

Олександр А. Котуков¹, Тетяна В. Котукова²

ПРОЄКТНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ І МІСЦЕВИМ РОЗВИТКОМ У КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Метою статті було комплексне обґрунтування теоретичних і прикладних засад функціонування проєктних механізмів публічного управління регіональним і місцевим розвитком у контексті децентралізації, цифровізації та реалізації цілей сталого розвитку. Методологічну основу дослідження становили системний і структурно-функціональний підходи, методи аналізу та синтезу, інституційний аналіз, порівняльний метод, узагальнення нормативно-правових актів. У результаті дослідження встановлено, що сталий регіональний розвиток у децентралізованій системі управління реалізується переважно через програмно-цільові та проєктні інструменти, які інтегрують стратегічне планування, бюджетування та моніторинг результативності. Обґрунтовано, що поєднання політичної, адміністративної та фінансової децентралізації формує інституційну основу для переходу до проєктно орієнтованої моделі управління територіями, у якій громади виступають самостійними суб'єктами розвитку. Виявлено, що запровадження конкурсних механізмів відбору та співфінансування проєктів, зокрема через інструменти державної регіональної політики, сприяє підвищенню прозорості та результативності використання ресурсів, але водночас зберігається нерівномірність фінансової та кадрової спроможності громад. Доведено, що інтеграція цифрових технологій та принципів інклюзивного розвитку підсилює ефективність проєктних механізмів, забезпечуючи відкритість управлінських процесів і розширення участі громадян у формуванні місцевої політики. Практична значимість результатів дослідження полягає у можливості їх використання органами державної влади та місцевого самоврядування для вдосконалення стратегічного планування, формування портфелів територіальних проєктів, оптимізації механізмів їх фінансування та підвищення ефективності впровадження цифрових і інклюзивних інструментів розвитку громад.

Ключові слова: цифровізація; інклюзивність; бюджетні видатки; управлінські рішення; соціальні цілі.

Табл. 1. Літ. 22.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-187-201

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2494-5298>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8332-0330>

Oleksandr Kotukov, Tetiana Kotukova

PROJECT MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF REGIONAL AND LOCAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION

The aim of the article was to provide a comprehensive justification of the theoretical and applied principles of the functioning of project mechanisms of public management of regional and local development in the context of decentralization, digitalization and implementation of sustainable development goals. The methodological basis of the study was the systemic and structural-functional approaches, methods of analysis and synthesis, institutional analysis, comparative method, generalization of regulatory legal acts. As a result of the study, it was established that sus-

¹ V. N. Karazin Kharkiv National University. Ukraine.

² V. N. Karazin Kharkiv National University. Ukraine.

tainable regional development in a decentralized management system is implemented mainly through program-targeted and project tools that integrate strategic planning, budgeting and performance monitoring. It is substantiated that the combination of political, administrative and financial decentralization forms the institutional basis for the transition to a project-oriented model of territorial management, in which communities act as independent development subjects. It was found that the introduction of competitive mechanisms for the selection and co-financing of projects, through state regional policy instruments, contributes to increasing transparency and efficiency in the use of resources, but at the same time, the unevenness of the financial and human resources capacity of communities persists. It is proven that the integration of digital technologies and the principle of inclusive development enhance the effectiveness of project mechanisms, ensuring the openness of management processes and expanding citizen participation in the formation of local policy. The practical significance of the research results lies in the possibility of their use by state authorities and local governments to improve strategic planning, form portfolios of territorial projects, optimize their financing mechanisms and increase the efficiency of the implementation of digital and inclusive community development tools.

Keywords: digitalization; inclusivity; budget expenditures; management decisions; social goals.

Peer-reviewed, approved and placed: 15.03.2026

Постановка проблеми. Поглиблення процесів децентралізації публічної влади зумовило суттєву трансформацію інституційної архітектури управління регіональним і місцевим розвитком, що супроводжується передачею значного обсягу повноважень, ресурсів і відповідальності на субнаціональний рівень. За цих умов традиційні адміністративно-розпорядчі інструменти управління виявляються недостатніми для забезпечення комплексного соціально-економічного зростання територій, узгодження галузевих і просторових пріоритетів, а також ефективного використання фінансових і інвестиційних ресурсів. Це обумовлює необхідність впровадження управлінських підходів, здатних інтегрувати стратегічне планування, ресурсну координацію та результатоорієнтовану реалізацію публічної політики, серед яких ключове місце посідають проєктні механізми.

Актуалізація проєктного підходу у сфері публічного управління регіональним і місцевим розвитком пов'язана з потребою забезпечення цільового спрямування бюджетних видатків, підвищення прозорості прийняття управлінських рішень, а також формування інструментів моніторингу досягнення стратегічних індикаторів розвитку територіальних громад і регіонів. Водночас інституціоналізація проєктних механізмів відбувається нерівномірно, що проявляється у фрагментарності нормативно-правового забезпечення, відмінностях організаційної спроможності органів місцевого самоврядування, обмеженості кадрового та аналітичного потенціалу, а також недостатній інтеграції проєктного управління у систему середньо- та довгострокового планування.

