

АДАПТАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ У МАЛИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

КАПЛЕНКО Галина Вікторівна

*докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри економіки та публічного управління
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1651-7904>*

КУЛІШ Інна Михайлівна

*кандидатка наук з державного управління, старша наукова співробітниця,
старша наукова співробітниця відділу регіональної екологічної політики та
природокористування, ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього
НАН України»;
доцентка кафедри економіки та публічного управління
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8059-6291>*

ТАБАЧУК Андрій Ярославович

*кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та публічного управління
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1651-7904>*

Анотація. У статті досліджується адаптація публічних інституцій малих територіальних громад України до європейських стандартів управління. Аналізуються наслідки реформи 2020 р., війни та демографічних змін для інституційної спроможності та якості публічних послуг. Розглянуто роль цифровізації, принципів *good governance* та інклюзивних підходів у модернізації менеджменту громад, а також значення ресурсного середовища, зокрема аграрного сектору, для ефективності управління та запровадження європейських практик. Підкреслюється важливість комплексного підходу, стратегічного планування та зовнішньої підтримки для сталого розвитку і післявоєнного відновлення малих громад.

Ключові слова: публічне управління; публічні послуги; європейська інтеграція; територіальні громади; сталий розвиток; модернізація

Постановка проблеми. Європейська інтеграція виступає стратегічним орієнтиром розвитку України, особливо актуальним у період післявоєнної відбудови та трансформації системи публічного управління. Для малих територіальних громад, які формують основу сучасного адміністративно-територіального устрою, цей процес пов'язаний не лише з інституційним оновленням, а й з розширенням можливостей підвищення якості публічних послуг та вдосконалення менеджменту. Більшість

рішень, спрямованих на забезпечення стійкості держави, реалізується на локальному рівні, що зумовлює необхідність адаптації управлінських і сервісних підходів до європейських стандартів.

Модернізаційний потенціал територіальних громад значною мірою визначається рівнем їх інституційного розвитку, ефективністю управлінських процедур та спроможністю органів місцевого самоврядування використовувати найновіші інституційні й фінансові інструменти. Оскільки у період відбудови на рівні громад формується та реалізується багато управлінських рішень, виникає потреба застосування відповідних механізмів та методів у стратегічному плануванні, цифровізації публічних послуг, підвищення прозорості управління та раціонального використання ресурсів. Європейський вектор інтеграції передбачає поступовий перехід від традиційних адміністративних моделей до орієнтованих на потреби жителів. Запровадження європейських стандартів у діяльність органів місцевого самоврядування створює передумови для формування нової економічної основи розвитку, підвищення ефективності місцевої політики та розширення міжмуніципального й міжнародного співробітництва.

Малі територіальні громади представлені здебільшого сільськими громадами, вони характеризуються високим рівнем соціальної згуртованості, а це забезпечує більшу увагу до локальних потреб і активнішу участь населення в управлінських процесах. Накопичений соціальний капітал формує сприятливе середовище для оперативної мобілізації ресурсів у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики, тоді як компактність управлінських структур створює умови для ефективної комунікації між місцевими органами влади та мешканцями. На відміну від великих урбанізованих центрів, де індивідуальний вплив часто є маловідчутним, у малих громадах можливість кожного жителя проголосити свою думку і бути почутим істотно посилює рівень суспільної довіри.

В умовах воєнного стану малі територіальні громади України продемонстрували здатність до швидкої самоорганізації, зокрема, через формування волонтерських мереж, ініціювання локальних економічних проєктів і розвиток партнерств з бізнесом, інституціями громадянського суспільства та міжнародними організаціями. Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) [1] і Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (United Nations Development Programme, UNDP) [2] свідчать, що громади з розвиненими горизонтальними взаємодіями характеризуються швидшим ухваленням управлінських рішень і вищою ефективністю реалізації стратегій сталого розвитку, особливо у сферах енергоефективності, підтримки малого та середнього підприємництва й раціонального управління ресурсами.

Крім того, малі територіальні громади відіграють важливу роль у поглибленні процесів децентралізації, яка залишається одним із важливих напрямів реформи публічного управління та вагомим критерієм європейської інтеграції. Європейська Комісія зазначає, що попри завершення територіального етапу децентралізації, подальшого розвитку потребують питання вдосконалення системи місцевого самоврядування, забезпечення доступності публічних послуг і відновлення управлінської спроможності у звільнених та прифронтових громадах [3, р. 3]. У цьому контексті адаптація локальних інституцій до європейських стандартів стає передумовою стабільного розвитку малих територіальних громад та сприяє послідовному наближенню України до інтеграційних процесів ЄС, відкриваючи нові можливості для практичної реалізації управлінських і сервісних реформ.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. З огляду на актуальність теми, різні її аспекти розглянуті у працях вітчизняних науковців. Так Оксін В. здійснив спробу аналізу засад модернізації публічного адміністрування місцевого розвитку в Україні [4]. І. Мельничук обґрунтував роль децентралізації влади та управління у формуванні засад якісного оновлення змісту державного впливу на соціальні процеси регіональних систем [5]. О. Бобровський розглядає територіальні громади як суб'єкти управління у вигляді структурної моделі складових системи публічного управління [6]. Дослідження Г. Монастирського присвячене модернізації публічного управління розвитком територіальних громад в умовах післявоєнної відбудови [7]. І. Колосовська проаналізувала особливості і тенденції трансформаційних перетворень системи публічного управління у сфері соціального розвитку під впливом процесів децентралізації [8]. Дем'яненко В.Є. запропонувала заходи, спрямовані на модернізацію сільських територіальних громад в Україні як осередків, що виступають базовою ланкою адміністративно-територіального устрою та бюджетної системи країни [9]. Окремі дослідники приділяють увагу значенню та ролі членів спільнот всередині кожної країни, перерозподілу зобов'язань і відповідальності між ними в процесі управління просторовим соціально-економічним місцевим розвитком [10], [11], [12], [13].

