою, що ускладнює їхнє практичне застосування[38, с. 262].

Другою проблемою є недостатньо врегульоване питання інтеграції цілей сталого розвитку у управлінський та бюджетний процес[35]. Хоча стратегічні документи і визнають важливість сталого розвитку, на даний момент відсутні чіткі механізми його врахування під час розробки законів та політик.

Третя проблема це слабка система моніторингу та оцінки результативності управлінських рішень[32]. Вона все ще є на сьогодні відносно слабка, що не дає змоги мати повний контроль за виконанням програм і стратегій.

Четверта проблема це потребування вдосконалення нормативно-правової бази у сфері цифровізації. Пов’язано це з тим, що сучасні виклики вимагають швидшої інтеграції електронних сервісів та захисту персональних даних громадян-користувачів[39]. Вирішити цю проблему можна за допомогою проекту «Дія». Додатково у даному контексті ключовим ще стає і захист даних за допомогою електронної ідентифікації. Такий підхід є особливо важливий у області електронного урядування та цифрових публічних послуг, оскільки громадяни повинні бути впевнені, що їх персональні дані обробляються відповідно до чинного законодавства про їх захист.

Узагальнуючи вищенаведене, було прийнято рішення створити рисунок 1.2, який наочно показує відразу всі ключові частини нормативно-правової бази публічного управління та адміністрування на стадії модернізації. А саме: закони України, національні стратегії та програми і стандарти, що стосуються цілей сталого розвитку, та умов про асоціацію України і Європейського Союзу[26-29; 30-33; 35].

Таким чином, можна констатувати, що нормативно-правова база модернізації публічного управління та адміністрування в Україні являє собою спектр законів і стратегій, які регулюють діяльність державних органів та визначають напрями реформ[25, с. 150-151]. Закони про державну службу, місцеве самоврядування та стратегічні документи створюють основу для змін, а інтеграція міжнародних стандартів забезпечує їх узгодження зі світовими тенденціями.

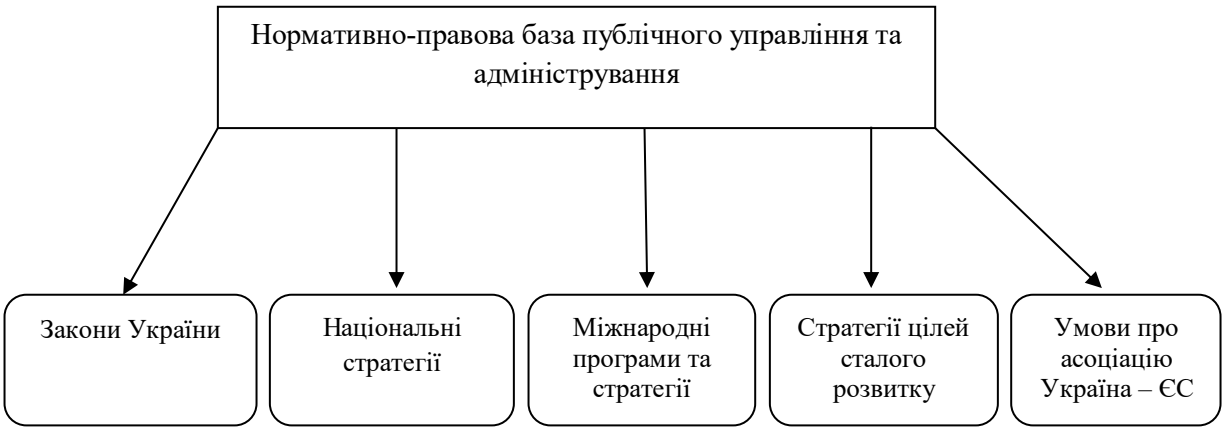

Рис. 1.2. Нормативно-правова база модернізації публічного управління та адміністрування в Україні

Джерело: розроблено автором на основі[26-29; 30-33; 35].

Таким чином, нормативно-правова база модернізації публічного управління та адміністрування в Україні базується на комплексі певних законів, національних стратегій і міжнародних стандартів. Закони визначають повноваження органів влади, децентралізацію, процес кадрової політики, фінансування сталого розвитку. Стратегії спрямовані на цифровазацію, прозорість і збалансований розвиток країни та регіонів. Інтеграція цілей сталого розвитку і європейських стандартів забезпечує відповідність України міжнародним вимогам. Проте, водночас існують і проблеми, такі як: фрагментарність законодавства, слабкий моніторинг та потреба вдосконалення цифровізації. Загалом, процес модернізації нормативно-правової бази публічного управління та адміністрування поєдную законодавчу, стратегічну та міжнародну складову для створення ефективної та сучасної системи управління країною.

1.3. Європейський досвід модернізація публічного управління та адміністрування для стимулювання сталого розвитку територій

Європейський досвід модернізації публічного управління та адміністрування важливий для України, так як дозволяє запозичити ефективні практики та уникнути помилок, які вже були подолані в інших країнах. Він сприяє розвитку децентралізації та покращенню управління на місцевому рівні, що стимулює економічний розвиток, підвищує якість послуг для громадян. Так, модернізація на основі європейських стандартів підвищує прозорість роботи органів влади та зменшує ризики корупції. Більше того, запозичення цих практик також полегшує інтеграцію України до європейських стандартів та полегшує співпрацю в різних сферах. Крім того, досвід Європейського Союзу допомагає використовувати принципи сталого розвитку, забезпечуючи баланс між соціальним благополуччям, економічним зростанням та екологічною безпекою[12, с. 208-209].

Крім того, модернізація публічного управління та адміністрування сприяє сталому розвитку територій, оскілки органи влади краще планують і реалізують свої проекти. Прозорість та цифровазація процедур підвищує якість послуг для громадян та залучення міжнародних інвестицій. Децентралізація стимулює розвиток інфраструктури і економічну активність. А реформи управління забезпечують збалансоване використання соціально-економічної стійкості територій і їх ресурсів[40, с. 298-301].

Взаємозв’язк між модернізацією публічного управління та адміністрування і сталим розвитком територій необхідно зосередити на основних принципах модернізації публічного управління в країнах Європейського Союзу. Реалізується даний зв'язок за допомогою трьох моделей

публічного управління та адміністрування – нового публічного менеджменту (NPM), нової моделі «Good Governance» та моделі «e-Government».

Відмітимо, що на відміну від України країни Європейського Союзу на сьогоднішній день майже відмовились від використання класичної моделі з бюрократичним підходом[11, с.105]. Пов'язано це з тим, що країни ЄС переходять від більш жорстких наказів та розпоряджень до впровадження так званих «м'яких» стандартів.

Так, модель нового публічного менеджменту(NPM) має на меті підхід надання послуг громадянам в умовах ринку. Вона орієнтована на потреби громадян, результат та інновації в стратегічному плануванні. Особливістю цієї моделі є її фокус на результативність та ефективність, децентралізацію, запровадження елементів конкуренції та звітності. Модель «Good Governance» має на меті створення та підтримання умов, що сприяють підвищенню добробуту, за рахунок того, що використовує інформаційно-комунікаційні технології для покращення доступу до адміністративних послуг, їх прозорості та ефективності. Вона залучає громадян та громадські організації до процесів ухвалення рішень та вирішення суспільних проблем. Робить акцент на досягненні конкретних, вимірюваних результатів, а не лише на дотриманні процедур. Визначає необхідність комплексного підходу, що враховує внутрішні та зовнішні фактори, тенденції розвитку в конкурентному середовищі[11, с.106]. Модель «e-Government» має на меті використання інформаційно-комунікаційних технологій для отримання онлайн, таких державних послуг, як оплата податків, реєстрація бізнесу, одержання дозволів через цифрові платформи. Це дозволяє громадянам або підприємствам взаємодіяти з державою віддалено, без потреби фізичної присутності[41].

Однак, потрібно розуміти, що ці три моделі публічного управління та адміністрування країн Європейського Союзу, які допомагають процесу реалізації зв'язку між модернізацією та сталим розвитком територій, мають і

свої переваги та недоліки. Але перед тим, як підійти до цього питання, варто коротко та наочно відобразимо їх ще раз у вигляді таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Моделі публічного управління та адміністрування Європейського Союзу

Модель	Мета
Модель нового публічного менеджменту(NPM)	Орієнтація на громадян, на ефективність та на результативність.
Модель «Good Governance»	Орієнтація на прозорість, підзвітність, участь громадськості.
Модель «e-Government»	Орієнтація на використання цифрових технологій для покращення управлінських рішень.

Джерело: розроблено автором на основі[11, с. 106; 41].

Переваги та недоліки моделей публічного управління та адміністрування відображенно нижче у вигляді таблиці 1.6.

Розглянувши таблицю 1.6, ми можемо стверджувати, що моделі публічного управління та адміністрування ЄС мають як переваги, так і недоліки, що зумовлює їх різний вплив на державне управління. Модель нового публічного менеджменту (NPM) сприяє підвищенню ефективності та відкритості, але виявилась обмеженною у вирішенні деяких державних завдань. Модель «Good Governance» забезпечує прозорість, підзвітність і врахування інтересів громадян, проте має труднощі із залученням широких верств населення. Модель «e-Government» розширює доступ до послуг і стимулює розвиток, однак потребує надійної інфраструктури, законодавчої бази та значних фінансових інвестицій.

Таблиця 1.6

Переваги та недоліки моделей публічного управління та адміністрування ЄС

Модель нового публічного менеджменту(NPM)		Модель «Good Governance»		Модель «e-Government»	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Позитивний вплив на систему державного управління західних країн ЄС.	Нездатність вирішити певні державні завдання.	Підзвітність і прозорість , що знижує рівень корупції.	Складність залучення широких верств населення до прийняття державних рішень.	Зростання підзвітності та прозорості.	Недостатньо розвинена інтернет-інфраструктура обмежує застосування цифрових технологіїю
Управлінські структури почали своєчасно реагувати на запити громадян.	Неможливе здійснення суспільством політичного контролю за діями уряду.	Ефективність управління, оскільки рішення приймаються на основі стратегічних цілей і доказів.	Відсутність достатньої інформації, коли обговорення відтерменовані в часі.	Підвищення доступності та якості послуг.	Цифрові державні інструменти потребують надійного захисту від кіберзагроз.
Стали більш відкриті для громадського контролю.	Присутні проблеми відкритості та професіоналізму державної служби.	Участь громадян, що гарантує врахування інтересів всіх соціальних груп.	Незгода з результатами обговорення різних груп населення.	Економія ресурсів та часу.	Недостатнє законодавство або його невідповідність цифровому середовищу.
		Верховенство права, яке формує стабільні правила для громадян, бізнесу та держави.	Проблема доступу до інформації при обговоренні певних груп громадян.	Забезпечення ефективного взаємозв’язку.	Брак цифрової грамотності серед громадян може стати бар’єром у використанні таких інструментів.
		Сталий розвиток, бо така модель орієнтована на якість життя населення та довгострокові результати.		Стимулювання наукового та економічного розвитку.	Розвиток цифрових державних інструментів потребує значних фінансових інвестицій.

Джерело: розроблено автором на основі[41; 42, с. 41].

Окрім моделей ПУА, які відносяться до основних принципів модернізації публічного управління та адміністрування в Європейському Союзі ще існують інструменти або як їх ще можна назвати управлінські механізми, інституційні механізми та інструменти стратегічного планування стимулювання сталого

розвитку територій. Їх спільна та головна ціль – це гармонійно забезпечити території країн Європи економічним, соціальним та екологічним розвитком, що відповідає покращенню якості життя населення, збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь та створення умов для довгострокових перспектив процвітання[12, с. 206-207].

Розглянємо інструменти окремо. Розпочнемо з управлінських механізмів або інструментів процесу модернізації публічного управління та адміністрування в ЄС. Управлінські механізми ЄС – це інструменти, які забезпечують координацію дій та досягнення цілей шляхом створення ефективної системи взаємодії цілей, функції, методів та принципів, що дозволяє функціонувати державі. До цих інструментів відносять: правове регулювання, до якого можна віднести регламенти стосовно сфери енергетики, клімату, довкілля; фінансові програми, а саме структурні фонди, грантові механізми для зелених проектів; системи моніторингу та звітності, які дозволяють оцінити прогрес кожної країни-члена. Також важливим є й сам механізм інтеграції сталого розвитку у всі сфери політики, від сільського господарства до області енергетики та транспорту[43, с. 2-4]. Далі, йдуть інституційні механізми ЄС. Це інструменти, які створюють сприятливе середовище для функціонування та розвитку різних сфер держави та забезпечення їх стабільності та зростання. До них відносять: Європейську комісію, Європейський парламент, Раду ЄС, Національні уряди країн-членів, місцеві органи влади, академічні установи, приватний сектор та громадянське суспільство. Головним органом, який відіграє основну координаційну роль є Європейська комісія. Першорядним її завданням є розробка саме стратегічних документів, які надалі визначають ключові напрями розвитку Союзу в контексті самого сталого розвитку. Крім того, Європейська комісія інтегрує принципи цілей сталого розвитку у всі політики та програми країн ЄС, забезпечуючи їхню відповідність глобальним цілям, визначеним ООН. Також крім розробки стратегії, Європейська комісія

займається моніторингом прогресу країн-членів у досягненні цілей стратегії розвитку. З цією метою щорічно публікуються звіти, які оцінюють досягнення держав-членів, виявляють їх проблеми та надають рекомендації щодо покращення ситуації. Подібний підхід дає змогу Європейському Союзу підтримувати високий рівень підзвітності та ефективності реалізації стратегії сталого розвитку[13, с.61-64]. Останніми йдуть інструменти стратегічного планування стимулювання сталого розвитку територій. Це інструменти територіальної стратегії, яка розробляє довгострокові плани розвитку територій та інтегрованого планування, яке формує спільну програму соціального, економічного та екологічного розвитку. До даних інструментів можна віднести деякі провідні програми і стратегії. Наприклад, таку як Green Deal. Метою комплексної стратегії Green Deal (Європейський зелений курс) є досягнення кліматичної нейтральності ЄС до 2050 року шляхом її перетворення на чисту, стійку і здорову економіку. Для цього всі викиди парникових газів, які спричинені людською діяльністю, повинні бути поглинені екосистемами та технологіями вловлювання вуглецю[44].

Також як і моделі ПУА, інструменти мають у своєму функціонуванні переваги та недоліки, які буде зображено у таблиці (див. табл. 1.7).

Так, з інформації таблиці 1.7, ми бачимо, що управлінські механізми сприяють довгостроковому плануванню, комплексному підходу та підвищенню якості життя населення, але потребують значних ресурсів і можуть стикатися з опором змінам. Інституційні механізми забезпечують стабільність, підзвітність і координацію дій, однак часто мають недостатню гнучкість і бюрократизовані процедури, тоді як інструменти стратегічного планування дозволяють ефективно залучати інвестиції та громадськість, але їх реалізація може бути складною та залежною від зовнішніх чинників.

Таблиця 1.7

Переваги та недоліки інструментів стратегічного планування стимулювання

Управлінські механізми		Інституційні механізми		Інструменти стратегічного планування стимулювання сталого розвитку територій	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Довгострокове планування	Невизначеність результатів	Довгострокове планування	Ризик корупції	Ефективне використання ресурсів	Висока тривалість та витрати
Комплексний підхід	Високі початкові витрати	Стабільність та правова база	Недостатня гнучкість	Залучення інвестицій	Можливість політичної нестабільності
Інноваційність	Складність реалізації	Залучення зацікавлених сторін	Складність координації	Залучення громадськості	Протидія зацікавлених сторін
Підвищення якості життя	Потреба в значних ресурсах	Координація та інтеграція	Висока вартість впровадження	Довгострокова цілісність та бачення	Складність реалізації
Підвищення конкурентоспроможності	Потенційний опір змінами	Підвищення підзвітності та прозорості	Повільність та бюрократизація	Підвищення конкурентоспроможності	Непередбачуваність зовнішнього середовища

Джерело: розроблено автором на основі[13, с.61-54; 43, с.2-4; 44].

Додатково потрібно звернути уваги й на їх роботу у порівнянні, для того щоб ще краще вникнути в їх суть, функціонування та діяльність(див. табл. 1.8). Як видно з таблиці 1.8 для успішного стимулювання цілей сталого розвитку потрібно використовувати тісну взаємодію інструментів. Так як, інституційні механізми створюють необхідну основу, управлінські механізми визначають напрямок, а інструменти сталого розвитку втілюють їх у життя, забезпечуючи комплексний та ефективний розвиток території.

Закінчивши з моделями та інструментами модернізації публічного управління та адміністрування для забезпечення сталого розвитку територій в ЄС варто приділити увагу й реальним кейсам впровадження цих засобів у європейському досвіді на прикладі країн та міст Союзу.

Таблиця 1.8

Порівняння роботи управлінських, інституційних механізмів та інструментів сталого розвитку територій в процесі стимулювання цілей

Управлінські механізми			Інституційні механізми			Інструменти стратегічного планування стимулювання сталого розвитку територій		
Сутність	Дії	Ціль	Сутність	Дії	Ціль	Сутність	Приклад	Ціль
Спрямовані на планування, прийняття рішень для досягнення стратегічних цілей розвитку територій.	Розробка стратегій, формування програм, розподіл ресурсів, контроль за виконанням.	Визначення пріоритетів, створення умов для їх досягнення через планування та координацію.	Створюють основу для функціонування системи сталого розвитку територій, формуючи правове поле та суспільні норми.	Вдосконалення та створення законодавства, формування інститутів забезпечення підзвітності та прозорості.	Забезпечення правової стабільності, визначеності, що спонукає до довгострокових інвестицій та відповідального ставлення до ресурсів.	Конкретні програми та стратегії, що використовуються для втілення стратегій сталого розвитку на практиці.	Сталий бюджет, програми соціальної підтримки, впровадження "зелених" грантів.	Безпосередній вплив на реалізацію конкретних програм та стратегій, що ведуть до досягнення поставлених цілей.

Джерело: розроблено автором на основі [13, с.61-54; 43, с.2-4; 44].

Так, у Франції існує практика співпраці між місцевими громадами та державою для реалізації їх регіональних проектів сталого розвитку. Французька Республіка вважає, що місцеві громади є ключовим елементом стійкості та розвитку держави. Сама Франція налічує більше 36 000 муніципалітетів, кожен з яких має значне значення у галузях соціальних послуг, освіти та місцевого розвитку. В свою чергу, це дало змогу Франції створити міцну основу для демократичних процесів у країні. Більше того, на сьогодні Франція є новим партнером України у області її інтеграції до Європейського Союзу, зосереджуючись на розвитку саме місцевого самоврядування. Тим самим, Франція офіційно приєдналася до програми «U-LEAD з Європою», укріплюючи

своє міжнародне партнерство у підтримці децентралізації та демократичного розвитку в Україні[45].

Швеція ж більше акцентує увагу на розвиток ефективних та прозорих механізмів місцевого самоврядування. Що передусім пов'язано з доволі давньою історією країни, коли ще у Середньовіччя, було запроваджено чотири типи основного місцевого самоврядування країни. На даний момент Швеція налічує два основних типи місцевого самоврядування, це 290 муніципалітетів та 70 регіонів. Взагалі конкретно на механізмах місцевого самоврядування Швеція вирішила робити акцент через те, що вони забезпечують дуже високі стандарти соціальних послуг, відповідають за розв'язання поточних проблем територіальних громад держави, дотримання та захист їх законних інтересів та прав[46, с.69-71].