Проблематика дослідження посилюється необхідністю узгодження проєктних інструментів із новою моделлю міжбюджетних відносин, механізмами державного фонду регіонального розвитку, секторальними програмами та інструментами міжнародної технічної допомоги. Відсутність уніфікованих підходів до відбору, пріоритезації, фінансування та оцінювання результативності проєктів знижує ефективність використання публічних ресурсів і ускладнює досягнення просторово збалансованого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому дискурсі проблематика проектних механізмів публічного управління регіональним і місцевим розвитком розглядається переважно крізь призму трансформацій, зумовлених децентралізацією та воєнними викликами. Водночас питання інтеграції інституційних, фінансових і цифрових інструментів у цілісну систему проектно орієнтованого управління територіями потребує подальшого теоретичного узагальнення.

А. Гайдук обґрунтовує, що механізми публічного управління у сфері реалізації місцевих і регіональних програм за умов децентралізації набули ознак багаторівневої координації та партнерської взаємодії [1]. Дослідник встановлює, що ефективність програм розвитку безпосередньо залежить від узгодженості стратегічних документів із бюджетними інструментами та від рівня інституційної спроможності громад. У роботі доведено, що фрагментарність процедур програмування знижує результативність навіть за наявності фінансових ресурсів, що актуалізує необхідність переходу до системного проектного управління.

Проблематика адаптації проектного підходу до умов воєнного часу отримала розвиток у дослідженні О. Колодій [2]. Авторка аргументує, що в кризових умовах саме проектна модель управління забезпечує гнучкість та швидкість прийняття рішень на рівні територіальних громад. Серед ключових результатів визначено зростання ролі короткострокових інфраструктурних ініціатив і водночас посилення ризиків втрати стратегічної спрямованості розвитку, що потребує інституційного балансування між оперативністю й довгостроковим плануванням.

В. Курилас, аналізуючи наслідки реформи децентралізації в умовах воєнного стану, встановлює, що укрупнення громад сприяло підвищенню їх фінансової автономії та управлінської відповідальності [3]. Дослідник підкреслює, що зміна статусу районного рівня трансформувала систему розподілу повноважень, зосередивши центр прийняття рішень щодо розвитку на базовому рівні. Разом із тим зазначено, що нова модель потребує вдосконалення механізмів координації між державою та громадами у частині реалізації великих інфраструктурних проектів.

Проектний підхід як інструмент реагування на воєнні виклики комплексно розкрито у роботі В. Проскури та ін. [4]. Автори доводять, що громади, які застосовують портфельний підхід до управління розвитком, демонструють вищу адаптивність та здатність до мобілізації ресурсів. У результаті дослідження встановлено, що концентрація зусиль на пріоритетних напрямках – енергоефективності, відновленні соціальної інфраструктури, цифровізації послуг – забезпечує мультиплікативний ефект для місцевої економіки.

Теоретичне осмислення сутності механізмів публічного управління регіональним розвитком представлено у праці Д. Омельченка [5]. Автор визначає їх як комплекс інституційних, фінансових та організаційних інструментів, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку. У дослідженні обґрунтовано, що результативність регіональної політики залежить від інтеграції стратегічного планування з програмно-цільовим і

проектним підходами, однак практична імплементація такої інтеграції залишається неповною.

Цифровий та інклюзивний вимір модернізації системи публічного управління розкривають О. Шевченко, Д. Бутов та А. Леонтьєв [6]. Вони встановлюють, що впровадження електронних сервісів і цифрових платформ громадської участі підвищує прозорість управлінських процесів та розширює доступ населення до публічних послуг. Водночас дослідники вказують на нерівномірність цифрової спроможності громад, що обмежує потенціал повноцінної реалізації інклюзивної моделі розвитку.

Фінансовий аспект управління проектами регіонального розвитку детально проаналізовано О. Agres, R. Sodoma, I. Ilchysyn, O. Kovalchuk та T. Shmatkovska [7]. Автори доводять, що ефективність регіональних проектів визначається структурою їх фінансування, рівнем співфінансування та здатністю залучати альтернативні джерела ресурсів. У роботі встановлено, що недосконалість фінансового планування знижує стійкість проектів і підвищує ризики невиконання стратегічних цілей.

Загалом проведений аналіз свідчить, що наукові дослідження охоплюють окремі аспекти проектного управління – інституційні, фінансові, цифрові чи антикризові. Водночас у науковому масиві бракує комплексного підходу до розгляду проектних механізмів публічного управління регіональним і місцевим розвитком як інтегрованої системи, що поєднує нормативно-правове забезпечення, бюджетно-фінансові інструменти, стратегічне програмування та цифрові рішення в умовах децентралізації. Саме заповнення цієї прогалини зумовлює необхідність подальшого дослідження.

Мета статті полягала у науковому обґрунтуванні теоретико-методичних засад та прикладних інструментів застосування проектних механізмів у системі публічного управління регіональним і місцевим розвитком в умовах децентралізації.