Метою статті є з'ясування як процеси європейської інтеграції впливають на модернізацію публічного управління та інституційний розвиток малих територіальних громад України, а також на можливості впровадження європейських стандартів управління та публічних послуг.

Виклад основних результатів. Відповідно до чинного законодавства України, жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, що мають єдиний адміністративний центр, називаються територіальною громадою [14].

На сьогодні немає єдиної думки, яку саме територіальну громаду в Україні слід вважати "малою", використовується декілька підходів (таблиця 1).

Слід зазначити, що в Україні відсутня єдина нормативно закріплена класифікація територіальних громад за розміром, тому в дослідженні використано підходи, поширені в аналітичних матеріалах, проєктах міжнародної технічної допомоги та сучасних наукових публікаціях.

Після адміністративно-територіальної реформи 2020 р. в Україні населені пункти поділяються за центром управління:

- міська громада (центр – місто),
- селищна громада (центр – смт),
- сільська громада (центр – село).

Такий поділ закладено в Закон України «Про місцеве самоврядування» та низку розпоряджень Кабінету Міністрів України «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад ... області», що були прийняті у 2020 р. по окремо кожній області України.

Завершення адміністративно-територіальної реформи в Україні до початку повномасштабної війни створило сприятливі умови для адаптації локальних інституцій до європейських стандартів публічного управління та менеджменту громад. Укрупнені територіальні громади отримали чітко визначені повноваження, власні бюджети та адміністративні структури, що дозволило створити та налагодити роботу ЦНАПів, розробити місцеві стратегії розвитку та організувати надання публічних послуг у

новому форматі. Фінансова децентралізація забезпечила громади ресурсами для модернізації соціальної інфраструктури і поліпшення інституційної спроможності, що надзвичайно важливо для забезпечення стійкості в умовах війни.

Таблиця 1

Підходи до класифікації територіальних громад України за розміром

Джерело / Інституція	Тип класифікації	Категорії розміру	Коментар
Державна служба статистики України	За типом населених пунктів	<ul style="list-style-type: none"> • Село • СМТ • Місто 	Використовується для аналізу громад за типом, чисельність не використовується як класифікаційна ознака
Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України	Аналітична типологізація громад за чисельністю населення (без нормативного статусу)	<ul style="list-style-type: none"> • Малі: до 10000 • Середні: 10 000–50000 • Великі: понад 50000 	Використовувалось у паспортах громад, аналітичних звітах та матеріалах Мінрегіону (2020–2022 рр.)
Проекти DOBRE, U-LEAD, SKL International	За чисельністю населення (осіб)	<ul style="list-style-type: none"> • Малі: до 15000 • Середні: 15000–50000 • Великі: 50000–100000 • Дуже великі: понад 100000 	Найбільш поширеніша під час розрахунку міжнародної технічної допомоги
DOBRE / U-LEAD	За площею території (км ²)	<ul style="list-style-type: none"> • Компактні: до 150 • Середні: 150–500 • Великі: понад 500 	Використовується для аналізу доступності послуг
Наукові публікації	За чисельністю населення громади (осіб)	<ul style="list-style-type: none"> • Дрібні: до 5000 • Малі: 5000–15000 • Середні: 15000–50000 • Великі: понад 50000 	Гнучка класифікація для дослідницьких цілей; поширена в сучасних наукових публікаціях

Джерело: складено авторами

Водночас не всі громади встигли завершити модернізацію до початку війни: в одному випадку новостворені структури не мали достатньої кількості фахівців, у іншому – не була сформована стратегія розвитку, крім того, впровадження європейських практик надання публічних послуг ускладнювалося обмеженістю ресурсів та незавершеністю нормативно-правове забезпечення. Крім того, реформа не враховувала масштабні воєнні ризики, через що частина громад передбачала лише мирні сценарії, і запровадження військового стану призвело до диспропорцій та посилення нерівності між територіями із різною матеріальною спроможністю.

Загалом, завершення реформи до початку війни можна оцінювати швидше як позитивний фактор, оскільки врешті-решт це загострило потребу інституційного розвитку, створило основу для модернізації та адаптації управління у малих громадах до європейських стандартів. Разом з тим, залишається актуальним подальше вдосконалення нормативно-правового забезпечення, системи мобілізації та використання ресурсів, формування готовності місцевих громад до реагування у надзвичайних ситуаціях, спричинених військовими діями, зокрема руйнуванням критичної інфраструктури [15, с. 10].