А ось Німеччина вирішила впровадити інтегроване територіальне планування та цифрові сервіси для населення і бізнесу. Також країна активно займається впровадженням програм енергоефективності та підтримки зелених технологій, тим самим покращуючи не тільки стандарти життя, але і, наприклад, якість атмосфери повітря держави. Уряд Німеччини стимулював бізнес впровадити ефективні технологічні рішення. Зокрема, забезпечення високої якості пального та застосування високотехнологічних фільтрів для вихлопних газів автомобілів. Даний досвід може демонструвати, що поєднання чіткої державної стратегії та підтримки інновацій забезпечує реальні результати[47, с.112-113].

Окрім країн варто зосередитися на ще декількох цікавих кейсах цього питання. Розглянуто їх буде на прикладі Іспанських міст Болонья, Барселона та Польського міста Лодзь.

Приклад Болоньї та Барселони цікавий тим, що ці міста використовують цифрові технології для інтеграції дипломатичних відносин, аналітики даних та технологічних досягнень у місцеву стратегію сталого розвитку. Представники

влади обох міст вважають, що цифрові технологій можна та потрібно активно використовувати для поліпшення міського життя громадян. Подібне також допоможе владі міст зрозуміти ефективність послуг спільної мобільності міст, використовуючи геолокацію загальних носіїв[48].

Приклад польського міста Лодзь є показовим, оскільки саме тут активно застосовувалися інструменти участі громадян у процесі бюджетування для реалізації місцевих ініціатив у межах стратегії розвитку міста «Лодзь 2020+». Такий підхід сприяв посиленню громадської активності, прозорості ухвалення рішень і ефективнішій реалізації цілей сталого міського розвитку[49, с.48-50].

Таким чином, успішна модернізація публічного управління та адміністрування для забезпечення сталого розвитку ґрунтується на поєднанні ефективних інституційних механізмів, активної участі громадян та впровадженні цифрових і технологічних рішень. Франція демонструє важливість зміцнення місцевого самоврядування, Швеція високі стандарти прозорого управління, Німеччина інтегроване територіальне планування і підтримку інновацій, а приклад Іспанських міст та Польського міста підтверджують ефективність цифрових технологій і участі громадян у процесах ухвалення рішень.

Разом із тим, впровадження реформ, які продемонстровано у Франції, Швеції та Німечинні, супроводжується низкою викликів, які потребують уважного аналізу та визначення напрямів удосконалення. Саме оцінка переваг і недоліків кожного підходу дозволяє виробити оптимальні стратегії для подальшого розвитку публічного управління та адміністрування у контексті сталого розвитку. Зведемо ці переваги і недоліки таблиці (см. табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Переваги та недоліки реформ країн Європейського Союзу

Франція		Швеція		Німеччина	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Децентралізація влади.	Складність координації	Високі стандарти соціальних послуг.	Велика кількість адміністративних одиниць.	Інтегроване територіальне планування.	Високі фінансові витрати.
Залучення громадян.	Різниця у ресурсах.	Сильні демократичні традиції.	Різниця у ресурсах.	Цифровізація послуг.	Необхідність кваліфікованих кадрів.
Міжнародне партнерство.	Бюрократичні перепони.	Розв'язання локальних проблем.	Бюрократичні перепони.	Підтримка енергоефективності та зелених технологій.	Складність координації.
Масштабна мережа муніципалітетів.	Залежність від міжнародної підтримки.	Захист прав та інтересів громад.	Залежність від централізованих рішень у критичних питаннях.	Стратегічна підтримка інновацій.	Залежність від технологічних рішень.
Спрямованість на сталий розвиток.					

Джерело: розроблена автором на основі[45; 46; 47].

Аналізуючи таблицю 1.9. можна виділити кілька ключових висновків:

По-перше, усі три держави активно впроваджують механізми децентралізації, цифровізації, залучення громадян та стратегічного розвитку, що підвищує ефективність публічного управління та робить державні рішення більш наближеними до потреб населення.

По-друге, водночас виникають типові труднощі, зокрема координація між численними адміністративними одиницями, високі фінансові витрати, потреба у кваліфікованих кадрах та залежність від технологічних і міжнародних ресурсів.

Таким чином, європейський досвід модернізації публічного управління та адміністрування демонструє, що поєднання ефективних моделей управління, інструментів стратегічного планування, цифровізації, прозорості та участі

громадян забезпечує сталий розвиток територій та підвищення якості життя населення. Адже моделі спрямовані на підвищення ефективності, прозорості, підзвітності та доступності державних послуг, а управлінські, інституційні механізми та інструменти стратегічного планування дозволяють координувати дії держави, залучати інвестиції та громадськість, а також реалізовувати довгострокові програми сталого розвитку. Реальні кейси країн і міст ЄС підтверджують практичну ефективність цих підходів.

Висновок до розділу 1

1. Після проведеного аналізу, встановлено, що публічне управління – це діяльність органів публічної влади та інших суб'єктів публічної сфери, спрямована на цілеспрямоване, прозоре й підзвітне формування та реалізацію політики, ефективне використання ресурсів, упорядкування та розвиток суспільства, надання публічних послуг і забезпечення прав і свобод громадян через демократичні та партнерські врегульовані механізми. Воно поєднує стратегічне планування, ефективне використання ресурсів та врахування економічних, соціальних і екологічних аспектів. Публічне адміністрування характеризується як регламентована законом та нормативно-правовими актами діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування та інших суб'єктів публічної сфери, спрямовану на планування, розробку, прийняття та реалізацію управлінських рішень, організацію і контроль за виконанням законів та наданням публічних послуг, забезпечення прав, потреб і інтересів громадян та суспільства, реалізацію публічної політики з дотриманням принципів законності, підзвітності, прозорості та участі громадськості. Воно забезпечує процедурність, участь громадськості та партнерство між державним, приватним і громадським секторами. Взаємозв'язок з сталим розвитком проявляється через інтеграцію цілей економічного, соціального та екологічного розвитку у

діяльність органів влади. Таким чином, публічне управління та адміністрування створюють основу для прозорої, ефективної та збалансованої системи державного управління, здатної забезпечити потреби сучасного і майбутніх поколінь.

2. Розглянуто, що модернізація публічного управління в умовах цифрової трансформації та глобалізації базується на поєднанні традиційних управлінських принципів із сучасними технологіями, що забезпечує прозорість, підзвітність і здатність влади оперативно реагувати на нові виклики. Цифровізація сприяє автоматизації процесів, розвитку електронного урядування та використанню аналітики даних, а глобалізація – інтеграції міжнародних стандартів та обміну найкращими практиками.

3. Українська нормативно-правова база створює основу для таких змін, закріплюючи принципи прозорості, участі громадян і сталого розвитку, водночас підтримуючи децентралізацію та цифровізацію публічних послуг. Разом із цим зберігається потреба в кращій координації законодавства, належному фінансуванні цифрових проєктів та підготовці фахівців, що є необхідними умовами ефективного впровадження реформ і формування гнучкої, технологічно орієнтованої системи управління.

4. Встановлено, що європейський досвід модернізації публічного управління є цінним для України, оскільки сприяє підвищенню прозорості, ефективності та якості державних послуг. Запровадження моделей NPM, «Good Governance» та «e-Government» зміцнює децентралізацію, цифровізацію та участь громадян у прийнятті рішень. Управлінські, інституційні механізми та інструменти стратегічного планування ЄС забезпечують довгостроковий розвиток територій і підвищення якості життя населення. Хоч ці підходи мають певні недоліки, вони формують основу для узгодженого та сталого управління. Реальні кейси Франції, Швеції, Німеччини та європейських міст підтверджують дієвість таких реформ. Комплексне поєднання моделей, цифрових рішень і

громадської участі є ключем до успішної модернізації публічного управління та сталого розвитку територій.

Таким чином, сталий розвиток виступає ключовим орієнтиром для сучасної держави, а публічне управління та адміністрування відіграють у цьому процесі провідну роль. Вони забезпечують стратегічне планування, координацію, інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів, а також ефективне використання ресурсів через комплекс нормативно-правових, інформаційних, політико-економічних та організаційно-інституційних механізмів. Модернізація публічного управління в Україні базується на законодавчій, стратегічній та міжнародній складових, що дозволяє забезпечити цифровізацію, прозорість, збалансований розвиток територій і відповідність міжнародним стандартам.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

2.1 Аналіз організаційно-інституційної структури публічного управління в Одеській області

Організаційно-інституційна структура публічного управління та адміністрування є ключовим елементом реалізації на регіональному рівні державної політики. Вона відображає систему органів місцевого самоврядування та виконавчої влади, їх повноваження, взаємодію, ієрархію та механізми прийняття управлінських рішень[9, с. 29]. Аналіз організаційно-інституційної структури публічного управління та адміністрування в регіоні дозволяє оцінити, наскільки ситуація відповідає сучасним викликам, зокрема в умовах децентралізації, цифрової трансформації та воєнного стану.

Для України, яка перебуває у процесі трансформації та децентралізації системи державного управління, аналіз структур місцевого самоврядування та виконавчої влади має важливе значення для підвищення ефективності публічного управління та адміністрування та забезпечення збалансованого розвитку територій.

Одеська область на сьогодні є однією з найбільших та стратегічно важливих адміністративно-територіальних одиниць України. Особливе положення, морські порти, міжнародні транспортні коридори, багатонаціональний склад населення Одеської області, визначають потребу у гнучкій, ефективній та багаторівневій системі управління[50].

Система публічного управління та адміністрування в Одеській області побудована відповідно до Конституції Україні[51] та Закону України «Про місцеві державні адміністрації» №586-XIV, що чинний від 9 квітня 1999

року[52]. На даний момент основним органом державної виконавчої влади в регіоні є Одеська обласна (військова) адміністрація. Вона представляє центральну владу на місцях і забезпечує реалізацію державної політики у сферах соціального захисту, освіти, економіки, екології, охорони здоров'я, оборони та безпеки. Очолює адміністрацію начальник Одеської обласної (військової) адміністрації, який призначається Президентом країни за поданням позиву Кабінету Міністрів. Структура Одеської обласної (військової) адміністрації подана нижче (см. рис. 2.1). З рис. 2.1 можна побачити, що кожен департамент та відділ управління має свою певну задачу, певний напрям державного управління за який відповідає[53].

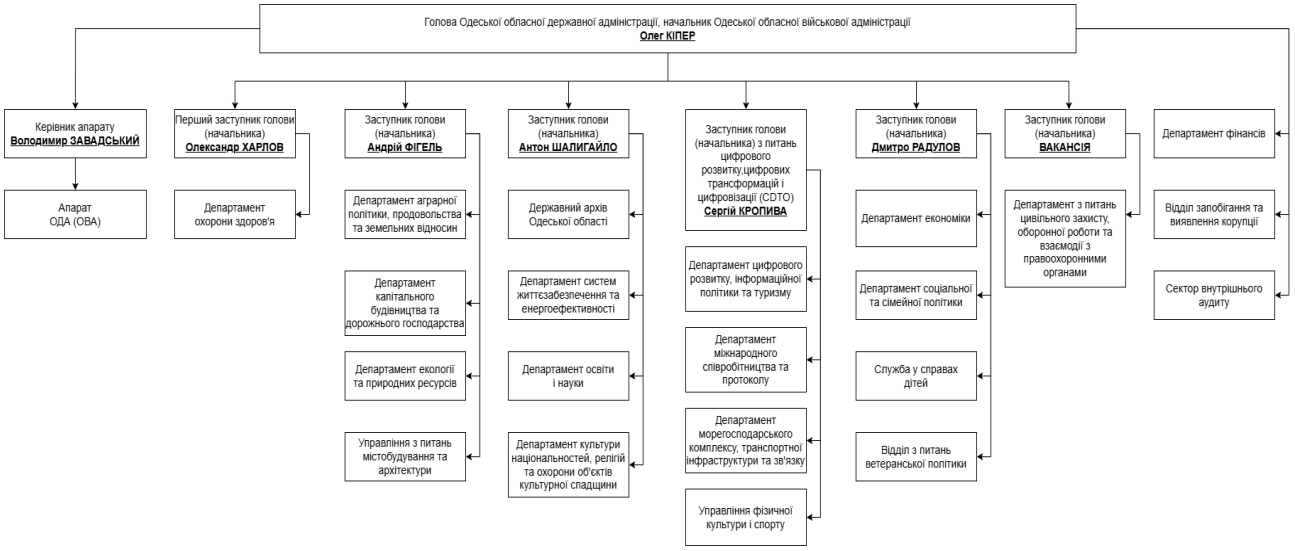

Рис. 2.1 Структура Одеської державної (військової) обласної адміністрації

Джерело: розроблено автором на основі[53].

На рівні територіальних громад функціонують вже органи місцевого самоврядування, такі як: міські, селищні, сільські ради, утворені внаслідок адміністративно-територіальної реформи, яка була 2020 року відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» №280/97-ВР, від 21 травня 1997 року[28]. Органи місцевого самоврядування мають власні

виконавчі комітети, комунальні підприємства, підприємства управління, що здійснюють керівництво соціально-економічним розвитком громад, надають адміністративні послуги та забезпечують реалізацію програм на місцевому рівні.

Додатково, окрім них, в Одеській області діють територіальні органи центральних органів виконавчої влади, такі як: Головне управління Державної податкової служби, Головне управління Національної поліції, Управління Державної міграційної служби, Держпродспоживслужба, Пенсійний фонд тощо. Діяльність центральних органів виконавчої влади координується головою Одеської державної (військової) адміністрації, що узгоджується з вимогами Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» №3166-VI, що чинний від 17 березня 2011 року[27].

Таким чином, можна побачити, що саме організаційна структура публічного управління та адміністрування в Одеській області має багаторівневий характер і включає в себе – державний, регіональний, місцевий рівні, які взаємодіють через горизонтальні та вертикальні управлінські зв’язки[9, с. 31].

Щодо інституційної характеристики системи управління, то інституційна складова публічного управління та адміністрування в Одеській області охоплює не лише вищевказані органи влади, а й інститути громадянського суспільства, дорадчі органи, міжнародні програми та партнерські мережі[54].

У межах обласної ради діють постійні депутатські комісії та громадські ради при структурних підрозділах Одеської державної (військової) адміністрації. Саме вони сприяють налагодженню комунікації між органами влади та громадкістю, забезпечують підзвітність і прозорість управлінських процесів[53].

Також значну роль відіграє Регіональна асоціація органів місцевого самоврядування «Одеська обласна асоціація місцевих рад», яка об'єднує громади для захисту їх інтересів та координації діяльності[54].

Крім того, Одеська область є активним учасником програми «U-Lead з Європою», яка має на меті зміцнення інституційної спроможності місцевого самоврядування[55].

До списку важливих партнерів Одеської області входять міжнародні донорські структури, наприклад, USAID, що підтримують розроблення стратегій розвитку, формування центрів надання адміністративних послуг та цифровізації адміністративних послуг[56].

До того ж, функціонують консультативні та дорадчі органи, створені при Одеській державній (військовій) адміністрації. Наприклад, Координаційна рада з питань регіонального розвитку, Антикризовий штаб із забезпечення громадської безпеки та робочі групи з реалізації регіональних стратегій розвитку[53].

Тому, інституційна взаємодія відбувається на засадах партнерства, відкритості та субсидарності. Проте інституційна спроможність багатьох територіальних громад Одеської області залишається недостатньою, адже є проблема у нерівності рівня розвитку інфраструктури, є проблема нестачі робочих кадрів та проблема нерівності управлінських компетенцій.

Для чіткої демонстрації рівнів, органів та основних функцій публічного управління та адміністрування в Одеській області зведемо їх в таблицю (см. табл. 2.1), яка включає в себе організаційно-інституційну структуру публічного управління та адміністрування в Одеській області.

Таблиця 2.1

Організаційно-інституційна структура публічного управління та адміністрування в Одеській області

Рівень управління	Основні органи	Функції та повноваження
Державний рівень	Кабінет Міністрів України, Центральні органи виконавчої влади	Формування державної політики, нормативне регулювання, фінансування державних програм
Регіональний рівень	Одеська обласна державна (військова) адміністрація	Реалізація державної політики в області, координація діяльності територіальних органів, забезпечення обороноздатності, економічного та соціального розвитку, управління державною власністю на регіональному рівні
	Одеська обласна рада	Представництво спільних інтересів територіальних громад, затвердження регіональних програм розвитку, контроль за діяльністю ОДА/ОВА, прийняття рішень щодо управління комунальним майном
Місцевий рівень (територіальні громади)	Міські, селищні, сільські ради	Організація життєдіяльності громад, надання адміністративних послуг, місцевий розвиток, забезпечення громадського порядку
Територіальні органи центральних органів виконавчої влади	Національна поліція, Держпродспоживслужба, Пенсійний фонд	Виконання галузевих функцій держави на території області, контроль за дотриманням законодавства, адміністрування державних сервісів
Інститути громадянського суспільства та партнерські структури	Громадські ради при ОВА, міжнародні проекти («U-LEAD з Європою», USAID)	Громадський контроль, консультації з владою, участь у стратегічному плануванні, розвиток локальних ініціатив, сприяння підзвітності

Джерело: розроблено автором на основі[27; 28; 51-56].

Виходячи з таблиці 2.1 можна прийти до висновку, що система публічного управління та адміністрування в Одеській області поєднує державну владу та місцеве самоврядування через взаємодію різних рівнів управління. Держава формує політику та нормативну базу, регіональні органи реалізують її на рівні області, а місцеві громади забезпечують життєдіяльність і розвиток територій. Дане поєднання дозволяє забезпечити узгоджене функціонування регіону та ефективне виконання державних і місцевих завдань. Однак

ефективність її функціонування значною мірою залежить від рівня координації між інституціями, кадрового потенціалу та механізмів комунікації з громадянами.

Щодо ефективності організаційно-інституційної структури публічного управління та адміністрування в Одеській області, то тут значною мірою багато залежить від реалізації реформи децентралізації та взаємодії між всіма рівнями влади[57, с. 35-36]. Процес оцінки ефективності дає змогу визначити сильні та слабкі сторони сучасної системи управління Одеської області.

Серед сильних сторін системи управління можна виділити: формування дієвих територіальних громад, здатних самостійно вирішувати місцеві питання; створення спроможної мережі ЦНАПів, які забезпечують наближення адміністративних послуг до населення; активна участь Одеської області в державних і міжнародних програмах розвитку (наприклад, регіональна стратегія розвитку Одеської області до 2027 року); розбудова системи електронного врядування, впровадження «Дії» на місцевому рівні; підвищення прозорості у прийнятті управлінських рішень.

Серед слабких сторін системи управління виділяються: дублювання повноважень між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади; мала кадрова спроможність малих громад; нерівномірність розвитку адміністративних послуг у сільській місцевості; недостатня координація між громадянами та обласною владою у сфері планування територій; вплив воєнного стану на стабільність функціонування органів публічної влади, що потребує адаптивних механізмів управління; інституційна фрагментарність, коли частина функцій розподілена між різними органами без належної подальшої координації, що призводить до низької ефективності та зниження довіри громадян до органів влади.