Основні результати дослідження. У сучасних умовах децентралізації сталий розвиток регіонів дедалі більше розглядається не лише як абстрактна стратегічна мета, а як практичний орієнтир для впровадження проектних механізмів публічного управління на регіональному та місцевому рівнях. У наукових підходах сталий розвиток регіону трактується як системне підвищення спроможності території ефективно розв'язувати соціальні, економічні й екологічні проблеми, забезпечуючи при цьому довгострокову стабільність, саморозвиток і адаптивність до змін. Важливою складовою цього процесу є раціональне залучення фінансових ресурсів, зокрема позикових коштів, для задоволення суспільних потреб громади чи регіону. У контексті проектного управління регіональний сталий розвиток пов'язується передусім із чітким визначенням соціальних цілей та умов їх досягнення. Економічні інструменти в цьому випадку виступають не самоціллю, а засобом реалізації пріоритетів соціального розвитку. Саме через реалізацію цільових програм і проектів – інфраструктурних, освітніх, екологічних, інноваційних – забезпечується поступове досягнення стратегічних орієнтирів територіальних громад і регіонів [5]. Таким чином, сталий розвиток регіону передбачає формування позитивної динаміки соціально-економічних показників,

підвищення рівня та якості життя населення, впровадження інноваційних рішень, а також забезпечення стабільного відтворення соціального, економічного й екологічного потенціалів територій. У системі децентралізованого управління це означає посилення ролі місцевого самоврядування у стратегічному плануванні та проектному менеджменті, здатності громад самостійно ініціювати, реалізовувати та масштабувати розвиткові проекти. Ключовою передумовою сталого регіонального розвитку виступає ефективна система публічного управління, яка забезпечує узгодженість дій органів влади, бізнесу та громадянського суспільства, визначає послідовність управлінських кроків і гарантує прозорість та підзвітність у реалізації проектів. Саме впровадження сучасних проектних механізмів – стратегічного планування, програмно-цільового бюджетування, моніторингу та оцінювання результативності – створює інституційні умови для стабільного функціонування регіональних систем і підвищення якості суспільної життєдіяльності.

В умовах децентралізації в Україні та стрімкого розвитку цифрової економіки особливої ваги набуває інтеграція цифрових технологій у систему публічного управління регіональним і місцевим розвитком. Йдеться не лише про технічне оновлення управлінських процесів, а про формування якісно нових проектних механізмів електронного урядування, які забезпечують відкритість, прозорість, доступність послуг і залучення громадян до ухвалення рішень. У контексті реалізації Стратегії сталого розвитку України до 2030 року [8] впровадження концепції цифрового та інклюзивного місцевого розвитку має стати одним із ключових напрямів трансформації системи управління. Це передбачає створення такої моделі розвитку територіальних громад, у межах якої цифрові інструменти – електронні сервіси, платформи громадської участі, цифрові бюджети, системи моніторингу проектів – використовуються як інструменти підвищення якості життя різних соціальних груп та зменшення нерівності доступу до ресурсів і можливостей.

Нормативно-правове забезпечення реалізації відповідних проектів регіонального і місцевого розвитку формується на основі законодавства у сфері місцевого самоврядування, регіональної політики та цифрової трансформації. Базові повноваження органів місцевого самоврядування щодо планування та реалізації програм і проектів розвитку закріплені в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» [9], який визначає їх компетенцію у сфері соціально-економічного та культурного розвитку територій. Інституційні засади державної регіональної політики, включно з механізмами підготовки та фінансування проектів регіонального розвитку, визначені Законом України «Про засади державної регіональної політики» [10]. У свою чергу, правові та організаційні основи цифровізації публічного управління та надання електронних послуг закріплені в Законі України «Про електронні довірчі послуги» [11] та Законі України «Про електронні документи та електронний документообіг» [12], що створюють необхідну інфраструктурну базу для реалізації цифрових проектів на місцевому рівні.

Організаційне забезпечення реалізації проектів розвитку передбачає інтеграцію проектного менеджменту у структуру виконавчих органів місцевих

рад, формування спеціалізованих підрозділів або проєктних офісів, запровадження процедур стратегічного планування, відбору, моніторингу та оцінювання результативності проєктів відповідно до державних і регіональних стратегій розвитку [13]. Важливу роль у цьому процесі відіграє координація з центральними органами виконавчої влади, зокрема з Міністерством цифрової трансформації України, яке визначає стандарти цифрових сервісів та забезпечує інтеграцію місцевих інформаційних систем до національних платформ електронного урядування.

Таким чином, реалізація проєктних механізмів регіонального і місцевого розвитку в умовах цифровізації потребує системного поєднання нормативно-правових гарантій, інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та впровадження сучасних організаційних моделей управління проєктами. Саме узгодженість правових норм, стратегічних документів і організаційних процедур створює передумови для результативного використання цифрових інструментів у досягненні цілей сталого та інклюзивного розвитку територіальних громад [6].

Теорія інклюзивного розвитку в цьому контексті виступає концептуальною основою для побудови ефективних проєктних механізмів управління. Вона є результатом еволюційного синтезу економічних, соціальних, екологічних і політичних теорій, інтегруючи положення теорій економічного зростання, сталого розвитку та соціального добробуту. Її практична цінність полягає в орієнтації на залучення всіх груп населення до процесів розвитку, забезпечення рівного доступу до можливостей та формування збалансованої територіальної політики [6]. Отже, в умовах децентралізації цифровізація та інклюзивність мають розглядатися як взаємопов'язані напрями реалізації проєктних механізмів публічного управління. Саме через системне впровадження цифрових інновацій і проєктів інклюзивного розвитку територіальні громади отримують інструменти для сталого зростання, підвищення управлінської спроможності та покращення якості життя населення.