Сильні та слабкі сторони сучасної системи управління Одеської області було також ще зведено у таблицю (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Сильні та слабкі сторони сучасної системи публічного управління в Одеській області

Сильні сторони	Слабкі сторони
Формування дієвих територіальних громад	Дублювання повноважень між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади
Створення спроможної мережі ЦНАПів	Мала кадрова спроможність малих громад
Активна участь області в державних і міжнародних програмах	Нерівномірність розвитку адміністративних послуг у сільській місцевості
Розбудова системи електронного врядування	Недостатня координація між громадянами та обласною владою у сфері планування територій
Підвищення прозорості у прийнятті управлінських рішень	Вплив воєнного стану на функціонування органів публічної влади
	Інституційна фрагментарність

Джерело: розроблено автором

Відомості таблиці 2.2 показують, що система управління Одеської області має як свої досягнення, так і проблеми. До сильних сторін системи належить розвиток громад, електронного врядування та прозорості рішень. Але водночас є присутні і виклики, саме дублювання повноважень, кадровий дефіцит і слабка координація між громадянами та обласною владою.

Нейтралізувати зазначені слабкі сторони можливо шляхом комплексного удосконалення системи публічного управління. Дублювання повноважень між органами місцевого самоврядування та виконавчою владою можна подолати через чітке нормативне розмежування функцій та зміцнення координації між установами. Малу кадрову спроможність громад доцільно компенсувати державними програмами підготовки фахівців, міжмуніципальним співробітництвом та розвитком дистанційного навчання. Нерівномірність доступу до адміністративних послуг у сільській місцевості зменшиться завдяки розгортанню мобільних ЦНАПів, цифрових сервісів та покращенню інтернет-інфраструктури. Недостатню координацію між громадами та обласною владою

у плануванні територій можна вирішити шляхом створення ефективних механізмів спільного стратегічного планування, регулярних консультацій та використання електронних геопорталів. Вплив воєнного стану на роботу органів влади потребує розбудови систем резервного управління, посилення кібербезпеки та модернізації цифрової інфраструктури для забезпечення безперервності процесів. Інституційну фрагментарність можливо подолати через гармонізацію законодавства, узгодження політик між різними рівнями влади та створення єдиної системи моніторингу і оцінки результативності.

Таким чином, організаційно-інституційна структура публічного управління та адміністрування в Одеській області є структурно складною та функціонально розгалуженою, вона поєднує державне управління, місцеве самоврядування, громадські ініціативи та державні і міжнародні програми. Дія організаційно-інституційної структури забезпечується відповідно до Конституції України, Законів України «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про центральні органи виконавчої влади» та інших нормативно-правових актів. Структура спрямована на реалізацію принципів субсидіарності, партнерства, децентралізації та забезпечує взаємозв'язок між центральними, регіональними й місцевими органами влади в області.

2.2. Аналіз соціально-економічного стану Одеської області в контексті сталого розвитку

Аналіз соціально-економічного стану Одеської області в контексті сталого розвитку надає можливість виявити поточні тренди, ризики і можливості, які визначають соціальну, економічну і екологічну стабільність регіону. Тому в першу чергу необхідно зосередити увагу на питанні загальної картини демографічних і макроекономічних показників.

Так, на початок 2024 року чисельність населення Одеської області приблизно коливається у районі 2 мільйонів осіб (враховуючи ВПО – внутрішньо переміщених осіб)[53]. Значна чисельність населення створює як можливості (у вигляді великих внутрішніх ринків, робочої сили), так і виклики (у вигляді нерівномірного розподілу послуг або тиску на інфраструктуру).

Економічної структури області традиційно визначається високою питомою вагою сільського господарства, портової логістики, суміжної харчової промисловості. Істотну роль відіграє також сфера послуг та торгівлі, зростання обумовлене активністю портових і транзитних потоків, а також тим, що область зберігає потенційну привабливість як туристичний регіон навіть під час воєнного стану[53].

Для детального вивчення демографічних і макроекономічних показників наведено сгрупуємо їх у таблицю (см. табл. 2.3), яка наочно показує ключові соціально-економічні показники Одеської області за останні роки.

Таким чином, можна побачити, що згідно з даними таблиці 2.3, аналіз ключових соціально-економічних показників Одеської області за 2019-2022 роки показує різноспрямовані тенденції розвитку. Середньомісячна зарплата зростала протягом усього періоду: у 2020 році вона підвищилася на 11,6%, у 2021 на 18,9%, а в 2022 темп приросту суттєво сповільнився до 2,3%, що відображає вплив воєнних подій на економічну стабільність. Обсяг реалізованої промислової продукції також мав стабільно позитивну динаміку: приріст становив 12% у 2020 році, 35,4% у 2021 та 11,5% у 2022, що свідчить про збереження виробничого потенціалу області навіть в умовах кризи. Експорт товарів після спаду у 2020 році на 10% відновився у 2021 та 2022 роках, відповідно зрісши на 22,5% і 11,6%, тоді як імпорт стабільно зростав приблизно на 10% щороку. Капітальні інвестиції, які були відсутні у 2019-2021 роках, з’явилися у 2022 році і становили 18,9 млрд. грн, що вказує на активізацію інвестиційної діяльності, можливо, у сфері відновлення інфраструктури.

Найбільш різким негативним проявом стало падіння вантажообігу морських портів: після невеликих скорочень на 2,8% і 3,5% у 2020 та 2021 роках, у 2022 він обвалився на 91%, що безпосередньо пов'язано з блокадою портів та руйнуванням логістичних ланцюгів. Загалом область зберігала позитивні тенденції у промисловості, зарплатах та зовнішній торгівлі до 2022 року, однак війна спричинила різке погіршення транспортної активності та сповільнення економічного зростання.

Таблиця 2.3

Ключові соціально-економічні показники Одеської області (2019-2022 роки)

Показник	2019	2020	2021	2022	Тенденція
Середньомісячна зарплата (грн.)	9 082	10 138	12 050	12 326	Чітко зростаюча
Обсяг реалізованої промислової продукції (млн.грн.)	55 844,7	62 526,4	84 687,4	94 432,1	Стабільно зростаюча
Капітальні інвестиції (млн.грн.)	Відсутні	Відсутні	Відсутні	18 853,7	Зростання після тривалого періоду відсутності капітальних інвестицій
Експорт товарів (млн дол. США)	1 379,2	1 241,7	1 520,8	1 697,9	Зростаюча з невеликим коливанням
Імпорт товарів (млн дол. США)	1 714,7	1 901,1	2 108,3	2 306,7	Стійке зростання імпорту товарів
Вантажообіг морських портів (млн.ткм.)	65 950,1	64 119,5	61 905, 5	5 579,3	Істотне зниження вантажообігу морських портів

Джерело: розроблено автором на основі[58].

Більше того, відповідно до офіційних даних державних і регіональних органів, Одеська область у 2024 році продемонструвала прискорене зростання

прямих іноземних інвестицій, піднявшись у національних рейтингах і ставши одним із лідерів за темпами зростання інвестиційних надходжень. Так, з січня по березень 2024 року загальний обсяг прямих іноземних інвестицій досяг 1,7 млрд доларів. Це на 21% та на 299,7 млн доларів більше, ніж у кінці 2023 року й перевищує довоєнний рівень інвестицій станом на кінець 2021 року[59]. Що в свою чергу є позитивним сигналом диверсифікації джерел фінансування регіональних проектів і потенційного нарощування капіталоємних секторів, таких як переробка або логістика.

Соціальні індикатори сталого розвитку Одеської області представлено у вигляді таблиці 2.4. Яка демонструє загалом позитивну динаміку з окремими проблемними зонами. Рівень бідності після зростання у 2022 році до 26,8% поступово знижувався і у 2024 році досяг 22,7%, що свідчить про часткове відновлення добробуту населення після кризового періоду. Доступ до Інтернету постійно зростав з 78% у 2020 році до 90% у 2024 році, що відображає підвищення цифрової інклюзії та зміцнення інформаційної доступності. Забезпеченість лікарями протягом п’яти років повільно скорочувалася з 38 до 35 фахівців на 10 тисяч населення, що вказує на напруженість у медичній сфері та потребу у кадровому підсиленні. Обсяги викидів забруднюючих речовин коливалися, однак загалом спостерігається тенденція до стабілізації після різкого зростання у 2021 році, що може свідчити про посилення екологічного контролю або зміну промислової активності. Частка відновлюваних джерел енергії у споживанні електроенергії стабільно зростала з 7,2% до 10,2%, демонструючи поступове рухання до енергоефективності та екологічної стійкості. Загалом показники свідчать про позитивні зміни у соціальній сфері та екологічній політиці, хоча окремі напрями, зокрема медична забезпеченість, потребують додаткової уваги та системного зміцнення. (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Соціальні індикатори сталого розвитку

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Тенденція
Рівень бідності (%)	23,4	22,1	26,8	24,5	22,7	Покращення
Доступ до Інтернету (%)	78	82	85	88	90	Зростання
Забезпеченість лікарями (на 10 тис. осіб)	38	37	36	35	35	Незначне зниження
Викид забруднюючих речовин (тис. т)	33106, 2	42639, 9	27211, 1	27947, 5	27415, 9	Стабілізація
Частка ВДЕ у споживанні електроенергії (%)	7,2	8,4	9,1	9,8	10,2	Поступове зростання

Джерело: розроблено автором на основі[60; 61].

Акцентувавши увагу на питанні соціально-економічних показників та основних соціальних індикаторів сталого розвитку регіону, необхідно розглянути можливі ризики та можливості для сталого розвитку Одеської області.

До можливих ризиків для сталого розвитку Одеської області, які включають економічні, соціальні та екологічні показники, можна віднести: соціальну нерівність та міграцію, екологічні навантаження, залежність від портового сектору.

Як було вказано, першим ризиком є внутрішня міграція в бік Одеси з інших міст або сільських громад, яка створює вразливість певних груп населення регіону (наприклад, літніх людей, безробітних, молоді), що веде до потенційного зменшення людського капіталу в сільській місцевості та росту соціального напруження. Сам процес міграції пов'язаний першочергово з тим, що в сільських громадах або малих містах відповідно мала заробітна плата та малий доступ до послуг життєдіяльності. Другий можливий ризик стосується екологічної ситуації регіону і пов’язаний із розбудовою транспортної інфраструктури та портової діяльності, що негативно впливає на забруднення

води і повітря. Також такий екологічний ризик може призвести і до деградації узбережжя моря, що підриває довгострокову екосистемну стійкість та туристичний потенціал регіону. Третім ризиком є залежність від портового сектору, так як висока питома вага портової логістики та транзитних потоків робить Одеську область чутливою до глобальних змін.

Стосовно можливих можливостей та потенціалу, так званих плюсів для сталого розвитку Одеської області, то до них варто віднести: географічне положення, агрономічний потенціал, зростання інвестиційної привабливості.

Так, географічне положення, вихід до моря, наявність портів забезпечують основу для розвитку логістики, перевезень, переробки сміття, тим самим утворюючі нові робочі місця. Родючі землі та аграрна промисловість дасть можливість інвестувати в еко-інтенсивні проекти, що підвищить конкурентоспроможність Одеського регіону та знизить екологічне навантаження. Зростання інвестиційної привабливості (у 2024 році), про яке вже зазначалося раніше[59], мало прискорення у вигляді зростання прямих іноземних інвестицій і свідчить про повернення інтересу інвесторів до Одеської області, що можна використати для модернізації критичної інфраструктури або втілення «зелених» проектів.

Таким чином, Одеська область має як ризики, так і можливості для сталого розвитку. До основних загроз належать соціальна нерівність, міграційні процеси, екологічні навантаження та висока залежність від портової економіки. Водночас вигідне розташування, родючі землі та інвестиційна активність формують потенціал для економічного зростання, розвитку «зелених» проектів й підвищення добробуту населення за умови ефективного управління ресурсами.

Тепер маючи уявлення про можливі ризики та можливості сталого розвитку Одеської області можна сформувати SWOT-аналіз, який наявно і чітко

продемонструє поточне становище регіону та допоможе визначити стратегію подальшого розвитку.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз сталого розвитку Одеської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
Потужний портовий потенціал і транзитне розташування	Просторова нерівність громад
Розвинена транспортна інфраструктура	Старіння населення, відтік кадрів
Агропромислові ресурси	Низька енергоефективність
Туристичний потенціал	Висока залежність від зовнішньоекономічних потоків
Можливості	Загрози
Розвиток смарт-туризму	Кліматичні ризики
Розвиток «зеленої» енергетики і логістики	Виснаження природних ресурсів
Інвестиції у переробку сміття та інновації	Геополітична нестабільність
Поглиблення співпраці з портовими регіонами сусідніх країн	Зростання тіньової зайнятості

Джерело: розроблено автором

Таким чином, SWOT-аналіз свідчить, що Одеська область має значний потенціал сталого розвитку завдяки портам, транспортній інфраструктурі, аграрним ресурсам і туризму. Проте проблемами залишаються нерівність громад, відтік кадрів і низька енергоефективність. Використання можливостей «зеленої» енергетики, смарт-туризму та міжнародної співпраці може сприяти підвищенню стійкості регіону попри наявні ризики.

Виходячи із загальної характеристики соціально-економічних показників регіону та аналізу сильних сторін і можливостей сталого розвитку, можна сформулювати практичні рекомендації для усунення загроз та слабких сторін Одеської області. Запропоновані ключові ініціативи включають економічну активність разом із соціальною та екологічною стійкістю. Направлені вони на стимулювання економічної активності, створення сприятливих умов для інвестицій, підвищення рівня життя населення, а також на забезпечення

екологічної безпеки та формування сталої моделі розвитку регіону та представлені у вигляді таблиці (см. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Рекомендації для по усунення загроз та слабких сторін для сталого розвитку Одеської області

Короткострокові	Середньо та довгострокові	Інституційні
Модернізація портової інфраструктури з екологічними стандартами. Саме впровадження заходів з контролю очищення стічних вод, викидів бруду у атмосферу повітря, створення сучасних техніки переробки з мінімальним впливом на довкілля.	Економічна диверсифікація. Стимулювання інвестицій в області «зеленого» туризму, відновлення енергетики (створення сонячних або вітрових проектів).	Створення міжмуніципальних платформ. Тобто координація інфраструктурних проектів між містом Одеса, портовими адміністраціями та об'єднаними територіальними громадами.
Підтримка малих та середніх підприємств в сільських громадах. Можливе надання кредитування або грантів на створення місцевих бізнесів (наприклад, переробка агропродукції).	Кліматична адаптація прибережних зон. Інвестиції в екосистемні підходи та берегозахисні споруди для зниження довгострокових ризиків від підвищення рівня моря та штормів.	Використання публічно-приватних партнерств для фінансування модернізації портів і переробних потужностей з чіткими екологічними вимогами.
Підвищення доступності до соціальних послуг. Створення мобільних клінік або спеціалізованих медичних , освітніх платформ для видалення територіальних громад.	План просторового розвитку малих селищ. Розробка інтегрованих стратегій, які будуть поєднувати розвиток агломерації «Велика Одеса» з інфраструктурною підтримкою малих селищ (транспорт, Інтернет, логістичні хаби).	KPI-орієнтоване планування. Можливо визначити набір KPI для відстеження сталого розвитку: Валового Регіонального продукту на душу населення, інвестиції в переробку, співвідношення відновлювальних джерел енергії у енергобалансі області та індексу доступності послуг.

Джерело: розроблено автором

Дані рекомендації відображають цілісний підхід до підвищення стійкості та конкурентоспроможності Одеської області. Вони поєднують економічні, екологічні та інституційні заходи, спрямовані на модернізацію інфраструктури, підтримку підприємництва, покращення якості життя населення та адаптацію до

сучасних викликів. Реалізація цих ініціатив створить основу для сталого розвитку регіону, збалансує інтереси економіки, суспільства й довкілля та зміцнить управлінський потенціал області.

Отже, аналіз соціально-економічного стану Одеської області в контексті сталого розвитку свідчить про наявність значного потенціалу регіону, який поєднує вигідне географічне розташування, розвинену портову та транспортну інфраструктуру, аграрні ресурси й туристичну привабливість. Водночас розвиток регіону стримується низкою системних проблем, а саме: просторовою та соціальною нерівністю, екологічними ризиками, демографічним скороченням і залежністю від портової економіки. Попри це, динаміка останніх років демонструє поступове відновлення економічної активності, зростання інвестиційної привабливості та розвиток елементів «зеленої» економіки. А реалізація комплексних економічних, соціальних та екологічних заходів дозволить забезпечити збалансоване зростання та підвищити стійкість регіону.

2.3. Оцінка ефективності реалізації регіональних стратегій і програм сталого розвитку в Одеській області

Аналіз ефективності реалізації стратегії і програм сталого розвитку в Одеській області є важливим елементом моніторингу соціально-економічних процесів на регіональному рівні. Він дозволяє визначити, саме наскільки ефективно органи влади, місцеві громади та інституції забезпечують збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку території.

Оцінка ефективності проводиться на основі аналізу ключових стратегічних документів, ухвалених у регіоні впродовж останнього десятиліття, зокрема: стратегії розвитку Одеської області на період 2021-2027 років[62], плану заходів із її реалізації на 2025-2027 роки[63], регіональної комплексної

програми з охорони довкілля на 2024-2028 роки[64], плану управління відходами до 2030 року[65], програми розвитку рибного господарства на 2024–2030 роки[66], програми розвитку туризму та курортів[67], а також програм підтримки кластерів і малого бізнесу[68].

Перед тим як перейти далі до аналізу результатів реалізації програм та стратегій зведемо їх у таблицю з вказівкою мети кожної з них (см. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Регіональні стратегії та програми сталого розвитку Одеської області

Назва	Мета
Стратегія розвитку Одеської області на період 2021-2027 років	Це базовий регіональний стратегічний документ, що визначає економічні, соціальні та екологічні цілі області та напрямки їх реалізації.
Стратегія відновлення та розвитку Одеської області до 2027 року та план заходів з реалізації на 2025-2027 роки	Це документ, що враховує виклики після 2022 року (поновлення, стійкість, відновлення) і містить каталог проектів та детальний план заходів.
Регіональна комплексна програма з охорони довкілля Одеської області (на 2024–2028 років)	Це комплекс заходів з моніторингу, захисту довкілля, поводження з токсичними відходами, моніторингу стану природи тощо.
Регіональний план управління відходами в Одеській області (до 2030 року)	Це план управління потоками ТПВ, сортуванням, полігонами та інфраструктурою поводження з відходами. Містить індикатори та картосхеми розміщення об'єктів.
Регіональна програма розвитку галузі рибного господарства Одеської області на 2024–2030 роки	Це секторна програма, орієнтована на сталий вилов, аквакультуру, відновлення водних ресурсів і пов'язану інфраструктуру.
Програма розвитку туризму та курортів Одеської області (2021-2023)	Це програма для підтримки туріндустрії, курортних територій і пов'язаних інфраструктурних ініціатив.
Програми з розвитку кластерів або підтримки малого та середнього бізнесу (регіональні ініціативи, проекти 2023-2027)	Це ініціативи, що стимулюють створення кластерів, інновацій і співпраці бізнес-підприємств у регіоні (інформація про запуск програм та плани підтримки).
Місцеві або галузеві програми та цільові програми міст і громад області	Це численні програми на місцевому рівні (енергоефективність, транспорт, інфраструктура, соціальні послуги), які виконують практичну роль у сталому розвитку регіону (наприклад, муніципальні звіти щодо виконання програм у м. Одеса).

Джерело: розроблено автором на основі[62-68]

Розглянемо стратегію розвитку Одеської області на період 2021-2027 років[62]. Дана стратегія є базовим документом регіональної політики, що визначає пріоритети розвитку територіальних громад, соціальної сфери, екологічної безпеки, конкурентоспроможності економіки. Стратегія була

розроблена відповідно до національних цілей сталого розвитку та принципів децентралізації. Її ефективність можна оцінити як помірно високу, так як за роки її впровадження спостерігається поступове відновлення економічного потенціалу області, зростання обсягів промислового виробництва та аграрного сектору, активізація інвестицій у транспортну та логістичну інфраструктуру. Однак, відзначається також нерівномірність розвитку територій, недостатня узгодженість між обласним і місцевим рівнями управління, а також обмеженість фінансування окремих соціальних проектів. До позитивних аспектів стратегії можна віднести розвиток механізмів участі громад у стратегічному плануванні, впровадження цифрових інструментів моніторингу, а також залучення міжнародних грантових ресурсів. Основною проблемою стратегії залишається низька інтегрованість екологічних пріоритетів у всі сфери економічного розвитку.

Наступним є План заходів з реалізації стратегії на 2025-2027 роки[63]. Це оновлений план заходів, який покликаний адаптувати попередню стратегію до нових умов після 2022 року, зокрема до потреб відновлення критичної інфраструктури, модернізації портово-транспортного комплексу та підтримки внутрішньо переміщених осіб. У стратегії зроблено акцент на відновлення регіональної економіки через розвиток підприємництва, логістики та агропереробки. Ефективність стратегії можливо наразі оцінити як потенційно високу, оскільки вона перебуває на початковому етапі реалізації. Серед позитивних рис стратегії є: чіткість формулювання завдань і визначення відповідальних органів. Проте ефективності може бути знижена через ризики воєнного часу, що ускладнює реалізацію інвестиційних проектів.

Регіональна комплексна програма з охорони довкілля на 2024-2028 роки[64]. Програма має на меті підвищення рівня екологічної безпеки та раціональне використання природних ресурсів і збереження біорізноманіття. Реалізації програми розпочалась у 2024 році, тому оцінка ефективності може

базуватися переважно на попередніх результатах. На початковому етапі було впроваджено низку природоохоронних заходів, від модернізації систем моніторингу стану атмосферного повітря до реалізації локальних проектів зі зменшення викидів. Водночас проблемним все ще є низька ефективність системи екологічного контролю. Ефективність програми можна охарактеризувати як часткову, бо вона має чіткі стратегічні орієнтири, однак теми їх виконання невисокі.

Регіональний план управління відходами в Одеській області до 2030 року[65]. Ця стратегія є однією із ключових у контексті досягнення цілей сталого розвитку. Вона передбачає створення інтегрованої системи поводження з відходами,упровадження сучасних технологій сортування та переробки. Основні проблеми цієї стратегії пов'язані з відсутністю необхідної інфраструктури, низьким рівнем екологічної свідомості населення та слабкою координацією між громадами. Ефективність стратегії низька, проте є потенціал для поліпшення екологічної ситуації в області.

Програма розвитку рибного господарства Одеської області на 2024-2030 роки[66]. Програма передбачає підтримку аквакультури, розвиток промислового рибальства, відновлення водних ресурсів і модернізацію інфраструктури. Проблемами програми є пов'язані з контролем якості продукції, браком інвестицій та старінням технічної бази. Ефективність програми можна вважати помірною, так як вона має для регіону стратегічне значення, однак потребує підтримки на обласному рівні.

Програма розвитку туризму та курортів (2021-2023 роки)[67]. Метою цієї програми було підтримання місцевих туристичних ініціатив, просування регіону як привабливого напряму для внутрішнього туризму та покращення сервісної інфраструктури. У період її реалізації вдалося підвищити туристичну привабливість низці громад, реалізувати декілька проектів у сфері екотуризму та культурної спадщини. Ефективність програми була відносно висока в межах

внутрішнього туризму і мала обмежені можливості для розвитку міжнародного напрямку.

Програма розвитку кластерів і підтримка малого та середнього бізнесу. У 2023-2027 роках в Одеській області розпочато реалізацію кількох ініціатив, спрямованих на формування бізнес-кластерів, розвиток підприємництва та інновацій[68]. Завдяки цим програмам активізувалася діяльність місцевих бізнес-інкубаторів, розширилися можливості для кооперації аграрних, логістичних та ІТ-підприємств. Ефективність програм оцінюється як частково висока, бо вони приносять результати на рівні окремих громад, але не створюють системного ефекту на обласному рівні.

Місцеві програми розвитку територіальних громад. На рівні громад Одеської області активно реалізуються численні місцеві програми у сфері енергозбереження, модернізації комунальної інфраструктури, благоустрою та соціального захисту населення[62]. Їхня ефективність здебільшого залежить від фінансової спроможності громад. Найуспішнішими прикладами є реалізація програм енергоефективності у великих громадах, розвиток локальних ініціатив з озеленення територій та впровадження цифрових сервісів для населення[69].

Відповідно, загальний аналіз реалізації стратегій і програм сталого розвитку в Одеській області свідчить про поступовий, але нерівномірний прогрес у досягненні визначених цілей. Найвищих результатів досягнуто у сфері економічного розвитку та підтримки підприємництва, середні, у соціальній сфері, найнижчі, у галузі екологічної політики та управління відходами. Також попри наявні труднощі, стратегічний підхід до планування розвитку області демонструє позитивну динаміку. Удосконалення механізмів моніторингу, залучення громадськості та прозора звітність можуть стати ключовими умовами підвищення ефективності реалізації регіональної політики сталого розвитку.

Узагальнений та структурований аналіз кожної стратегії і програми поданоу таблиці 2.8. В ній продемонстровано, що система стратегічного планування сталого розвитку в Одеській області поступово набуває ознак цілісності та узгодженості з національними пріоритетами. Найвищі показники ефективності спостерігаються у сфері економічного зростання, розвитку бізнесу та локальних ініціатив громад. Помірних результатів досягнуто в реалізації соціальних і культурних проектів, тоді як екологічні напрями залишаються найпроблемнішими через обмежене фінансування, нестачу технічних ресурсів і слабку міжмуніципальну координацію.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності реалізації стратегій і програм сталого розвитку в Одеській області

№	Назва стратегії або програми	Період реалізації	Основні досягнення	Основні проблеми	Рівень ефективності
1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.	Стратегія розвитку Одеської області	2021-2027	Зміцнення економічного потенціалу, розвиток громад, залучення інвестицій	Нерівномірність розвитку територій, обмежене фінансування	Середній
2.	План заходів реалізації стратегії	2025-2027	Орієнтація на відновлення інфраструктури та економіки	Недостатні ресурси, вплив воєнних ризиків	Потенційно високий
3.	Комплексна програма з охорони довкілля	2024-2028	Початкове впровадження моніторингу, природоохоронні заходи	Нестача фінансування, кадрові обмеження	Часткова
4.	План управління відходами	До 2030	Систематизація даних, визначення полігонів	Відсутність переробної інфраструктури	Низький
5.	Програма розвитку рибного господарства	2024-2030	Розвиток аквакультури, відновлення водних ресурсів	Старіння техніки, брак інвестицій	Помірний

Продовження таблиці 2.8

1.	2.	3.	4.	5.	6.
6.	Програма розвитку туризму та курортів	2021-2023	Зростання внутрішнього туризму, локальні проекти	Зниження іноземного турпотоку, війна	Відносно високий
7.	Програми розвитку кластерів	2023-2027	Формування бізнес-кластерів	Недостатня координація, податкові ризики	Частково високий
8.	Місцеві програми громад	Постійно	Енергоефективність, інфраструктура, цифровізація	Обмежені ресурси малих громад	Високий

Джерело: розроблено автором

Таким чином, аналіз ефективності показав, що реалізація стратегій і програм сталого розвитку в Одеській області має поступовий, але нерівномірний характер. Найвищих результатів досягнуто в економічній сфері, зокрема у розвитку підприємництва та місцевих ініціатив. Соціальні програми мають середню ефективність, а екологічні залишаються найслабшою ланкою через обмежене фінансування та недостатню координацію. Водночас спостерігається позитивна тенденція до інтеграції стратегічного планування на обласному та місцевому рівнях. Подальше вдосконалення механізмів моніторингу та залучення громадськості підвищить результативність регіональної політики сталого розвитку регіону.

2.4 Проблеми та бар’єри публічного управління та адміністрування для стимулювання сталого розвитку Одеської області

Сталий розвиток регіону вимагає не лише наявність добре продуманих стратегій та програм, але й ефективної системи публічного управління та адміністрування, яка буде здатна реалізувати ці стратегії та програми. У випадку Одеської області існує розрив між стратегіями розвитку і фактичною спроможністю інституцій реалізувати їх. Зокрема, це процеси управління, від

обласного рівня до територіальних громад, де зустрічаються системні бар’єри, які стримують досягнення показників сталого розвитку (економічного, соціального, екологічного). Тому для розуміння управлінських проблем корисно звернути увагу на поточну структуру та основні характеристики системи публічного управління та адміністрування в Одеській області.

Як було зазначено раніше, головним органом управління в регіоні є Одеська обласна державна (військова) адміністрація, яка здійснює стратегічне керівництво, тоді як місцеві територіальні громади виконують значну частину конкретних завдань[53].

Також було визначено, що регіональна стратегія розвитку («Стратегія розвитку Одеської області на 2021-2027 роки») та її актуалізація до «Стратегії відновлення та розвитку Одеської області до 2027 року» знаходяться в процесі оновлення.

Пов'язана така періодичність оновлення стратегічних документів з необхідність адаптації до зовнішніх викликів сьогодення (зокрема, повномасштабної агресії РФ).

Одночасно, аналіз стратегії свідчить і про дисбаланси: між обласним і місцевим рівнями влади, між централізацією рішень і децентралізованим виконанням, між наявністю стратегічних документів і їх реалізацією.

Це в свою чергу створює передумови для того, щоб система управління Одеського регіону працювала не лише в умовах стандартного функціонування, але також і в режимі адаптації до екстремальних зовнішніх факторів (зміна умов, економічні кризи, війна). Бо така ситуація посилює бар’єри і робить їх більш комплексними.

Нижче наведемо основні види бар’єрів (див. рис. 2.2) з якими стикається Одеська область, посилаючись на їх аналітичну частину, для того щоб показати, як саме вони впливають на здатність стимулювання сталого розвитку в регіоні

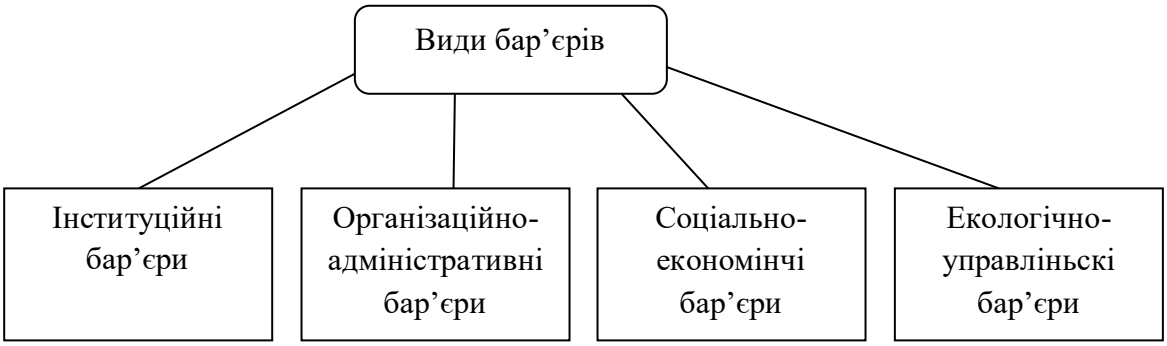

Рис. 2.2 Основні види бар’єрів публічного управління та адміністрування

Джерело: розроблено автором на основі[70, с. 93].

Першим видом бар'єру є – інституційні бар’єри. До них відносять: неузгодженість повноважень та дублювання функцій; недостатня інституційна спроможність громад; слабка кадрова та експертна база; обмежена міжвідомча та міжрівнева координація[70, с. 92-94].

Неузгодженість повноважень та дублювання функцій. Проблема пов'язана з тим, що часто між обласною адміністрацією та громадами виникає перекриття або прогалини робочих обов'язків та функцій. Що ускладнює чітку відповідальність за виконання стратегій. Недостатня інституційна спроможність громад. Проблема пов'язана з тим, що багато територіальних громад Одеської області мають малий кадровий потенціал, недостатній доступ до ресурсів, слабкі можливість для стратегічного планування. Слабка кадрова та експертна база. Проблема пов'язана з тим, що інституції управління часто працюють у режимі поточного адміністрування, а не стратегічного розвитку, що знижує їх здатність трансформувати концепції сталого розвитку в практичні заходи. Обмежена міжвідомча та міжрівнева координація. Проблема пов'язана з тим, що сталий розвиток передбачає інтеграцію екологічних, соціальних і економічних вимірів, але координація між департаментами часто є слабка, що призводить до фрагментації дій[70, с. 92-94].

Другим видом бар'єру є – організаційно-адміністративні бар’єри. До них відносять: бюрократизм і повільність прийняття рішень; недостатній розвиток електронного урядування; формальний моніторинг виконання стратегій[70, с. 92-94]. Бюрократизм і повільність прийняття рішень. Проблема, яка пов'язана з тим, що в умовах обмежених ресурсів та швидких зовнішніх змін повільне реагування адміністрації знижує ефективність управління. Недостатній розвиток електронного урядування. Проблема, яка пов'язана з тим, що у багатьох громадах відсутні сучасні цифрові сервіси, що обмежує прозорість, участь громадян і оперативність адміністрування. Формальний моніторинг виконання стратегій. Проблема, яка пов'язана з тим, що документи стратегічного планування існують, але система контролю і відповідальності за виконання не має реальних даних або механізмів (наприклад, обліку результатів, оцінки впливу, зворотного зв'язку)[70, с. 92-94].

Третім видом бар'єру є – соціально-економічні бар’єри. До них відносять: обмежене фінансування місцевих програм сталого розвитку; високу диференціацію між громадами; відтік кадрів і трудову міграцію[70, с. 92-94]. Обмежене фінансування місцевих програм сталого розвитку. Проблема, яка пов'язана з тим, що бюджетні можливості громад часто не дозволяють реалізовувати масштабні заходи з екології, модернізації інфраструктури, соціальної підтримки. Висока диференціація між громадами. Проблема, яка пов'язана з тим, що центр області та міські громади мають кращі ресурси, ніж периферійні сільські райони. Це створює нерівномірність у розвитку і значно ускладнює реалізацію сталого розвитку на всій території регіону. Відтік кадрів і трудова міграція. Проблема, яка пов'язана з тим, що молодь і кваліфіковані спеціалісти часто переміщуються до великих міст, що знижує потенціал місцевого управління та розвитку[70, с. 92-94].

Четвертим видом бар'єру є – екологічно-управлінські бар’єри. До них відносять: слабкі механізми управління природоохоронною інфраструктурою;

низький рівень участі громадськості та прозорості в екологічних рішеннях[70, с. 92-94]. Слабкі механізми управління природоохоронною інфраструктурою. Проблема, яка пов'язана з тим, що є багато напрямів, які часто залишаються поза фокусом систематичного державного управління. Це створює додаткові ризики для сталого розвитку, особливо в прибережній зоні Одеської області. Низький рівень участі громадськості та прозорості в екологічних рішеннях. Проблема, яка пов'язана з тим, що сталий розвиток передбачає залучення громадян, прозорість, контроль, але в практиці місцевого управління це часто обмежено[70, с. 92-94].

Нижче узагальньнемо таблицю 2.9, яка демонструє ці ключові бар'єри та показує, як вони проявляються і які мають наслідки для сталого розвитку Одеської області.

Таблиця 2.9

Основні види бар'єрів публічного управління та адміністрування

Бар'єр	Прояв	Наслідок для сталого розвитку
Недостатня інституційна спроможність громад	Немає планів, експертів, ресурсів	Стратегії залишаються деклараціями, тому низька реалізація
Бюрократія та повільність рішень	Тривале узгодження, відсутність цифрових сервісів	Слабка оперативність у впровадженні програм
Диференціація між громадами	Сільські райони відстають ресурсно	Нерівномірний розвиток, накопичення регіональних розривів
Недостатнє врахування екологічних компонентів	Екологічні програми відокремлені	Зростання екологічних ризиків, зниження якості життя
Слабка міжвідомча координація	Департаменти працюють фрагментарно	Втрата синергії, неефективне використання ресурсів

Джерело: розроблено автором на основі[70, с. 92-94].

Відомості таблиці дозволяють встановити, що всі проблеми між собою взаємопов'язані. Адже недостатня інституційна спроможність громад

ускладнює оперативне ухвалення рішень і впровадження цифрових сервісів, що посилює бюрократію та повільність рішень, водночас диференціація між громадами та слабка міжвідомча координація поглиблюють нерівномірний розвиток і ускладнюють врахування екологічних компонентів. У результаті всі ці бар’єри утворюють систему взаємопосилюваних проблем, де загострення однієї проблеми підсилює інші, знижуючи ефективність публічного управління та адміністрування в Одеській області. Так, слабка інституційна спроможність у громадах робить їх менш здатними до впровадження цифрових рішень, від того іде повільність, бюрократія. А ось диференціація між громадами посилює розриви в реалізації сталого розвитку. Більше того, якщо громада вже мала обмежений ресурс кадрів і досвіду, то в умовах кризи вона ще більше виснажується. Внаслідок цього зростає ризик, що стратегічні цілі сталого розвитку не будуть досягнуті або будуть досягнуті із значним запізненням чи ресурсами нижчої якості.

В доповнення наведемо реальні кейси прикладів прояву бар’єрів та кращих практик, які на сьогодні є в Одеській області.

Першим прикладом є прояв бар'єру, а саме соціально-економічного. Ізмаїльський та Болградський райони (прикордонні громади) мають специфічні виклики, саме: транскордонний тиск, слабка транспортна логістика, нестача робочих місць, сезонна зайнятість[71, с. 34-35;]. А це відповідно ускладнює інтеграцію в регіональні програми сталого розвитку, навіть попри потенціал прикордонного співробітництва. Тому без спеціальних управлінських механізмів підтримки периферійних територій регіональна політика залишатиметься дисбалансованою.

Другим прикладом є реалізація успішної практики, на прикладі Коноплянської сільської об'єднаної територіальної громади (Березівський район). Громада реалізувала енергоефективні заходи. У закладі освіти, тобто школи в селі Гудевичі, впровадили котельню на альтернативному паливі.

Внаслідок цього громада змогла за сезон заощадити на опаленні близько 300 000 гривень[72]. Даний приклад демонструє, що навіть невеликі громади можуть реалізовувати конкретні заходи з енергоефективності й отримувати вимірні результати (економію коштів). До того ж, кейс має прямий зв'язок зі сталим розвитком, бо тут згадується: зменшення витрат енергоресурсів, підвищення ефективності використання ресурсів.

Отже, стимули сталого розвитку в Одеській області прямо залежать від якості публічного управління та адміністрування. Однак, існує цілий комплекс бар'єрів, таких як: інституційних, організаційно-адміністративних, соціально-економічних і екологічно-управлінських, які погіршують спроможність регіональних інституцій ефективно реалізовувати свої стратегічні завдання. Вочевидь тому для стимулювання сталого розвитку Одеської області необхідно не лише створювати нові стратегії, але й реформувати процеси публічного управління та адміністрування. Тобто підвищити спроможність інституцій, забезпечити чіткі повноваження, пришвидшити рішення, розвивати цифрові сервіси, активізувати громадську участь, та інтегрувати екологічні, соціальні й економічні аспекти в єдину систему.