Децентралізація влади реалізується у різних формах залежно від моделі державного устрою, адміністративно-територіальної організації, політичних традицій та економічних можливостей країни. В українських умовах вона стала ключовим чинником трансформації системи публічного управління, відкривши простір для впровадження проєктних механізмів розвитку на регіональному й місцевому рівнях. У контексті проєктного підходу до публічного управління доцільно виокремити три взаємопов'язані типи децентралізації – політичну, адміністративну та фінансову, кожен із яких формує передумови для ефективного управління розвитковими проєктами (табл. 1). У сукупності ці три напрями децентралізації забезпечують перехід від адміністративно-командної моделі управління до моделі розвитку, заснованої на стратегічному плануванні та проєктному менеджменті [14]. Органи регіональної та місцевої влади виступають не лише виконавцями рішень центру, а повноцінними суб'єктами формування та реалізації політики розвитку.

Таблиця 1. Типи децентралізації як інституційна основа проєктних механізмів публічного управління, сформовано на основі [14]

Критерій аналізу	Політична децентралізація	Адміністративна децентралізація	Фінансова децентралізація
Концептуальна сутність	Передача права прийняття управлінських рішень від центрального рівня до органів місцевого самоврядування та регіональних органів влади, що мають власну юрисдикцію та формуються шляхом виборів	Передача функцій і повноважень щодо надання публічних та адміністративних послуг на нижчі рівні управління з одночасним закріпленням відповідальності	Передача частини фінансових ресурсів і бюджетних повноважень на регіональний і місцевий рівень, формування власної доходної бази
Інституційна основа	Наявність виборних представницьких органів; закріплення автономії у законодавстві; стратегічна самостійність територій	Делегування компетенцій; створення виконавчих органів; регламентація стандартів послуг	Закріплення доходів за місцевими бюджетами; механізми міжбюджетних трансфертів; фінансове вирівнювання
Прояв у системі публічного управління	Формування стратегій розвитку громад і регіонів; визначення пріоритетів; ухвалення програм соціально-економічного розвитку	Організація надання адміністративних послуг; управління інфраструктурою; реалізація управлінських інновацій	Формування бюджетів розвитку; планування капітальних видатків; управління фінансовими ресурсами
Інструменти реалізації	Стратегічне та просторове планування; громадські слухання; місцеві програми; механізми участі громадян	Центри надання адміністративних послуг; цифровізація; регламенти; проєктні офіси; моніторинг і оцінювання	Місцеві податки і збори; субвенції; гранти; публічно-приватне партнерство; програмно-цільовий метод бюджетування
Роль у проєктному управлінні	Забезпечує визначення стратегічних цілей і формування портфеля територіальних проєктів відповідно до потреб громади	Формує управлінську спроможність до реалізації проєктів; забезпечує якість виконання та контроль результатів	Створює ресурсну базу для реалізації коротко- і довгострокових проєктів розвитку
Вплив на регіональний і місцевий розвиток	Підвищення демократичної участі; відповідність політики реальним потребам населення; зростання довіри до влади	Підвищення якості та доступності послуг; ефективність управління; скорочення бюрократичних процедур	Зміцнення фінансової спроможності громад; інвестиційна привабливість; модернізація інфраструктури

Процес децентралізації створив передумови для формування спроможного інституту місцевого самоврядування – об'єднаних територіальних громад, які стали ключовими суб'єктами проектного управління розвитком. До початку реформи, станом на 2014 рік, в Україні функціонувало 10 279 сільських рад, що охоплювали 28,4 тис. сільських населених пунктів (1,2 тис. селищ і 27,2 тис. сіл), у яких проживало 13,2 млн осіб – 30,9% населення країни. У межах одного району діяло в середньому 21 сільська рада та 58 сіл, а середня кількість сіл на одне місто становила 62 одиниці. На одну сільську раду припадало в середньому три населені пункти, 4 698 га території та 1 282 жителі. Така фрагментованість базового рівня управління об'єктивно обмежувала можливості стратегічного планування й ефективної реалізації інфраструктурних та соціально-економічних проектів. Органи місцевого самоврядування мали обмежені ресурси, низьку кадрову спроможність і слабку інституційну базу для впровадження комплексних програм розвитку. Станом на 1 жовтня 2015 року адміністративно-територіальна система включала Автономну Республіку Крим та 24 області, 490 районів, 460 міст (із них 185 – міста спеціального статусу, республіканського чи обласного значення), 111 районів у містах, 885 селищ міського типу, 10 278 сільських рад і 27 207 сіл. Водночас територіальна структура була вкрай нерівномірною: у Вінницькій і Харківській областях налічувалося по 27 сільських рад на район, тоді як у Луганській, Дніпропетровській та Запорізькій – лише 11–13 [15]. Така диспропорція ускладнювала застосування єдиних підходів до проектного управління регіональним розвитком.