Висновок до розділу 2

1. У результаті розгляду європейський досвід модернізації публічного управління демонструє ефективне поєднання моделей, інструментів та практик, що забезпечують прозорість, підзвітність та ефективність державного управління. У країнах ЄС застосовуються три основні моделі: новий публічний менеджмент (NPM), «Good Governance» та «e-Government», орієнтовані на результативність, участь громадян та цифровізацію послуг. Інструменти модернізації включають управлінські механізми, інституційні структури та стратегічне планування сталого розвитку, що дозволяє інтегрувати економічні,

соціальні та екологічні цілі. Успішні приклади застосування європейських практик можна спостерігати у Франції, Швеції, Німеччині та містах Болонья, Барселона і Лодзь, де поєднуються децентралізація, цифровізація та активна участь громадян. Для України адаптація цих практик можлива через впровадження прозорих і цифрових процедур, зміцнення місцевого самоврядування та інтеграцію принципів сталого розвитку. Таким чином, використання європейського досвіду сприятиме підвищенню ефективності, підзвітності та якості публічного управління, створюючи умови для сталого розвитку територій та покращення життя населення.

2. У межах вивчення організаційно-інституційна структура публічного управління в Одеській області має багаторівневий характер і включає державний, регіональний та місцевий рівні, що взаємодіють через вертикальні та горизонтальні управлінські зв’язки. На державному рівні функціонують Кабінет Міністрів та центральні органи виконавчої влади, які формують політику та нормативно-правову базу. Регіональний рівень представлений Одеською обласною (військовою) адміністрацією та обласною радою, що координують діяльність місцевих органів, забезпечують реалізацію державної політики та управління державною власністю. Місцевий рівень охоплює міські, селищні та сільські ради, виконавчі комітети та комунальні підприємства, які організовують життєдіяльність громад і надають адміністративні послуги. Інституційна складова включає громадські ради, міжнародні програми та партнерські мережі, що забезпечують підзвітність, прозорість та залучення громадянського суспільства. Загалом, структура є функціонально розгалуженою, спрямованою на реалізацію принципів субсидіарності, партнерства та децентралізації, проте ефективність її роботи залежить від координації між рівнями, кадрового потенціалу та взаємодії з населенням.

3. У ході аналізу соціально-економічний стан Одеської області у контексті сталого розвитку демонструє як позитивні тенденції, так і виклики. Населення

регіону на початок 2024 року становить близько 2 млн. осіб, що створює великий внутрішній ринок і потенціал для робочої сили, але водночас навантажує соціальну інфраструктуру. Економіка області базується на сільському господарстві, портовій логістиці та харчовій промисловості, при цьому сектор послуг і торгівлі активно зростає. Соціально-економічні показники, зокрема середня зарплата та обсяги промислового виробництва, демонструють стійке зростання, тоді як вантажообіг морських портів суттєво знизився. Соціальні індикатори показують покращення рівня бідності та доступу до Інтернету, але забезпеченість лікарями дещо знизилась, а частка відновлюваних джерел енергії залишається низькою. SWOT-аналіз свідчить, що область має значний потенціал завдяки портам, аграрним ресурсам і туризму, але потребує подолання нерівності громад, демографічних проблем та підвищення енергоефективності для досягнення цілей сталого розвитку.

4. У ході аналізу оцінка ефективності регіональних стратегій і програм сталого розвитку в Одеській області показує поступовий, але нерівномірний прогрес у реалізації визначених цілей. Найвищі результати досягнуто у сфері економічного розвитку та підтримки підприємництва, включно з формуванням бізнес-кластерів та розвитком інфраструктури. Соціальні програми демонструють середню ефективність через обмежене фінансування та кадровий потенціал. Екологічні напрями залишаються найслабшими через недостатню інфраструктуру, низьку участь громадськості та слабкий контроль. Потенційно високою є ефективність оновленого плану реалізації стратегії на 2025-2027 роки, який враховує сучасні виклики та потреби відновлення регіону. Успішні приклади, як енергоефективні заходи Коноплянської громади, демонструють можливість досягнення конкретних результатів навіть у малих територіальних громадах.

Таким чином, організаційно-інституційна структура публічного управління та адміністрування в Одеській області є складною та функціонально

розгалуженою, що поєднує державне управління, місцеве самоврядування, громадські ініціативи та державні й міжнародні програми, і саме від її ефективності залежить стимулювання сталого розвитку регіону.

РОЗДІЛ 3. МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

3.1 Шляхи модернізації публічного управління та адміністрування для забезпечення сталого розвитку Одеської області

Модернізація публічного управління та адміністрування сьогодні виступає ключовою умовою забезпечення сталого розвитку регіонів України, зокрема й Одеської області. В умовах євроінтеграційного курсу України Одеська область потребує впровадження інноваційних підходів до управління, посилення інституційної спроможності та модернізації механізмів взаємодії держави, громади та бізнесу, пов'язаних із безпековою ситуацією. Так як наявні моделі публічного адміністрування, попри здійснені реформи, поки що не забезпечують належного рівня ефективності, адаптивності та прозорості. Тому і виникає потреба у формуванні комплексної системи модернізації, орієнтованої на цифровізацію, підвищення якості управлінських процесів, інклюзивність та сталий розвиток.

Так цифровізація є базовим інструментом, який дозволяє підвищити ефективність адміністративних процесів, забезпечити зручність отримання послуг та мінімізувати корупційні ризики[73, С.118]. Для Одеської області, як регіону з високою щільністю населення та великою кількістю територіальних громад, цифрова трансформація має стратегічне значення.

По-перше, підвищення рівня цифрових адміністративних послуг створює умови для скорочення часу та витрат громадян і бізнесу. Розвиток електронних сервісів на базі ЦНАП, інтеграція регіональних систем із національною платформою «Дія», впровадження електронних черг, онлайн-консультацій та

віддаленої ідентифікації користувачів дозволяє оптимізувати управлінські процеси та підвищити доступність державних послуг.

По-друге, перспективним є застосування геоінформаційних систем (GIS) для планування територій, контролю за використанням земельних ресурсів, просторового аналізу інфраструктурних мереж та моніторингу екологічної ситуації[74]. Для Одеської області яка має складну природно-ресурсну та логістичну структуру (морські порти, прибережні зони, аграрні території), GIS-технології є інструментом стратегічного значення.

По-третє, важливим напрямом є і впровадження інтелектуальних систем управління міською інфраструктурою – Smart solutions. Зокрема, це стосовно розвитку «розумного» транспорту, автоматизованих систем екологічного моніторингу, цифрового управління енергоефективністю та безпекою в містах Одеса, Чорноморськ, Ізмаїл, Біляївка та інших громадах. Інноваційні технології забезпечують не лише підвищення комфорту життя, а й сприяють реалізації цілей сталого розвитку, пов’язаних зі скороченням викидів, раціональним споживанням ресурсів та покращенням екологічної ситуації[75].

Однак, цифрова трансформація також потребує додатково розвитку цифрових навичок працівників органів влади. Проведення систематичних програм підвищення кваліфікації, навчальні модулі з питань кібербезпеки, управління даними, використання інформаційних систем та електронного документообігу формують інституційну спроможність органів влади функціонувати у сучасному цифровому середовищі.

Сама модернізація публічного управління неможлива без оптимізації інституційної структури та підвищення ефективності органів влади. В Одеській області інституційна система управління залишається складною, фрагментованою і часто неузгодженою з потребами територіальних громад[70, с. 92-94].

Тому першим важливим напрямом є оптимізація функцій та компетенцій органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Часто спостерігається дублювання повноважень, нечіткість процедур між обласною державною адміністрацією, районними військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування, що призводить до управлінської неефективності[70, с. 92-94]. Модернізація має передбачати впровадження нових підходів, орієнтацію на сервісну модель управління, адміністративно-процесуальні стандарти, делегування непрофільних функцій, створення центрів компетенцій та аналітичних підрозділів.

Другим напрямом є впровадження сучасних методів стратегічного планування. Регіональні стратегії повинні ґрунтуватися на даних, що потребує розвитку систем моніторингу, регулярної оцінки виконання програм, використання KPI та аналітичних інструментів[76, с. 58-59].

Важливо забезпечити узгодженість обласних стратегій із місцевими програмами територіальних громад, що нині є проблемою для багатьох об'єднаних територіальних громад області.

Третім напрямом є посилення інституційної спроможності органів влади. Що включає професіоналізацію державної служби, залучення експертів, розширення можливостей для підвищення кваліфікації, підтримку інноваційних ініціатив та модернізацію внутрішнього управління[76, с. 58-59]. Зокрема, запровадження електронного документообігу, систем управління якістю та антикорупційних механізмів, що дозволить підвищити прозорість і якість управління.

Окрім того, ефективна система публічного управління неможлива без активної участі громадян у прийнятті рішень. Тому для забезпечення сталого розвитку Одеської області важливо формувати механізми громадського впливу, які здатні забезпечити зворотний зв'язок, підвищити довіру до влади та сприяти розвитку громадського суспільства.

Одним із стратегічних напрямів є розвиток електронної демократії, саме інструментів е-петицій, електронних консультацій, громадських онлайн слухань та цифрових систем зворотного зв'язку[77]. Бо платформи для електронної участі дозволяють громадянам висловлювати позицію щодо місцевих бюджетів, стратегічних програм, екологічних та інфраструктурних проектів[77]. Це сприяє зменшенню конфліктів інтересів та підвищує легітимність управлінських рішень.

Також важливим механізмом є розвиток практики саме громадського контролю, тобто відкритих даних, відкритих бюджетів, онлайн-моніторингу проектів. Так як такі інструменти діють можливість громадянам і громадським організаціям контролювати використання бюджетних ресурсів, стан реалізації регіональних програм, прозорість тендерних процедур[78].

Громадська участь також включає і впровадження бюджету участі, коли громади безпосередньо визначають напрями використання частини коштів місцевих бюджетів[78]. Розвиток цієї практики у громадах Одеської області стимулює локальну активність та формує культуру відповідального управління ресурсами.

Удосконалення кадрової політики та розвитку професійного потенціалу державної служби варто зазначити, що кадровий потенціал є одним із ключових чинників модернізації публічного управління. Ефективність реформ значною мірою залежить від компетентності працівників органів влади, їх здатності впроваджувати інноваційні технології, працювати у цифровому середовищі та орієнтуватися на потреби громадян[79, с. 220-221].

Одним з основних напрямів є адаптація системи професійного навчання державних службовців до сучасних вимог. Для цього потрібно впроваджувати програми тренінгів з цифрових компетентностей, аналітики даних, стратегічного планування, управління проектами, кризового менеджменту[80].

Важливим є залучення закордонного досвіду, участь у міжнародних освітніх програмах та обмін найкращими практиками.

Ще одним напрямом є модернізація системи мотивації та оцінки діяльності публічних службовців. Використання KPI, запровадження сучасних методів HR-менеджменту, прозорих конкурсних процедур, кар'єрного планування та стимулювання професійного розвитку сприяє формуванню результативної управлінської культури[80].

Крім того, особливу увагу слід приділити подоланню кадрового дефіциту в окремих громадах області, насамперед у сільських територіях. Розвиток дистанційної роботи, цифрових сервісів та міжмуніципального співробітництва може частково компенсувати брак кадрів та посилити спроможність громад.

Для забезпечення практичного впровадження зазначених напрямів модернізації необхідно сформувати комплексну систему механізмів, які включатимуть нормативно-правові, фінансові, технологічні та організаційні інструменти. Всі ці заходи наочно показано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Інституційні та організаційно-фінансові заходи модернізації публічного управління

Назва	Заходи	Очікувані результати
1.	2.	3.
Нормативно-правова база	Актуалізація регіональних програм розвитку, внесення змін до обласних стратегічних документів, створення нормативного підґрунтя для використання інноваційних технологій, цифрових сервісів, відкритих даних і систем управління.	Очікується підвищення прозорості управлінських процесів, зменшення регуляторних бар'єрів, а також покращення якості стратегічного планування на регіональному рівні.

Продовження таблиці 3.1

1.	2.	3.
Фінансове забезпечення	Стабільне фінансування за рахунок державних програм, інвестиційних проектів, грантів Європейського Союзу, партнерства з міжнародними організаціями (наприклад, USAID). Так як публічно-приватні партнерства також можуть стати дієвим інструментом реалізації інфраструктурних і цифрових проектів.	Очікуваними результатами є підвищення інвестиційної привабливості регіону, ефективніше використання бюджетних коштів та фінансова сталість реалізації інноваційних і цифрових проєктів.
Розвиток інституційної інфраструктури інновацій	Створення саме регіональних центрів цифрових рішень, аналітичних хабів, інноваційних лабораторій, центрів компетенцій. Адже такі структури можуть забезпечувати консультативну та експертну підтримку органів влади, сприяти розробленню та тестуванню цифрових інструментів і моделей управління.	Очікується посилення експертної та аналітичної підтримки процесів прийняття управлінських рішень, прискорення впровадження інновацій та формування сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на дані та результати.
Міжмуніципальна співпраця	Створення спільних проектів громад у сфері цифровізації, управління відходами, водопостачання, енергоменеджменту, аналітичних систем та безпеки дозволяють оптимізувати витрати та забезпечити рівномірний розвиток територій області.	Очікуваними результатами є зниження витрат на надання публічних послуг, підвищення їх якості, забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку та зміцнення інтеграції громад регіону.

Джерело: розроблено автором на основі[81, с. 14-15].

Очікувані результати комплексної модернізації публічного управління та адміністрування в Одеській області має забезпечити низку стратегічних результатів, що будуть прямо впливати на сталий розвиток регіону.

До переліку цих стратегічних результатів входять: підвищення ефективності роботи органів влади, підвищення прозорості та громадського контролю, покращення якості публічних послуг, розвиток інноваційної

інфраструктури, посилення екологічної стійкості регіону, зміцнення інституційної спроможності громад.

Підвищити ефективність роботи органів влади можна завдяки цифровим сервісам, оптимізації процесів та використанню управлінської аналітики. Підвищення прозорості та громадського контролю, сприятиме зменшенню корупційних ризиків і зміцненню довіри громадян. Покращення якості публічних послуг, сприятиме їх доступності та зручності для населення. Розвиток інноваційної інфраструктури, сприятиме зростанню, зокрема у сферах логістики, туризму, аграрного сектору та морської економіки. Посилення екологічної стійкості регіону, сприятиме оптимізації використання природних ресурсів та впровадженню smart-екосистем. зміцнення інституційної спроможності громад, сприятиме забезпеченню їх самодостатнього розвитку і підвищенню конкурентоспроможності.

Таким чином, модернізація публічного управління та адміністрування в Одеській області являється системним процесом, що охоплює цифровізацію, реформування інституційної структури, розвиток кадрового потенціалу, впровадження інноваційних технологій та розширення громадської участі. Реалізація вказаних вище напрямів створює підґрунтя для забезпечення сталого розвитку регіону, підвищення якості життя населення та зміцнення позицій Одеської області як одного з провідних соціально-економічних центрів України.

3.2 Рекомендації щодо модернізації публічного управління та адміністрування з урахування Європейського досвіду для стимулювання сталого розвитку Одеської області

Модернізація публічного управління в умовах євроінтеграційного курсу України є ключовою передумовою забезпечення сталого соціально-

економічного розвитку регіонів, зокрема Одеської області, яка має унікальний економічний, логістичний і культурний потенціал.

В свою чергу, Європейський досвід демонструє, що ефективне, підзвітне та інноваційне управління здатне стимулювати розвиток регіонів за рахунок підвищення прозорості, посилення участі громадськості, цифровізації процесів, розвитку людського потенціалу та впровадження довгострокового стратегічного планування[12, с. 208-209].

Саме тому адаптація європейських моделей публічного управління до умов Одеської області може стати ключовим чинником її сталого розвитку в середньо або довгостроковій перспективі.

У країнах ЄС сформовані стандарти доброчесного врядування (Good Governance), що включають прозорість, відкритість, підзвітність, ефективність, верховенство права та залучення громадськості[11, с. 106]. Ці принципи є фундаментом для формування сучасної системи управління, спрямованої на розвиток громад та регіонів.

Одним із ключових аспектів є багаторівневе управління (multi-level governance), яке забезпечує розподіл повноважень між центральною, регіональною та локальною владою[82, с. 14]. Такий підхід дозволяє збалансовано вирішувати завдання розвитку територій, враховувати місцеві умови та реалізовувати політики, наближені до потреб громадян.

Європейські практики сучасного державного управління також передбачають інтеграцію цифрових технологій у всі управлінські процеси.

Країни ЄС широко застосовують моделі «digital-by-default», коли електронні послуги, цифрові реєстри та автоматизовані адміністративні процедури стають базовим інструментом взаємодії влади та громадян. Водночас значна увага приділяється розвитку політик, заснованих на доказах, коли рішення приймаються на основі даних, результатів аналітики, оцінки впливу та прогнозування.

Не менш важливим напрямом є інтеграція сталого розвитку в систему державного управління. У ЄС екологічні, економічні та соціальні аспекти сприймаються як взаємопов'язані складові, що повинні бути враховані в усіх сферах діяльності органів влади.

Наприклад, досвід скандинавських країн демонструє, що зелений курс, інновації та використання «розумних» технологій значно підвищують якість життя, конкурентоспроможність регіонів та рівень довіри до влади[83].

До рекомендацій, які підходять для модернізації публічного, управління в Одеській області з урахуванням європейського досвіду входять: розвиток цифрового врядування та електронних послуг, запровадження ефективних механізмів участі громадськості, підвищення інституційної спроможності органів влади, удосконалення системи стратегічного та територіального планування, модернізація територіального управління та міжмуніципальної співпраці, впровадження екологічно орієнтованого управління та інновацій.

Одеська область має всі передумови для активного розвитку цифрового врядування, насамперед завдяки наявності своєї розвиненої ІТ-інфраструктури та високому рівню цифрової грамотності населення. Впровадження європейських моделей цифровізації передбачає створення єдиного регіонального цифрового хабу, який забезпечуватиме доступ до всіх адміністративних послуг, регіональних реєстрів та сервісів. Застосування технологій електронної ідентифікації, автоматизація документообігу та розвиток електронних кабінетів для громадян і бізнесу дозволять значно знизити бюрократичне навантаження, скоротити час отримання послуг і підвищити прозорість роботи органів влади.

Важливим напрямом є також цифровізація внутрішніх процесів діяльності органів влади, від управління персоналом до фінансового контролю та аналітики. Автоматизовані системи управління дозволять ефективно планувати ресурси, зменшувати людський фактор та ризики корупційних проявів.

Застосування європейських практик у сфері кібербезпеки є критично важливим з огляду на стратегічне значення Одеського регіону та наявні загрози.

Також Європейський досвід свідчить, що участь громадськості у процесах прийняття рішень значно підвищую їх легітимність, результативність та якість[47, с.112]. Тому для Одеської області доцільним є впровадження таких інструментів, як, зокрема, бюджету участі, електронних консультацій та платформ збору громадських ініціатив. Така взаємодія влади та громади дозволить створити умови для відповідального громадянського суспільства, зменшення конфліктності політичних процесів та покращення управлінських рішень. Додатково особливу увагу приділити залученню бізнесу, наукових установ, молодіжних організацій та локальних спільнот до процесів стратегічного планування та моніторингу реалізації регіональних програм. У цьому контексті корисним є досвід Німеччини, де громадські ради та партнерські мережі працюють як постійні консультативно-дорадчі органи при регіональних урядах[47, с.112-113]. Така модель може бути адаптована і в Одеській області, з урахуванням її багатонаціональності, активної громадської сфери та потреб у підвищенні соціальної довіри.