Відповіддю на ці виклики стала активізація адміністративно-територіальної реформи як інструменту підвищення спроможності територій до самостійного планування та реалізації розвитку. Після внесення змін до законодавства щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад у 2020 році було затверджено території 1470 спроможних громад і визначено їх адміністративні центри. У 2020 році відбулися місцеві вибори вже на новій територіальній основі, що заклало інституційний фундамент для переходу до проектно орієнтованої моделі публічного управління. У новій системі адміністративно-територіального устрою базового рівня (без урахування тимчасово окупованої території АР Крим) сформовано 1469 громад та місто Київ, з яких 410 – міські, 433 – селищні, 627 – сільські адміністративні центри. До цієї структури інтегровано 442 міста, 824 селища міського типу та 27 393 сільські населені пункти. Таким чином, було завершено процес укрупнення територіальних одиниць і створено організаційно спроможні громади, здатні формувати власні стратегії, бюджети розвитку та портфелі інвестиційних проектів [15].

Прийняті у 2020 році урядові та парламентські рішення дали змогу масштабувати децентралізацію на всю територію країни, завершити формування спроможних громад і здійснити нове районування. Це стало основою побудови якісно нової системи місцевого самоврядування, де громада виступає не об'єктом управління, а повноцінним суб'єктом розвитку. Водночас трансформувалася роль районного рівня. Районні державні

адміністрації поступово набувають наглядово-координаційного характеру, а їх керівники стають представниками центральної влади з функціями контролю за дотриманням законності. Райони виконують передусім функцію територіальної організації підрозділів державної влади, тоді як безпосереднє планування та реалізація проєктів розвитку концентруються на рівні громад. У контексті проєктних механізмів публічного управління така модель створює чіткий управлінський ланцюг «центр – регіони – громади», де кожна територіальна громада стає самостійною ланкою розвитку [15]. Саме на цьому рівні формується стратегія, визначаються пріоритети, розробляються інфраструктурні, соціальні, цифрові та інвестиційні проєкти.

Механізм державного регулювання регіонального розвитку доцільно розглядати як системно організований комплекс інструментів і управлінських рішень, що забезпечують стратегічне планування, ресурсне забезпечення та практичну реалізацію розвитку територій через програмно-цільові та проєктні підходи. В умовах децентралізації цей механізм трансформується: від централізованого адміністрування він переходить до моделі партнерської взаємодії між центральною владою, регіонами та територіальними громадами. Йдеться не лише про нормативне регулювання, а про створення середовища, у якому громади отримують інструменти для самостійного формування портфелів розвитку, ініціювання інвестиційних і соціальних проєктів, залучення ресурсів та управління змінами.

Структурно механізм публічного управління регіональним розвитком у контексті децентралізації охоплює кілька взаємопов'язаних складових:

- Організаційно-правова складова. Вона формує нормативну та інституційну основу реалізації проєктних механізмів. Йдеться про законодавче закріплення повноважень органів регіонального та місцевого самоврядування, визначення процедур стратегічного планування, програмування та моніторингу розвитку. У проєктному вимірі це означає чітке розмежування компетенцій, встановлення відповідальності за результати та впровадження принципів прозорості й підзвітності.

- Бюджетно-фінансова складова. В умовах фінансової децентралізації вона набуває особливого значення як ресурсна база реалізації територіальних проєктів. Місцеві бюджети, міжбюджетні трансферти, державні субвенції, грантові кошти та механізми публічно-приватного партнерства формують фінансовий фундамент для модернізації інфраструктури, розвитку соціальної сфери та підтримки підприємництва. Державна регіональна фінансова політика у цьому контексті постає як система управління процесами формування, розподілу та ефективного використання фінансових ресурсів адміністративно-територіальних одиниць з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей розвитку.

- Програмування та прогнозування. Стратегічні прогнози, регіональні стратегії розвитку, середньострокові та довгострокові програми виступають рамковими документами, що визначають пріоритети та напрями реалізації конкретних проєктів. У проєктно орієнтованій системі управління вони виконують функцію інтегратора інтересів держави, регіону та громади, забезпечуючи логічний зв'язок між стратегічними цілями й конкретними заходами [16].

Державну регіональну політику у межах цієї моделі доцільно аналізувати крізь призму її ключових складових – економічної, бюджетно-фінансової, соціальної, екологічної та інших [17]. Економічна складова спрямована на узгодження загальнонаціональних і регіональних інтересів, раціональне розміщення продуктивних сил, ефективне використання місцевого потенціалу, стимулювання інвестицій у «точки зростання», зменшення територіальних диспропорцій і підтримку депресивних територій. У проектному вимірі це реалізується через створення індустріальних парків, розвиток кластерів, модернізацію виробничої та логістичної інфраструктури. Соціальна та екологічна складові орієнтують регіональну політику на підвищення якості життя населення, забезпечення доступності послуг, збалансоване використання природних ресурсів та впровадження принципів сталого розвитку. Саме тут проектні механізми – від реконструкції закладів освіти і медицини до впровадження енергоефективних технологій – набувають особливої практичної значущості [16].

Особливу роль у системі проектного публічного управління відіграють державні регіональні програми. Вони є комплексним інструментом реалізації державної регіональної політики на територіальному рівні та включають систему взаємопов'язаних заходів, спрямованих на вирішення актуальних соціально-економічних проблем регіону [18]. Через програмно-цільовий підхід забезпечується узгодження територіальних і галузевих інтересів, координація дій різних суб'єктів управління та концентрація ресурсів на стратегічно важливих напрямках. У контексті децентралізації державні регіональні програми перестають бути виключно інструментом «згори вниз» і дедалі більше стають результатом партнерства між державою та громадами. Вони створюють реальні умови для вирівнювання рівнів соціально-економічного розвитку територій, зближення показників виробництва й споживання основних товарів і послуг, формування конкурентоспроможних регіонів. Отже, механізм державного регулювання регіонального розвитку в умовах децентралізації трансформується у комплексну систему проектних механізмів публічного управління, що поєднує нормативно-правові, фінансові та програмні інструменти задля забезпечення сталого, збалансованого й орієнтованого на потреби громад розвитку регіонів і територіальних громад.

Практична реалізація проектного підходу у системі регіонального та місцевого розвитку в Україні після завершення адміністративно-територіальної реформи здійснюється через чітко визначені процедури формування, відбору та фінансування проектів, закріплені на нормативному рівні. Ключовим інструментом державної підтримки проектів регіонального розвитку є Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), функціонування якого передбачене Бюджетним кодексом України та Законом України «Про засади державної регіональної політики» [10; 19]. Відбір проектів, що фінансуються за рахунок коштів ДФРР, здійснюється на конкурсній основі з урахуванням їх відповідності регіональним стратегіям розвитку, планам заходів з їх реалізації та показникам соціально-економічного ефекту [13]. Така модель формує інституційний механізм узгодження стратегічних документів різних рівнів із конкретними інвестиційними ініціативами громад.

На практиці формування проєктів розвитку територіальних громад розпочинається на рівні органів місцевого самоврядування шляхом ідентифікації проблем, визначення пріоритетів у межах затверджених стратегій розвитку та підготовки проєктних заявок із техніко-економічним обґрунтуванням. Подані проєкти проходять експертну оцінку на регіональному рівні, після чого формуються рейтингові списки для подальшого затвердження центральними органами виконавчої влади [20]. Критеріями відбору виступають рівень співфінансування з місцевого бюджету, кількість населення, на яке поширюється вплив проєкту, ступінь готовності об'єкта до реалізації, відповідність цілям державної регіональної політики та очікуваний соціально-економічний ефект.

Фінансування проєктів розвитку здійснюється з кількох джерел. Окрім ДФРР, значну роль відіграють субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на розвиток інфраструктури територіальних громад, освітню та медичну субвенції, а також кошти міжнародної технічної допомоги та грантові програми Європейського Союзу [13; 21]. У практиці громад поширюється застосування механізмів публічно-приватного партнерства для реалізації інфраструктурних і енергетичних проєктів, що дозволяє залучати додаткові інвестиційні ресурси та розподіляти ризики між публічним і приватним секторами [19].

Водночас аналіз фактичної реалізації проєктів свідчить про наявність низки системних проблем. Серед них – нерівномірність фінансової спроможності громад, що впливає на можливість забезпечення необхідного рівня співфінансування; різний рівень підготовки проєктної документації; обмеженість кадрового потенціалу для здійснення якісного моніторингу та оцінювання результативності проєктів [20]. Особливою проблемою залишається концентрація значної частини ресурсів на інфраструктурних об'єктах із короткостроковим ефектом за недостатньої уваги до комплексних інноваційних або цифрових проєктів, спрямованих на структурну модернізацію економіки територій [21].

Разом із тим запровадження електронних систем подання та моніторингу проєктів, відкритих реєстрів фінансування та публічної звітності сприяє підвищенню прозорості та підзвітності використання бюджетних коштів [20]. Таким чином, реальна практика формування, відбору та фінансування проєктів розвитку в умовах децентралізації демонструє перехід від адміністративно-розподільчої моделі до конкурентного програмно-проєктного механізму, заснованого на стратегічному плануванні, співфінансуванні та партнерстві між державою і територіальними громадами.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах децентралізації сталий розвиток регіонів і територіальних громад трансформується з декларативної стратегічної категорії у практичний інструмент реалізації проєктно орієнтованої моделі публічного управління. Доведено, що саме через системне впровадження програмно-цілевих і проєктних механізмів забезпечується досягнення соціальних, економічних та екологічних пріоритетів розвитку територій, тоді як економічні інструменти виконують функцію ресурсного забезпечення визначених соціальних цілей.

Обґрунтовано, що інституційною основою ефективного проектного управління виступає комплексна взаємодія політичної, адміністративної та фінансової децентралізації. Політична децентралізація формує стратегічну автономію громад і закладає підґрунтя для визначення власних пріоритетів розвитку; адміністративна забезпечує управлінську спроможність до реалізації проектів; фінансова створює ресурсну базу для їх практичного впровадження. Сукупність цих компонентів забезпечує перехід від адміністративно-командної моделі управління до моделі розвитку, заснованої на стратегічному плануванні та портфельному підході до формування територіальних проектів.