Окрім того, ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від професійності кадрів та їх здатності адаптуватися до нових викликів. В умовах реформування державного управління актуальним є впровадження систем постійного професійного розвитку державних службовців за європейськими стандартами. Доцільним є створення регіонального центру професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, орієнтованого на вивчення практик країн ЄС, управління проектами, стратегічного планування, комунікації та кризового менеджменту. Подібне сприятиме зміцненню інституційної спроможності і впровадження європейських моделей оцінювання ефективності роботи органів влади. Що включає чіткі показники результативності, регулярні аудити, оприлюднення звітів та використання даних

для покращення управлінських процесів. Такий підхід дозволить забезпечити прозорість, підзвітність та довіру громадян до органів влади.

Щодо удосконалення системи стратегічного та територіального планування, то одним із ключових уроків європейського досвіду є інтеграція довгострокового планування на основі широкого аналізу, прогнозування та економічного моделювання. Для Одеської області доцільно впровадити інструменти комплексного планування територій, розвиток яких здійснюється за принципами європейської «Урбаністичної Агенди» та рекомендацій OECD[84]. А саме: розробити всеосяжну систему доброчесності на всіх рівнях влади; сприяти культурі доброчесності в державному секторі; координувати політику доброчесності між органами влади; оцінювати ризики для доброчесності у державних інституціях; визначити стандарти поведінки для держслужбовців; керувати конфліктами інтересів; захищати викривачів; забезпечити контроль та нагляд за дотриманням доброчесності; використовувати ризик-орієнтований підхід в закупівлях; Забезпечити належне управління фінансами та аудит; взаємодіяти із суспільством та бізнесом щодо доброчесності; сприяти культурі доброчесності поза державним сектором, включно з приватною сферою та громадськістю[84]. Подібне в свою чергу забезпечить взаємопов’язане планування інфраструктурних проектів, транспортних маршрутів, екологічних програм та економічного розвитку. Тому запровадження системи регулярного моніторингу реалізації стратегій із застосуванням цифрових аналітичних платформ дозволить своєчасно коригувати плани та підвищувати ефективність їх виконання.

При врахуванні питання рекомендації, необхідно звернути увагу і на модернізацію територіального управління та міжмуніципальної співпраці. Адже у країнах ЄС значна увага приділяється децентралізації та підсиленню можливостей місцевих громад**.** Для Одеської області важливим є розвиток міжмуніципального співробітництва, що дозволить спільно реалізовувати

інфраструктурні проекти, управляти відходами, розвивати транспортні мережі та підвищувати якість надання соціальних послуг. Досвід Польщі з використанням контрактів регіонального розвитку може бути ефективно адаптований для узгодження дій облдержадміністрації, громад та бізнесу[85]. Більше того, слід також удосконалити розподіл повноважень між обласним рівнем і громадами, усунувши дублювання функцій та забезпечивши більшу автономію громад у прийнятті управлінських рішень. Це сприятиме посиленню відповідальності на місцевому рівні, підвищенню ефективності використання ресурсів і прозорості фінансового управління.

Рекомендації питання впровадження екологічно орієнтованого управління та інновацій, стійкого розвитку є невід'ємним елементом європейської моделі врядування, особливо у скандинавських країнах, де екологічні критерії інтегровані в усі сфери діяльності держави. Для Одеської області, яка має значні природні ресурси, морську інфраструктуру, актуальним є впровадження «зелених» підходів до управління. Це може включати екологізацію державних закупівель, розвиток системи роздільного збору відходів, підтримку проектів з енергоефективності, модернізацію громадського транспорту та управління портовою діяльністю на основі екологічних стандартів. Додатково важливо також стимулювати інноваційні підходи до розвитку міст і громад, включаючи цифрові карти інфраструктури, системи управління трафіком, моніторинг якості повітря та водних ресурсів. Так як такі технології вже успішно застосовуються у Швеції, Данії та Фінляндії та можуть бути адаптовані до умов Одеського регіону[86].

Впровадження розглянутих вище рекомендацій для модернізації публічного управління з урахуванням європейського досвіду мають свої можливості та умови адаптації для Одеської області. Так адаптація європейських практик потребує врахування регіональної специфіки, зокрема воєнного стану, обмеженого фінансування, кадрового дефіциту та

інституційних бар'єрів. Проте потенціал Одеської області: її вигідне географічне розташування, портова інфраструктура, наукові установи, туристичний потенціал та активна громадськість – створюють сприятливі передумови для модернізації. Однак, важливо, щоб упровадження європейських моделей управління не було механічним копіюванням, а передбачало адаптацію до локальних умов, забезпечувало поступовість, гнучкість та регулярний моніторинг результатів. У комплексі це все дозволить уникнути ризиків неефективності та підвищить успішність реформ.

Очікувані результати від впровадження Європейського досвіду запропонованих рекомендацій модернізації публічного управління відображено на рис. 3.1.

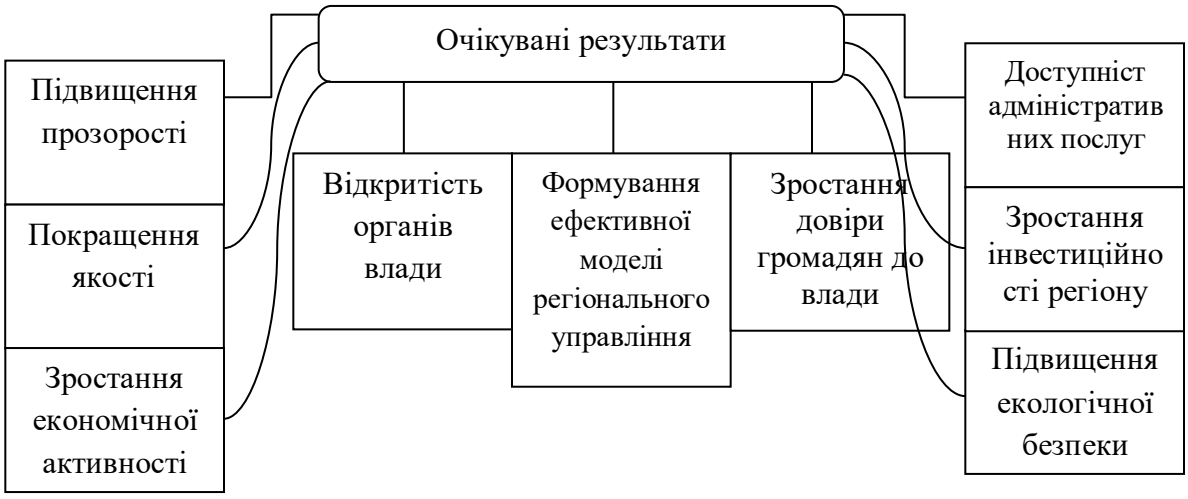

Рис. 3.1 Результати впровадження модернізації публічного управління Європейського досвіду

Джерело: розроблено автором

На рис. 3.1 можна побачити, що реалізація запропонованих рекомендацій на основі європейського досвіду сприятиме підвищенню прозорості влади, покращенню якості та доступності адміністративних послуг, активізації

економічного та інноваційного розвитку регіону. Одночасно очікується зменшення екологічного навантаження та зростання довіри громадян до органів влади. У підсумку це дозволить сформувати сучасну, ефективну й стійку модель регіонального управління, орієнтовану на сталий розвиток Одеської області.

Таким чином, модернізація публічного управління Одеської області на основі європейського досвіду є стратегічно важливим напрямом для забезпечення її сталого розвитку. Так як поєднання цифровізації, підвищення інституційної спроможності, розвитку участі громадськості, вдосконалення стратегічного планування та впровадження екологічних і інноваційних підходів здатне створити сучасну модель управління, орієнтовану на потреби громадян та довгостроковий розвиток регіону. Даний підхід відповідає європейським стандартам і є необхідним кроком у формуванні конкурентоспроможної та сталорозвиненої Одеської області.

3.3. Вплив модернізації публічного управління та адміністрування на сталий соціально-економічний розвиток Одеської області

Модернізація публічного управління та адміністрування посідає ключове місце в забезпеченні сталого розвитку регіонів України, включно з Одеською областю, яка відіграє стратегічну роль у національній економіці. Як великий транспортно-логістичний, аграрний, туристичний та промисловий центр країни, Одеський регіон потребує ефективної управлінської системи, здатної забезпечити гнучкість, інноваційність та прозорість прийняття рішень. У умовах сьогодення, а саме: війни, цифрової трансформації, змін глобальних економічних процесів, модернізація управлінських механізмів стає основою конкурентоспроможності та соціально-економічної стійкості.

Тому одним із ключових напрямів модернізації публічного управління є вдосконалення механізмів стратегічного планування. Застосування програмно-

цільового підходу, цифрових інструментів аналізу, систем моніторингу та оцінки результативності, що дозволяє формувати більш ефективну та передбачувану економічну політику регіону.

Для Одеської області це все має особливе значення з огляду на великі інвестиційні можливості у сферах портової діяльності, транспортної логістики, аграрного виробництва та туристичної індустрії. Адже посилення прозорості управління та оптимізація бюджетних процесів дозволяють створювати більш сприятливий інвестиційний клімат.

Нижче наведено діаграму (див. рис. 3.2) динаміки темпів зростання ВРП Одеської області за 2018-2021 рік. Динаміка його показників ВРП свідчить про чіткий зв’язок між впровадженням цифрових технологій у сфері управління, підвищенням прозорості бюджетних рішень та економічною активністю. Також ВРП Одеської області у 2018-2021 роках демонструє стабільне та суттєве зростання. Загальне зростання за чотири роки склало понад 98 млрд грн, тобто економіка області збільшилася приблизно на 56,8 % порівняно з базовим 2018 роком. Темпи приросту позитивні у кожному році. У 2019 році порівняно з 2018 роком зростання становило близько 13,8 %, у 2020 році ще 11,7 %, що свідчить про стійку економічну динаміку навіть в умовах пандемічних обмежень. Найвищий темп приросту зафіксовано у 2021 році понад 23 %, що вказує на активне відновлення та розширення економічної діяльності в регіоні після кризового 2020 року. Загалом динаміка ВРП свідчить про те, що Одеська область у зазначений період характеризувалася зростаючою економічною активністю, що зумовлено розвитком портової логістики, торгівлі, сфери послуг та інвестиціями у регіональну інфраструктуру.

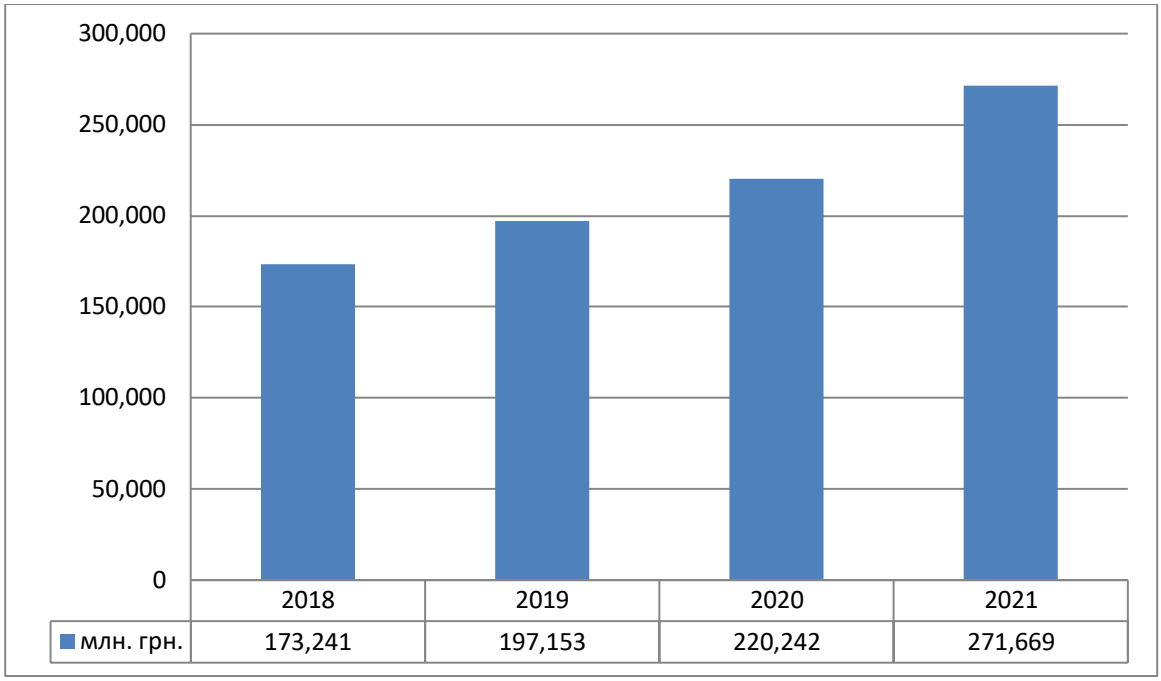

Рис. 3.2 Динаміка темпів зростання ВРП Одеської області

Джерело: складено автором на основі[87].

Не менш важливим в питанні впливу модернізації публічного управління на сталий розвиток Одеського регіону стало і те, що цифровізація публічних послуг стала однією з найрезультативніших складових модернізації. Упровадження електронних сервісів, онлайн-адміністрування, автоматизованих реєстрів та інтегрованих інформаційних платформ забезпечило значне зменшення бюрократичного навантаження та покращило доступ мешканців регіону до адміністративних послуг.

І це стало особливо важливо для тих громад Одещини, що мають велику територію або складну логістику. Так як діджиталізація створює умови для рівних можливостей і соціальної справедливості. Для підтвердження цього твердження нижче наведено діаграму (див. рис. 3.3), яка демонструє рівень цифровізації публічних послуг.

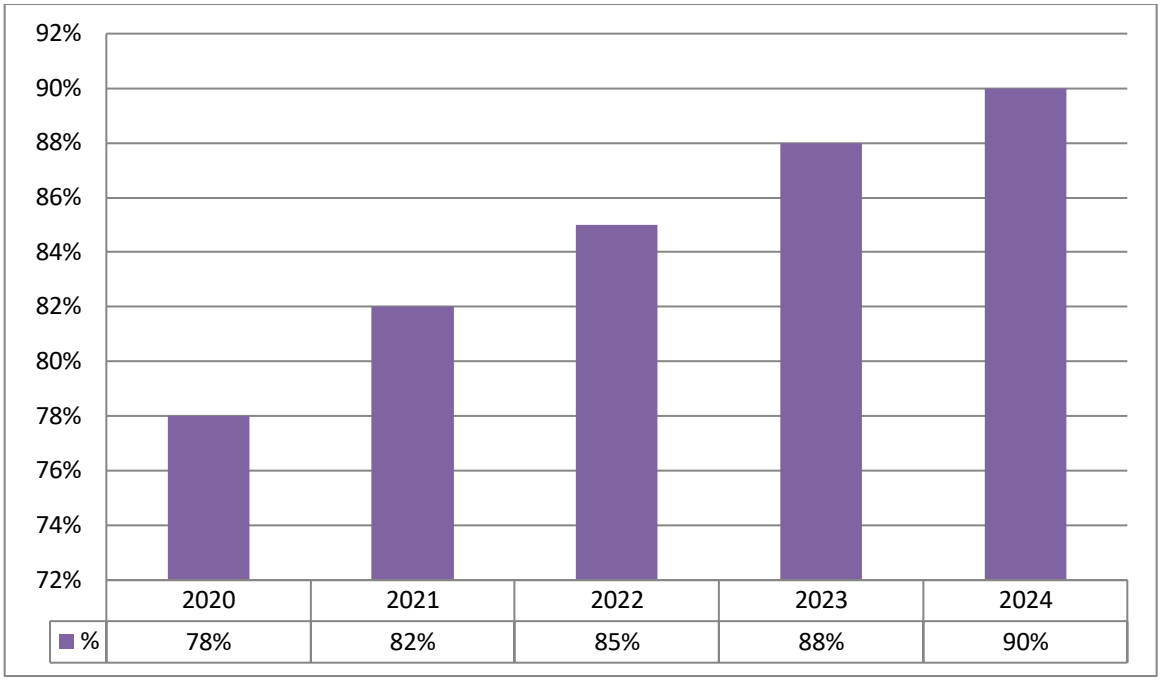

Рис. 3.3 Рівень цифровізації публічних послуг Одеської області

Джерело: складено автором на основі[88].

Так статистичні дані рис. 3.3 демонструють зростання цифровізації, що прямо впливає на якість управління, ефективність роботи службовців та швидкість ухвалення рішень. Саме тому підвищення цифрової готовності органів влади є однією з ключових умов розвитку людського потенціалу. Адже рівень цифровізації публічних послуг в Одеській області демонструє послідовне та прискорене зростання. У 2020 році показник відображає базовий рівень цифрової трансформації на початку періоду. У 2021 році він підвищився, що свідчить про активізацію роботи над розширенням доступних онлайн-послуг та інтеграцією регіону до загальнонаціональних цифрових ініціатив. У 2022 році темп зростання зберігся, і рівень цифровізації досяг 85 %. У 2023 році показник зріс до 88 %, що підтверджує сталість позитивної динаміки. Найвищого значення рівень цифровізації досяг у 2024 році – 90%. Це означає, що більшість ключових державних послуг стала доступною онлайн, а цифрова інфраструктура області досягла високого рівня зрілості. Збільшення показника

на 12 відсоткових пунктів за чотири роки вказує на суттєвий прогрес, системну роботу органів влади, розширення платформи «Дія», а також підвищення цифрової компетентності населення.

Також в умовах децентралізації, громади Одеської області отримали значні функціональні та фінансові повноваження. Проте їх ефективність значною мірою залежить від модернізації механізмів управління, саме: впровадження електронного документообігу, застосування відкритих даних, прозорі бюджетні процедури, сучасні системи стратегічного планування, цифрові платформи управління комунальним майном. Дані інструменти забезпечують підвищення ефективності управління, зменшення корупційних ризиків та розширення можливостей розвитку громад.

Модернізація публічного управління та адміністрування має ще вплив і на екологічну стійкість Одеського регіону. Оскільки Одеська область має унікальні природні ресурси, такі як: лимани, узбережжя Чорного моря, заповідні території, що вимагають ефективного управління та сучасних екологічних підходів. Через це модернізація управління включає цифрові системи моніторингу, інтеграцію екологічних вимог у планування, розвиток «зеленої» інфраструктури та підтримку природоохоронних проектів. Підтвердженням впливу модернізації на екологічну стійкість Одеської області є рівень залучення інвестиції в екологічні проекти (див. рис. 3.4.).

Можна побачити стабільне зростання природоохоронних інвестицій, що свідчить про посилення ролі екологічної політики у стратегічному розвитку регіону. Що в свою чергу сприяє підвищенню стійкості до кліматичних, техногенних та екологічних ризиків. Темпи приросту інвестицій у екологічні проекти в Одеській області у 2019-2023 роках демонструють нерівномірну, але стабільно позитивну динаміку. Найнижчий приріст спостерігається у 2020 році, що є помірним зростанням. Після цього темпи різко прискорилися: у 2021 році приріст склав понад 17 %, що стало найбільшим стрибком за п’ятирічний

період. У 2022 році темп зростання дещо сповільнився, але залишився доволі високим. У 2023 році динаміка знову прискорилася, що свідчить про активізацію екологічних інвестицій.