Практичний аналіз механізмів формування, відбору та фінансування проектів розвитку засвідчив, що в Україні сформовано конкурентну програмно-проектну модель розподілу ресурсів, зокрема через Державний фонд регіонального розвитку та систему субвенцій [22]. Конкурсні процедури, вимоги співфінансування та орієнтація на соціально-економічний ефект сприяють підвищенню якості проектного портфеля громад. Разом із тим виявлено низку проблем: нерівномірність фінансової спроможності територій, обмеженість кадрового потенціалу, домінування короткострокових інфраструктурних ініціатив над комплексними інноваційними проектами.

Доведено, що цифровізація та інклюзивність виступають взаємодоповнюючими напрямками трансформації проектних механізмів публічного управління. Інтеграція електронних сервісів, цифрових платформ участі та систем моніторингу підвищує прозорість і підзвітність використання бюджетних ресурсів, а також розширює доступ населення до процесів ухвалення рішень. У поєднанні з концепцією інклюзивного розвитку це формує основу для збалансованої територіальної політики, орієнтованої на потреби різних соціальних груп.

Таким чином, встановлено, що механізм державного регулювання регіонального розвитку в умовах децентралізації трансформується у комплексну систему проектних механізмів публічного управління, яка поєднує нормативно-правові, фінансові, програмні та цифрові інструменти. Подальший розвиток цієї системи має бути спрямований на посилення стратегічної узгодженості проектів із цілями сталого розвитку, удосконалення механізмів моніторингу та оцінювання результативності, а також підвищення управлінської спроможності територіальних громад до формування й реалізації довгострокових портфелів розвитку.

1. Гайдук А. В. Механізми публічного управління у реалізації місцевих і регіональних програм у контексті децентралізації влади в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. 2025. № 6 (348). <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-66>

2. Колодій О. М. Особливості використання проектного підходу до управління територіальними громадами в сучасних воєнних умовах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-14>

3. Курилас В. В. Вплив результатів реформи децентралізації на функціонування та діяльність органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 6. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.21>

4. Проскура В. Ф., Зарічна О. В., Кашин А. В. Проектний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 23–30. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4>

5. Омельченко Д. О. Сутність механізмів публічного управління регіональним розвитком в умовах сталого розвитку України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-10>
6. Шевченко О. О., Бутов Д. О., Леонтьев А. Л. Модернізація системи публічного управління в умовах децентралізації влади: питання цифрового та інклюзивного місцевого розвитку. Право та державне управління. 2021. № 4. <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.4.15>
7. Agres O., Sodoma R., Ilchyshyn I., Kovalchuk O., Shmatkovska T. Regional development project management: financial aspect. Technology Audit and Production Reserves. 2025. Vol. 3, № 4 (83). P. 87–92. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.330027>
8. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/722/2019>
9. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
10. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>
11. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>
12. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>
13. Державна стратегія 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>
14. Манець С. В. Публічне управління регіональним розвитком в умовах децентралізації влади: дис. ... д-ра філос. : 281. Харків, 2025. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/21454>
15. Гоголь Т. В., Мельничук Л. М. Трансформація територіальних громад в умовах децентралізації в Україні. Право та державне управління. 2022. № 1. <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.1.32>
16. Скиба М. В. Концептуальні засади публічного управління соціально-економічним розвитком регіону. Регіональна економіка. 2020. № 3. С. 35–45. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-3-4>
17. Нурієв Е. Організаційно-правовий механізм публічного управління регіональним розвитком. Молодий вчений. 2025. № 2 (133). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-5>
18. Галкіна Д., Новікова Н. Управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації влади. Grafil of Science. 2023. № 31. С. 95–96. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.15.09.2023.15>
19. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
20. Методичні рекомендації щодо підготовки та відбору проектів регіонального розвитку. Міністерство розвитку громад та територій України. 2021. URL: <https://www.minregion.gov.ua>
21. European Commission. EU support to regional and local development in Ukraine. 2022. URL: <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu>
22. Андрійчук Ю. М. Реформування системи публічного управління регіональним і місцевим розвитком в Україні. Регіональна політика: історія, політико-правові засади, архітектура, урбаністика / за ред. П. М. Кулікова. Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури; Бескиди, 2018. Вип. 4, ч. 1. С. 258–263. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/987654321/7424>

1. Haiduk, A. V. (2025). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia u realizatsii mistevykh i rehion-alnykh prohram u konteksti detsentralizatsii vlady v Ukraini [Mechanisms of public administration in the implementation of local and regional programs in the context of decentralization in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 6(348). <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-66> [in Ukrainian].

2. Kolodii, O. M. (2024). Osoblyvosti vykorystannia proiektnoho pidkhodu do upravlinnia teryto-rialnymy hromadamy v suchasnykh voiennykh umovakh [Features of the use of the project approach to managing territorial communities in modern wartime conditions]. *Problemy suchasnykh transformatsii*. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia, 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-14> [in Ukrainian].