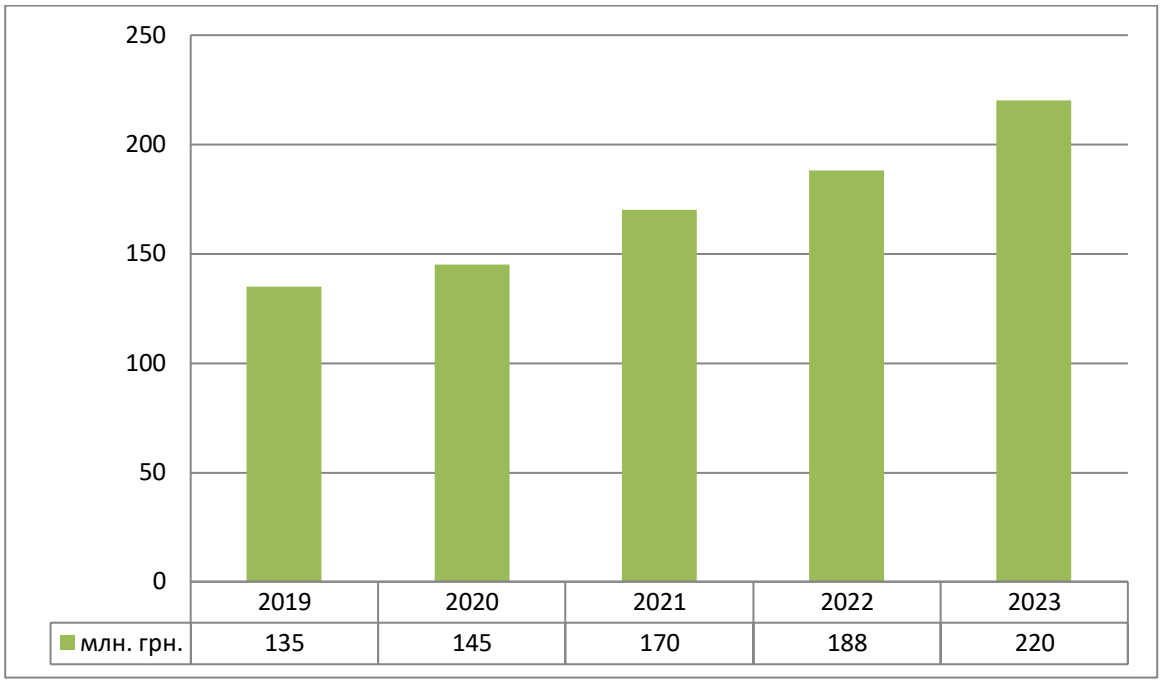

Рис. 3.4 Інвестиції в екологічні проекти Одеської області

Джерело: складено автором на основі[88].

Крім того, для аналізу впливу модернізації на розвиток регіону важливо розглядати взаємозв'язок між економічними, соціальними, цифровими та екологічними показниками. Згрупуємо показники у таблицю (див. табл. 3.2).

Статистичні дані таблиці 3.2 показують, що у 2018-2021 роках в Одеській області спостерігалося суттєве економічне зростання. Валовий регіональний продукт (ВРП) збільшився. Що означає зростання майже на 57% за чотири роки й свідчить про активізацію економічних процесів у регіоні, зокрема розвитку логістичної, торговельної та портової сфер. Показники цифровізації публічних послуг наявні з 2020 року та демонструють стабільне й прискорене зростання. Якщо у 2020 році рівень цифровізації становив 78%, то у 2024 році він досяг

уже 90%. Така динаміка свідчить про активну трансформацію державних сервісів, підвищення доступності електронних послуг і впровадження сучасних цифрових рішень. Інвестиції в екологічні проєкти також показують стійку позитивну тенденцію. З 2019 року, коли вони становили 135 млн грн, обсяги щорічно зростали та досягли 220 млн грн у 2023 році. Це означає збільшення фінансування екологічної сфери на 63% за п’ять років. Підвищення інвестицій у природоохоронні заходи вказує на розширення екологічних програм, зростання уваги до енергозбереження, управління відходами та покращення якості довкілля. В цілому, у 2018-2024 роках Одеська область демонструвала динамічне економічне зростання, активну цифрову трансформацію та поступове розширення екологічних інвестицій.

Таблиця 3.2

Основні соціально-економічні показники Одеської області

Рік	Зростання ВРП (млн. грн.)	Цифровізація (%)	Еко-інвестиції (млн. грн.)
2018	173 241	Відсутні	Відсутні
2019	197 153	Відсутні	135
2020	220 242	78%	145
2021	271 669	82%	170
2022	Відсутні	85%	188
2023	Відсутні	88%	220
2024	Відсутні	90%	Відсутні

Джерело: складено автором на основі[87; 88].

Оцінюючи вплив модернізації на сталий розвиток, варто звернути увагу і на додаткові показники, як от рівень зайнятості та інтенсивність інфраструктурних інвестицій. Саме ці показники найбільш точно відображають соціальну стабільність та якість життя населення. Відтак, розвиток цифрових адміністративних сервісів, оптимізація регуляторного середовища, покращення бюджетного планування та підтримка підприємництва сприяють підвищенню

зайнятості. Нижче наведено статистичні дані стосовно рівня зайнятості населення Одеської області (див. рис. 3.5).

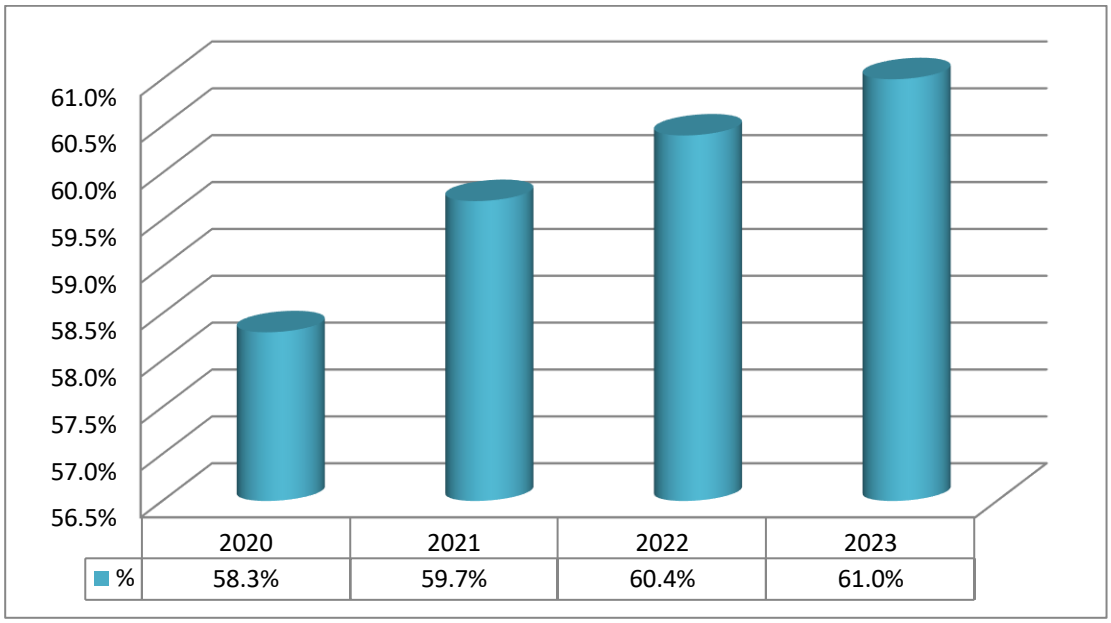

Рис. 3.5 Рівень зайнятості населення Одеської області

Джерело: складено автором на основі[88].

Рівень зайнятості населення Одеської області у 2020-2023 роках демонструє чітку позитивну динаміку, що свідчить про поступове відновлення та зростання економічної активності в регіоні попри вплив пандемії та воєнних подій. Підвищення показника з 58,3% до 61,0%, тобто на 2,7 в.п. демонструє зростання ділової активності, ефективність адаптаційних механізмів підприємств, розширення можливостей у сфері послуг, логістики та соціально-гуманітарного сектору. Така позитивна тенденція формує підґрунтя для подальшого розвитку ринку праці регіону, сприяє зміцненню економічної стабільності та створює необхідні передумови для успішного післявоєнного відновлення та модернізації економіки Одещини. Також це свідчить про те, що впровадження цифрових сервісів, оптимізація бюджетного фінансування та модернізація освітньої й професійної підготовки сприяють активнішому залученню населення до ринку праці.

Ще одним ключовим індикатором є рівень інвестицій в інфраструктуру, оскільки саме інфраструктурні проекти забезпечують мобільність, енергоефективність, привабливість для інвесторів та підвищують конкурентоспроможність Одеської області (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Показники зайнятості та інвестицій в інфраструктуру Одеської області

Рік	Рівень зайнятості (%)	Інвестиції в інфраструктуру (млн. грн.)
2018	59.2	310
2019	60.1	340
2020	58.3	295
2021	59.7	360
2022	60.4	400
2023	61.0	450

Джерело: складено автором на основі[88].

Дані таблиці 3.3 показують стійкий, хоча й нерівномірний розвиток регіональної економіки. Рівень зайнятості населення у 2018-2019 роках зростав з 59,2% до 60,1%, що відображало стабільне функціонування ринку праці до початку пандемічних обмежень. У 2020 році спостерігалося зниження зайнятості, спричинене карантинними заходами. Проте вже з 2021 року зайнятість почала відновлюватися. Що свідчить про адаптацію підприємств до нових умов, активізацію внутрішнього ринку та поступове формування нових можливостей для працевлаштування навіть в умовах воєнного часу. Інвестиції в інфраструктуру за той самий період демонструють подібну траєкторію. У 2018-2019 роках їх обсяг зріс з 310 до 340 млн грн, проте у 2020 році скоротився до 295 млн грн через економічні обмеження та зниження інвестиційної активності. Починаючи з 2021 року спостерігається суттєве зростання. Крім того, стабільне зростання інфраструктурних інвестицій є прямим результатом модернізованих механізмів бюджетного планування, прозорих електронних закупівель,

удосконалених процедур управління регіональними проектами. Тому цей процес посилює соціально-економічну стійкість Одеського регіону та створює основу для довгострокового розвитку. А зростання інвестицій в інфраструктуру - це один із ключових результатів реформ у сфері управління фінансами та електронних закупівель. Що забезпечує формування якісного середовища для бізнесу, мобільності населення, розвитку транспортної та соціальної інфраструктури.

Таким чином, модернізація публічного управління є системним фактором, що визначає соціально-економічну стійкість Одеської області. Комплексний аналіз свідчить, що впровадження цифрових технологій, вдосконалення стратегічного планування, розвиток інструментів участі громадян та покращення механізмів управління ресурсами: стимулює економічне зростання, покращує якість публічних послуг, сприяє розвитку людського капіталу, підвищує інвестиційну привабливість регіону, зміцнює екологічну та соціальну стійкість. Тобто модернізацію публічного управління та адміністрування можна вважати фундаментальною передумовою сталого розвитку Одеської області у середньо та довгостроковій перспективі.

Висновок до розділу 3

1. У результаті ключовими проблемами модернізації публічного управління в Одеській області є фрагментованість інституційної структури та дублювання повноважень між обласною адміністрацією, районними військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування. Це призводить до зниження ефективності управління та уповільнення прийняття рішень. Значним бар’єром є недостатній рівень цифрових компетентностей працівників органів влади та обмежений розвиток електронних сервісів, що ускладнює доступ громадян до послуг. Соціально-економічні проблеми

включають обмежене фінансування місцевих програм, диференціацію між громадами та відтік кваліфікованих кадрів. Екологічно-управлінські бар'єри проявляються у слабких механізмах управління природоохоронною інфраструктурою та низькому рівні участі громадськості в екологічних рішеннях. Усі ці проблеми взаємопов'язані та обмежують спроможність регіону ефективно реалізовувати цілі сталого розвитку.

2. Визначено, що для підвищення рівня сталого розвитку Одеської області доцільно впровадити цифрове врядування та електронні адміністративні послуги, що підвищить ефективність роботи органів влади та прозорість процесів. Необхідно посилити інституційну спроможність через підвищення кваліфікації працівників, створення аналітичних центрів і центрів компетенцій. Вдосконалення стратегічного та територіального планування з урахуванням екологічних, соціальних і економічних аспектів дозволить ухвалювати більш збалансовані рішення. Розвиток міжмуніципальної співпраці сприятиме спільній реалізації інфраструктурних проектів та рівномірному розвитку територій. Активізація участі громадян через бюджети участі, електронні консультації та громадський контроль підвищить легітимність і якість управлінських рішень. Впровадження інноваційних та «зелених» технологій у сфері енергетики, транспорту та екології стимулюватиме економічний, соціальний та екологічний розвиток регіону.

3. Визначено, що для підвищення соціально-економічного розвитку Одеської області доцільно впровадити цифрове врядування та електронні адміністративні послуги, що підвищить ефективність роботи органів влади та прозорість процесів. Варто зміцнити інституційну спроможність через підвищення кваліфікації працівників, створення аналітичних центрів і центрів компетенцій, що забезпечить якісне управління. Розвиток стратегічного та територіального планування з урахуванням економічних, соціальних і екологічних аспектів дозволить ухвалювати збалансовані рішення та сприятиме

сталому розвитку регіону. Посилення міжмуніципальної співпраці сприятиме реалізації спільних інфраструктурних проектів і рівномірному розвитку громад. Активізація участі громадян через бюджети участі, електронні консультації та громадський контроль підвищить легітимність управлінських рішень і довіру населення. Впровадження інноваційних та «зелених» технологій у сфері енергетики, транспорту та екології стимулюватиме економічне зростання, покращення екологічної ситуації та соціальне благополуччя регіону.

Таким чином, модернізація публічного управління та адміністрування в Одеській області є стратегічно важливим і системним процесом, спрямованим на забезпечення сталого розвитку регіону. Вона охоплює цифровізацію, реформування інституційної структури, підвищення кадрового потенціалу, розвиток громадської участі, упровадження інноваційних технологій та екологічних підходів. Комплексна реалізація цих напрямів формує сучасну модель управління, орієнтовану на потреби громадян, ефективне використання ресурсів та довгострокове соціально-економічне зростання.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження модернізації публічного управління та адміністрування для забезпечення сталого розвитку можна сформулювати наступні висновки відповідно до поставлених завдань:

1. Встановлено, що публічне управління – це діяльність органів публічної влади та інших суб'єктів публічної сфери, спрямована на цілеспрямоване, прозоре й підзвітне формування та реалізацію політики, ефективне використання ресурсів, упорядкування та розвиток суспільства, надання публічних послуг і забезпечення прав і свобод громадян через демократичні та партнерські врегульовані механізми. Публічне адміністрування характеризується як регламентована законом та нормативно-правовими актами діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування та інших суб'єктів публічної сфери, спрямовану на планування, розробку, прийняття та реалізацію управлінських рішень, організацію і контроль за виконанням законів та наданням публічних послуг, забезпечення прав, потреб і інтересів громадян та суспільства, реалізацію публічної політики з дотриманням принципів законності, підзвітності, прозорості та участі громадськості. Взаємозв'язок з сталим розвитком проявляється через інтеграцію цілей економічного, соціального та екологічного розвитку у діяльність органів влади.

2. Встановлено, що модернізація публічного управління в умовах цифрової трансформації та глобалізаційних процесів ґрунтується на інтеграції традиційних управлінських підходів із сучасними технологічними рішеннями, що сприяє підвищенню рівня прозорості, підзвітності та спроможності органів влади оперативно реагувати на нові виклики. Водночас цифровізація забезпечує автоматизацію управлінських процесів, розвиток електронного урядування та застосування аналітики даних, тоді як глобалізація зумовлює впровадження міжнародних стандартів і обмін найкращими управлінськими практиками.

3. Нормативно-правове забезпечення в Україні формує підґрунтя для реалізації зазначених змін, закріплюючи принципи прозорості, громадської участі та сталого розвитку, а також підтримуючи процеси децентралізації й цифровізації публічних послуг. Водночас актуалізується потреба в посиленні узгодженості законодавчої бази, забезпеченні належного фінансування цифрових проєктів і підготовці кваліфікованих кадрів, що є ключовими передумовами ефективного впровадження реформ і формування адаптивної, технологічно орієнтованої системи публічного управління.

4. Доведено, що європейський досвід модернізації публічного управління має вагоме значення для України, оскільки сприяє підвищенню рівня прозорості, ефективності та якості надання публічних послуг. Упровадження концепцій New Public Management, «Good Governance» та «e-Government» забезпечує посилення процесів децентралізації, цифрової трансформації та розширення участі громадян у прийнятті управлінських рішень. Інструментарій модернізації охоплює управлінські механізми, інституційні структури та стратегічне планування сталого розвитку, що забезпечує інтеграцію економічних, соціальних і екологічних цілей. Для України адаптація європейських практик можлива шляхом упровадження прозорих і цифрових управлінських процедур, посилення ролі місцевого самоврядування та інтеграції принципів сталого розвитку. Використання європейського досвіду сприятиме підвищенню ефективності, підзвітності та якості публічного управління, створюючи передумови для сталого розвитку територій і поліпшення якості життя населення.

5. У процесі дослідження встановлено, що організаційно-інституційна структура публічного управління в Одеській області характеризується багаторівневістю та охоплює державний, регіональний і місцевий рівні, між якими сформовані вертикальні та горизонтальні управлінські взаємозв’язки. На державному рівні функціонують Кабінет Міністрів України та центральні

органи виконавчої влади, які визначають основні напрями державної політики й формують нормативно-правове забезпечення. Регіональний рівень представлений Одеською обласною (військовою) адміністрацією та обласною радою, що здійснюють координацію діяльності місцевих органів. Місцевий рівень включає міські, селищні та сільські ради, їх виконавчі органи та комунальні підприємства, які забезпечують організацію життєдіяльності територіальних громад і надання адміністративних послуг. Інституційна складова доповнюється діяльністю громадських рад, міжнародних програм і партнерських мереж, що сприяють підвищенню рівня підзвітності, прозорості та залученню громадянського суспільства. Загалом зазначена структура є функціонально розгалуженою та орієнтованою на реалізацію принципів субсидіарності, партнерства й децентралізаці.

6. У результаті проведеного аналізу соціально-економічний стан Одеської області в контексті сталого розвитку характеризується як позитивними тенденціями, так і наявними викликами. На початок 2024 року населення становить приблизно 2 млн. осіб, що створює значний внутрішній ринок і потенціал робочої сили, водночас підвищуючи навантаження на соціальну інфраструктуру. Економіка області формується переважно за рахунок сільського господарства, портової логістики та харчової промисловості, тоді як сектор послуг і торгівлі демонструє активне зростання. Соціально-економічні показники, зокрема середня заробітна плата та обсяги промислового виробництва, демонструють стійку динаміку зростання, тоді як вантажообіг морських портів зазнав суттєвого зниження. Соціальні індикатори свідчать про поліпшення рівня бідності та доступу населення до Інтернету, проте забезпеченість медичними кадрами дещо знизилася, а частка відновлюваних джерел енергії залишається низькою.