3. Kurylas, V. V. (2024). Vplyv rezultativ reformy detsentralizatsii na funktsionuvannia ta diialnist orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Impact of decentralization reform results on the functioning and activities of local self-government bodies under martial law in Ukraine]. *Analychno-porivnialne pravoznavstvo*, 6. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.21> [in Ukrainian].
4. Proskura, V. F., Zarichna, O. V., & Kashyn, A. V. (2024). Proiektnyi pidkhid do upravlinnia terytorialnymy hromadamy v umovakh vykykiv viiny [Project approach to managing territorial communities under the challenges of war]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(49), 23–30. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4> [in Ukrainian].
5. Omelchenko, D. O. (2024). Sutnist mekhanizmv publichnoho upravlinnia rehionalnym rozvytkom v umovakh staloho rozvytku Ukrainy [The essence of public administration mechanisms for regional development under sustainable development of Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-10> [in Ukrainian].
6. Shevchenko, O. O., Butov, D. O., & Leontiev, A. L. (2021). Modernizatsiia systemy publichnoho upravlinnia v umovakh detsentralizatsii vlady: pytannia tsyfrovoho ta inkluzyvnogo mistsevoho rozvytku [Modernization of the public administration system in decentralization conditions: Issues of digital and inclusive local development]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 4. <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.4.15> [in Ukrainian].
7. Agres, O., Sodoma, R., Ilchyshyn, I., Kovalchuk, O., & Shmatkovska, T. (2025). Regional development project management: Financial aspect. *Technology Audit and Production Reserves*, 3(4(83)), 87–92. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.330027>
8. Prezydent Ukrainy. (2019). Pro Stratehiiu staloho rozvytku Ukrainy do 2030 roku: Ukaz № 722/2019 [On the Sustainable Development Strategy of Ukraine until 2030: Decree No. 722/2019]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/722/2019> [in Ukrainian].
9. Verkhovna Rada Ukrainy. (1997). Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy № 280/97-VR [On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine No. 280/97-VR]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> [in Ukrainian].
10. Verkhovna Rada Ukrainy. (2015). Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky: Zakon Ukrainy № 156-VIII [On the principles of state regional policy: Law of Ukraine No. 156-VIII]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> [in Ukrainian].
11. Verkhovna Rada Ukrainy. (2017). Pro elektronni dovirchi posluhy: Zakon Ukrainy № 2155-VIII [On electronic trust services: Law of Ukraine No. 2155-VIII]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> [in Ukrainian].
12. Verkhovna Rada Ukrainy. (2003). Pro elektronni dokumenty ta elektronnyi dokumentoobih: Zakon Ukrainy № 851-IV [On electronic documents and electronic document circulation: Law of Ukraine No. 851-IV]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> [in Ukrainian].
13. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2020). Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky: Postanova № 695 [State strategy for regional development 2021–2027: Resolution No. 695]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п> [in Ukrainian].
14. Manets, S. V. (2025). Publichne upravlinnia rehionalnym rozvytkom v umovakh detsentralizatsii vlady [Public administration of regional development under decentralization] (Doctoral dissertation). <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/21454> [in Ukrainian].
15. Hohol, T. V., & Melnychuk, L. M. (2022). Transformatsiia terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii v Ukraini [Transformation of territorial communities under decentralization in Ukraine]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 1. <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.1.32> [in Ukrainian].
16. Skyba, M. V. (2020). Kontseptualni zasady publichnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom rehionu [Conceptual foundations of public administration of regional socio-economic development]. *Rehionalna ekonomika*, 3, 35–45. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-3-4> [in Ukrainian].
17. Nuriiev, E. (2025). Orhanizatsiino-pravovy mekhanizm publichnoho upravlinnia rehionalnym rozvytkom [Organizational and legal mechanism of public administration of regional development]. *Molodyi vchenyi*, 2(133). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-5> [in Ukrainian].
18. Halkina, D., & Novikova, N. (2023). Upravlinnia rozvytkom terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii vlady [Management of territorial community development under decentralization]. *Grail of Science*, 31, 95–96. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.15.09.2023.15> [in Ukrainian].
19. Verkhovna Rada Ukrainy. (2010). Biudzhetni kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy № 2456-VI [Budget Code of Ukraine: Law of Ukraine No. 2456-VI]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> [in Ukrainian].

20. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. (2021). Metodychni rekomendatsii shhodo pidhotovky ta vidboru proiektiv rehionalnoho rozvytku [Methodological recommendations for the preparation and selection of regional development projects]. <https://www.minregion.gov.ua> [in Ukrainian].

21. European Commission. (2022). EU support to regional and local development in Ukraine. <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu>

22. Andriichuk, Y. M. (2018). Reformuvannya systemy publichnoho upravlinnia rehionalnym i mistsevym rozvytkom v Ukraini [Reforming the system of public administration of regional and local development in Ukraine]. In P. M. Kulikov (Ed.), *Rehionalna polityka: istoriia, polityko-pravovi zasady, arkhitektura, urbanistyka* [Regional policy: History, political and legal foundations, architecture, urban planning] (Vol. 4, Pt. 1, pp. 258–263). Kyiv National University of Construction and Architecture; Beskydy. <https://repository.knuba.edu.ua/handle/987654321/7424> [in Ukrainian].