7. У результаті проведеного аналізу оцінка ефективності регіональних стратегій і програм сталого розвитку в Одеській області свідчить про

поступовий, але нерівномірний прогрес у досягненні визначених цілей. Найвищі результати зафіксовано у сфері економічного розвитку та підтримки підприємництва, зокрема у формуванні бізнес-кластерів і розвитку інфраструктури. Соціальні програми демонструють середній рівень ефективності, що обумовлено обмеженим фінансуванням та недостатнім кадровим потенціалом. Екологічні напрями залишаються найслабшими через брак відповідної інфраструктури, низький рівень залучення громадськості та недостатній контроль.

8. У результаті дослідження встановлено, що ключовими проблемами модернізації публічного управління в Одеській області є фрагментованість інституційної структури та дублювання повноважень між обласною адміністрацією, районними військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування, що призводить до зниження ефективності управлінських процесів і уповільнення прийняття рішень. Значним бар'єром виступає недостатній рівень цифрових компетентностей працівників органів влади та обмежений розвиток електронних сервісів, що ускладнює доступ громадян до публічних послуг. Соціально-економічні виклики включають обмежене фінансування місцевих програм, нерівномірний розвиток територіальних громад та відтік кваліфікованих кадрів. Екологічно-управлінські бар'єри проявляються у недостатньо розвинених механізмах управління природоохоронною інфраструктурою та низькому рівні залучення громадськості до екологічних рішень. Усі зазначені проблеми взаємопов'язані та обмежують здатність регіону ефективно реалізовувати цілі сталого розвитку.

9. Визначено, що для підвищення рівня сталого розвитку Одеської області доцільним є впровадження цифрового врядування та електронних адміністративних послуг, що забезпечить підвищення ефективності функціонування органів влади та прозорості управлінських процесів. Необхідно посилити інституційну спроможність через підвищення кваліфікації персоналу,

створення аналітичних центрів і центрів компетенцій. Вдосконалення стратегічного та територіального планування з урахуванням економічних, соціальних і екологічних аспектів сприятиме ухваленню збалансованих рішень. Розвиток міжмуніципальної співпраці забезпечить спільну реалізацію інфраструктурних проєктів та рівномірний розвиток територій. Активізація громадської участі через бюджети участі, електронні консультації та громадський контроль підвищить легітимність і якість управлінських рішень. Крім того, впровадження інноваційних та «зелених» технологій у сфері енергетики, транспорту та екології стимулюватиме економічний, соціальний та екологічний розвиток регіону.

10. Встановлено, що для підвищення соціально-економічного розвитку Одеської області доцільним є впровадження цифрового врядування та електронних адміністративних послуг, що забезпечить підвищення ефективності діяльності органів влади та прозорості управлінських процесів. Необхідно зміцнити інституційну спроможність шляхом підвищення кваліфікації персоналу, створення аналітичних центрів і центрів компетенцій, що сприятиме якісному управлінню. Розвиток стратегічного та територіального планування з урахуванням економічних, соціальних і екологічних аспектів дозволить ухвалювати збалансовані рішення та стимулюватиме сталий розвиток регіону. Посилення міжмуніципальної співпраці сприятиме реалізації спільних інфраструктурних проєктів і рівномірному розвитку громад. Активізація участі громадян через бюджети участі, електронні консультації та громадський контроль підвищить легітимність управлінських рішень та довіру населення. Впровадження інноваційних і «зелених» технологій у сферах енергетики, транспорту та екології сприятиме економічному зростанню, покращенню екологічної ситуації та соціальному благополуччю регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. Том 13 №1. С. 77-81. DOI: https://doi.org/10.15421/152509

2. Славкова О. П., Соколов М. О. Теоретичні підходи до поняття публічне управління. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент».* 2019. № 1(79). С. 77-80. DOI: https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.1.14

3. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посіб. для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / П. С. Покатаєв, М. А. Латинін, С. В. Степаненко, Г. П. Пасемко, О. М. Таран. Харків : ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с.

4. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.

5. Публічне управління. Енциклопедія сучасної України. Офіційний веб-сайт. URL: https://esu.com.ua/article-889991?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 29.09.2025).

6. Основи публічного адміністрування : навч. посіб. / Ю. П. Битяк, Н. П. Матюхіна, М. С. Ковтун та ін. ; за заг. ред. Н. П. Матюхіної. Вид. 2-ге, допов. та перероб. Харків : Право, 2021. 238 с.

7. Зіборєва О.Б. Поняття та ознаки публічного адміністрування. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2021. Серія Право.* Випуск 64. С. 220-223. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.64.40

8. Надьон О. В., Хмиров І. М., Луценко Т. О. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Х.: НУЦЗУ, 2020. 175 с.

9. Мануілова К. В., Іваній О. М. Публічне управління : навчальний посібник. Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2024. 203 с.

10. Мельниченко Б. Сучасна парадигма публічного управління: практичний вимір для України. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: "Юридичні науки".* 2021. № 1 (29). С. 104-109. DOI: http://doi.org/10.23939/law2021.29.104

11. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 №722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (дата звернення: 29.09.2025).

12. Руда М. В., Мазурик М. М. Співпраця України та ЄС у сфері сталого розвитку: огляд перспектив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : науковий журнал.* 2021. № 1(5). С. 204-211. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.204

13. Сталий розвиток міст і регіонів ЄС: кращі практики для України : навчальний посібник / Мартиненко В. В., Скорик М. О., Корж М. А., Соколова О. М., Коляда Т. А., Джадалла О. І.; за заг. ред. В. В. Мартиненко. Ірпінь : Державний податковий університет, 2025. 352 с.

14. Сабовчик А., Попович А. Визначення поняття та цілі сталого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право.* 2024. Випуск 86: частина 5. С. 415-422. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.5.61

15. Мовчанюк А. В. Публічне управління як стратегічний інструмент для забезпечення сталого розвитку території. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск №60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-50

16. Омельченко Д. О. Сутність механізмів публічного управління регіональним розвитком в умовах сталого розвитку України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* 2024. №12. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-10

17. П’ятничук І. Д. Класифікація механізмів публічного управління вищою освітою. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2023. Том 34(73). № 6. С. 46-52. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/08

18. Котов І. В. Механізми публічного управління сталим розвитком територіальних громад в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування.* 2023. №2(80). С. 108-109. DOI: https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.2.19

19. Дяченко В. С. Особливості механізму забезпечення сталого розвитку регіонів. *Економічний вісник Донбасу.* 2019. № 1 (55). С. 90-93. DOI: 10.12958/1817-3772-2019-1(55)-90-93. URL: http://www.evd-journal.org/download/2019/1(55)/11-Diachenko.pdf (дата звернення: 30.09.2025).

20. Панова Т. В. Механізми та принципи публічного управління сталим розвитком регіону. *Наукові перспективи.* 2024. № 2(44). С. 404-415. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-404-415

21. Пастух К. Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 1(11). С. 186-206. DOI: doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206. URL: https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/223/230 (дата звернення: 30.09.2025).

22. Решота О. А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3. С.3-5. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.37. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/39.pdf (дата звернення: 30.09.2025).

23. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 26.06.1991 № 1268-XII-ВР: станом на 08.08.2025 року. URL: https://ips.ligazakon.net/document/z960254k?an=1 (дата звернення: 30.09.2025).

24. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 №722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (дата звернення: 30.09.2025).

25. Публічне управління та адміністрування: посіб. для підгот. до єдиного державного кваліфікаційного іспиту за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» на другому (магістерському) рівні вищої освіти / за заг. ред. В. С. Шебаніна. Миколаїв : МНАУ, 2021. 170 с.

26. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 №889-VIII-ВР: станом на 07.09.2025 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення: 30.09.2025).

27. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 15.07.2015 № 3166-VI-ВР: станом на 30.08.2025 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text (дата звернення: 30.09.2025)

28. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР: станом на 12.09.2025 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text (дата звернення: 30.09.2025).

29. Бюджетний кодекс України: Закон України від 07.10.2010 № 2456-VI-ВР: станом на 04.07.2025 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 30.09.2025).

30. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-р#Text (дата звернення: 30.09.2025).

31. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 №695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text (дата звернення: 01.10.2025).

32. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.08.2021 №179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п#Text (дата звернення: 01.10.2025).

33. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 №1351-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-р#Text (дата звернення: 01.10.2025).

34. Україна – ЄС. Національне агентство України з питань державної служби : офіційний веб-сайт. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-spivpracya/ukrayina-yes (дата звернення: 01.10.2025)

35. Цілі сталого розвитку та Україна. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України : офіційний веб-сайт. URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina (дата звернення: 01.10.2025)

36. Про утворення міжвідомчої робочої групи з питань забезпечення досягнення цілей сталого розвитку. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.08.2023 № 923. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorennia-mizhvidomchoi-robochoi-hrupy-z-pytan-zabezpechennia-dosiahnennia-tsilei-staloho-t290823 (дата звернення: 01.10.2025)

37. Костюченко Я. Угода про асоціацію з ЄС у національному правопорядку України. *Підприємництво, господарство і право: Міжнародне право.* 2019. №6. С. 354-359. DOI: https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.6.66

38. Кочеров М. В. Шляхи вдосконалення інституціоналізації лобізму у системі публічного управління України. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №15. С. 259-265. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.259. URL:

https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7153/7269 (дата звернення: 01.10.2025).

39. Масик Р. І. Нормативно-правове забезпечення розвитку публічного управління в Україні в умовах інтеграції до ЄС. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. №16. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-26

40. Хребтова А. А. Модернізація публічного управління в Україні. навч.-метод. посіб. Кременчук. КНУ імені Михайла Остроградського. 2023. С. 294-323. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-400-9-13

41. Буряк Г., Йовдій Г. Цифрова держава: проблеми, інструменти їх вирішення та майбутнє Є-громадянина у Smart-місті. Союз золотий вік України. : веб-сайт. URL: https://zovu.org/digital-state-problems-tool/ (дата звернення: 02.10.2025)

42. Николаєва В. Сучасні моделі державного управління в країнах ЄС: досвід імплементації. *Університетські наукові записки*. 2019. Том 18, № 4(72). С. 38-47. DOI: https://doi.org/10.37491/UNZ.72.4

43. Кицюк І. В., Науменко Н. С., Присяжнюк В. В. Європейський зелений курс: можливості та наслідки для українського бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-87

44. Європейський Зелений Курс. Представництво України при Європейському Союзі : офіційний веб-сайт. URL: https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobitnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda (дата звернення: 06.10.2025).

45. Божок С. Франція підтримає розвиток місцевого самоврядування в Україні та допоможе інтегруватися до ЄС. Вечірній Київ : веб-сайт. URL: https://vechirniy.kyiv.ua/news/110041/ (дата звернення: 07.10.2025).

46. Чиркін А. С., Жєлін В. Є., Огла М. В. Особливості організації місцевого самоврядування Швеції: досвід для України. *Юридичний науковий*

електронний журнал. 2023. № 10. С. 68-72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-10/13

47. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти. Підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В Ничик, О.В. Мартинюк. К.: НУХТ, 2022. 337 с. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/stratehiia_staloho.pdf (дата звернення: 09.10.2025).

48. Болонья та Барселона втілюють проект із використання великих даних. BIG DATA LAB : веб-сайт. URL: https://www.bigdatalab.com.ua/news-122/ (дата звернення: 09.10.2025).

49. Бабін І. І. Самооподаткування як форма участі громадян у видатках територіальної громади: досвід Республіки Польща. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: ПРАВО.* 2024. Вип. 81. частина 2. С. 47-51. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.2.7.

50. Ukraine.ua : офіційний веб-сайт. URL: https://ukraine.ua/uk/regions-of-ukraine/odesa-region/ (дата звернення: 13.10.2025).

51. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text (дата звернення: 13.10.2025).

52. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 №586-XIV: станом на 08.01.2025 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text (дата звернення: 13.10.2025).

53. Одеська обласна державна (військова) адміністрація : Офіційний веб-сайт. URL: https://oda.od.gov.ua/ua (дата звернення: 13.10.2025).

54. Одеська обласна рада : Офіційний веб-сайт. URL: https://oblrada.od.gov.ua (дата звернення: 13.10.2025).

55. U-LEAD with Europe. U-LEAD. website. URL: https://u-lead.org.ua/ (дата звернення: 13.10.2025).

56. Проект USAID "Економічна підтримка України" : веб-сайт. URL: https://era-ukraine.org.ua (дата звернення: 14.10.2025).

57. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/decentralizatsiya-i-formuvannya-polityky-regionalnogo-rozvytku-v-ukraini_0.pdf (дата звернення: 14.10.2025).

58. Основні показники соціально-економічного розвитку. Головне управління статистики в Одеській області. веб-сайт. URL: https://www.od.ukrstat.gov.ua/arh/makroekonom/makro_2022.htm (дата звернення: 14.10.2025).

59. Одеська область очолила рейтинг регіонів за зростанням інвестицій. Українська служба інформації : офіційний веб-сайт. URL: https://usionline.com/odeska-oblast-stala-absoliutnym-liderom-za-tempamy-rostu-investytsij-kiper/ (дата звернення: 19.10.2025).

60. Середня місячна зарплата по регіонах України у серпні 2025. Мінфін : веб-сайт. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/ (дата звернення: 19.10.2025).

61. Навколишнє середовище. Головне управління статистики в Одеській області : офіційний веб-сайт. URL: https://od.ukrstat.gov.ua/arh/priroda/priroda22_2024.htm (дата звернення: 19.10.2025).

62. Стратегії розвитку Одеської області на період 2021–2027

років. Одеська обласна рада. Офіційний веб-сайт. URL: https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/1228-VII1.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

63. Стратегія відновлення та розвитку Одеської області. План заходів на 2025-2027 роки. Одеська обласна рада. Офіційний веб-сайт. URL:

https://oda.od.gov.ua/strapi/uploads/Proyekt_Planu_zahodiv_z_realizacziyi_Strategiyi_na_2025_2027_roki_3bbddc501f.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

64. Регіональна комплексна програма з охорони довкілля

Одеської області на 2024-2028 роки. Департамент екології та природних ресурсів одеської обласної державної адміністрації. Офіційний веб-сайт. URL: https://ecology.od.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/rkp-ekologiya-tekst-dodatok-1-3-2-1.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

65. Про затвердження Національного плану управління відходами до 2030 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 20.02.2019 № 117-р : станом на 27 груд. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-2019-p#Text (дата звернення: 20.10.2025).

66. Про схвалення Стратегії розвитку галузі рибного господарства України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023-2025 роках : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 02.05.2023 № 402-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/402-2023-p#Text (дата звернення: 20.10.2025).

67. Про затвердження Програми розвитку туризму та курортів в Одеській

області на 2021-2023 роки. Одеська обласна рада. Офіційний веб-сайт. URL: https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/06-05-VIII.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

68. В Одеській області стартує Програма розвитку кластерів. Одеська обласна державна адміністрація. Офіційний веб-сайт. URL: https://oda.od.gov.ua/ua/news/v_oblasti_startye_prohrama_prohrama_rozvytku_klasteriv (дата звернення: 20.10.2025).

69. Звіти. Департамент економічного розвитку Одеської міської ради : Офіційний веб-сайт. URL: https://omr.gov.ua/ua/city/departments/economy/report/ (дата звернення: 03.11.2025).

70. Skibina T. I. The role of innovation in public management and administration of Ukraine. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2024. № 3. С. 88-95. DOI: https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.3.11

71. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Болградського району на 2025 рік. Болградська районна державна адміністрація : Офіційний веб-сайт. URL: https://bolgrad-rda.od.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/programa-soczialno-ekonomichnogo-rozvytku-bolgradskogo-r-nu-na-2025-rik.pdf (дата звернення: 07.11.2025).

72. Енергоефективність в громаді: Коноплянська ОТГ за сезон зекономила на опаленні 300 тис. грн. Децентралізація : веб-сайт. URL: https://decentralization.ua/news/9836 (дата звернення: 07.11.2025).

73. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління.* 2024. Том (19) №1. С. 116-121. DOI: https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22

74. Тимченко С. І. Геоінформаційні системи в управлінні дорожньою інфраструктурою: виклики та рішення для України. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-154

75. Боковець В., Давидюк Л., Григорук І. Інновації, економічна стійкість і стабільний розвиток: теоретичні та практичні аспекти. *Innovation and Sustainability.* 2024. №4. С. 180-188. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.180.188

76. Кононенко Н. Інституційна спроможність українських урядів: проблеми ефективності та легітимності. *Політичні дослідження.* 2024. №2(8). С. 53-72. DOI: https://doi.org/10.53317/2786-4774-2024-2-3

77. Переваги та можливості е-демократії. Роздільнянська районна державна адміністрація : офіційний веб-сайт. URL: https://rozdilna-

rda.od.gov.ua/2025/01/perevagy-ta-mozhlyvosti-e-demokratiyi/ (дата звернення: 13.11.2025).

78. Що таке бюджет участі (громадський бюджет)?. Підгаєцька міська рада : Офіційний веб-сайт. URL: https://pidgaycі-miskrada.gov.ua/scho-take-bjudzhet-uchasti-gromadskij-bjudzhet-11-13-05-20-09-2022/ (дата звернення: 13.11.2025).

79. Пашов Р. І., Гермаш Ю. О. Професіоналізація публічної служби як чинник подолання бюрократичних викликів в Україні. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід.* 2025. №6. С. 218-224. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.6.218

80. Професійне навчання державної службовців як запорука якісної державної політики. Лабораторія законодавчий ініціатив : офіційний веб-сайт. URL: https://parlament.org.ua/analytics/profesijne-navchannya-derzhavnyh-sluzhbovcziv/ (дата звернення: 13.11.2025).

81. Єжєв М. Нормативно-правовий вимір та ключові аспекти розбудови цифрової держави. *Публічно-управлінські та цифрові практики.* 2024. № 3. С. 9-20. DOI: https://doi.org/10.31673/2786-7412.2024.035714

82. Малиновський В. Я. Стан і перспективи розвитку багаторівневого врядування в Україні в контексті реалізації цілей Державної стратегії регіонального розвитку. *Регіональна економіка.* 2024. №4(114). С. 12-20. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-4-2

83. Попович Н. Скандинавські уроки для України. NV : веб-сайт. URL: https://nv.ua/ukr/opinion/skandinavski-uroki-dlya-ukrajini-50054255.html (дата звернення: 13.11.2025).

84. Рекомендації ради ОЕСР з питань забезпечення державної доброчесності. Державний архів Київської області. Офіційний веб-сайт. URL: https://surl.li/xxfbvn (дата звернення: 13.11.2025).

85. Успішний досвід Польщі – українським громадам: які корисні кейси варто запозичити. Децентралізація : веб-сайт. URL: https://decentralization.ua/news/18253 (дата звернення: 13.11.2025).

86. SMARTer Greener Cities. Nord Forks : website. URL: https://www.nordforsk.org/projects/smarter-greener-cities (дата звернення: 24.11.2025).

87. Валовий регіональний продукт. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/vvp/kvartal_new/vrp/arh_vrp_u.html (дата звернення: 13.11.2025).

88. Показники - Одеська область. Моя Україна : офіційний веб-сайт. URL: http://db.ukrcensus.gov.ua/dw_atlas_2021/chapter_1_3.asp?lang=ua&id_ter=14 (дата звернення: 13.11.2025).