Основою системного розвитку малих територіальних громад у період післявоєнної відбудови, що прогнозовано відбуватиметься в умовах обмежених

ресурсів, є ефективне публічне управління, що забезпечує належне функціонування локальних інституцій та доступність публічних послуг для мешканців [16, с. 6]. Компактність та гнучкість управлінських структур повинна сприяти впровадженню інновацій, оперативному моніторингу результатів і адаптації менеджменту громади до нових вимог, що підвищуватиме конкурентоспроможність громад і зміцнюватиме їхню спроможність брати участь у європейських програмах співпраці та розвитку.

Модернізація управлінських процесів передбачає впровадження принципів good governance – прозорості, підвітності, участі громадян та ефективності управління [17, с. 1059]. Це підвищує довіру населення до органів влади та стимулює керівників громад до реалізації стратегічних проєктів, розвитку локальної інфраструктури та підвищення якості публічних послуг. Цифровізація та розвиток електронних сервісів є особливими інструментами модернізації, адже завдяки їм забезпечується рівний доступ мешканців до послуг незалежно від наявних в них ресурсів чи місця проживання.

Впровадження цифрових технологій, розбудова сервісних центрів та використання інноваційних форм управління можуть частково компенсувати дефіцит трудових ресурсів та покращити якість публічних послуг. Своєю чергою, інтеграція до європейського управлінського простору передбачає зміцнення інституційної спроможності, прозорість управління, партисипативність та орієнтацію на потреби різних груп населення. Таким чином, демографічні зміни виступають одночасно викликом і стимулом для перегляду підходів до інституційного розвитку малих громад, сприяючи їх модернізації у відповідності з європейськими стандартами.

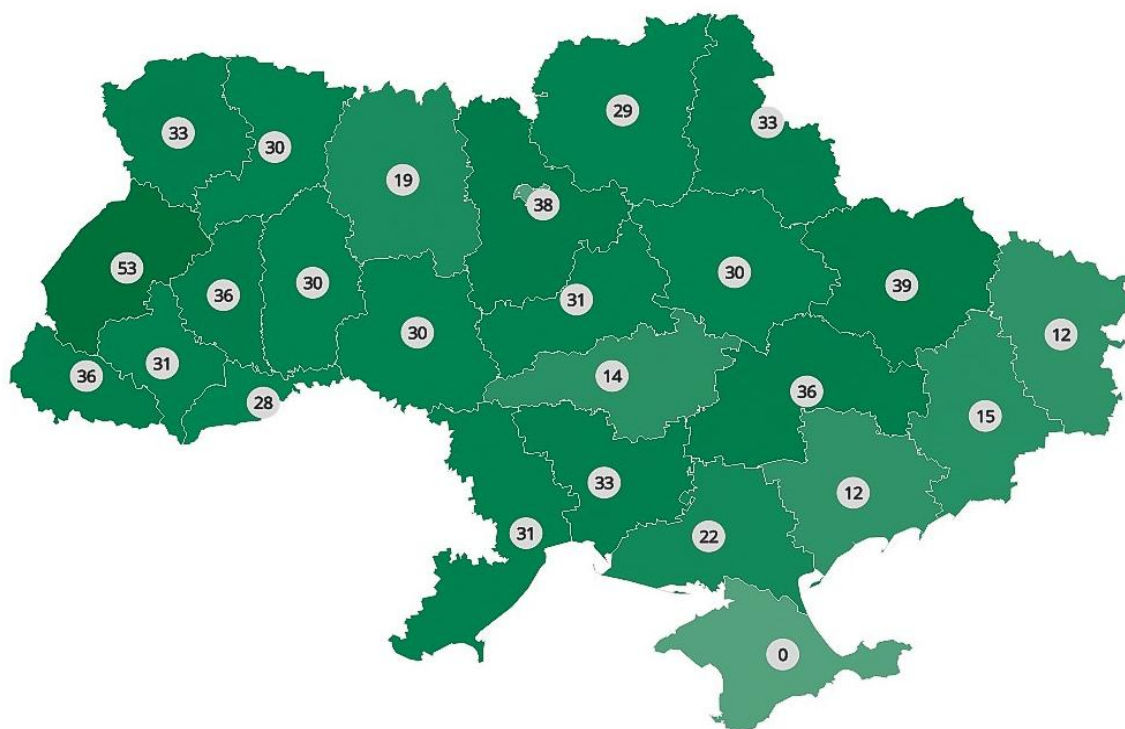


Рис. 1. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України у 2025 р., шкала від 0 до 100
Джерело: [18]

У 2025 році рівень цифровізації територіальних громад України визначався на основі сукупності показників, згрупованих за індексами цифрової економіки, цифрових навичок, цифрової інфраструктури та цифровізації публічних послуг;

оцінювання охоплювало 1 265 громад.

Існує прямо пропорційний взаємозв'язок між Індексом цифрової трансформації територіальних громад (рис. 1) та рівнем цифровізації публічних послуг (рис. 2). Із зростанням значення Індексу цифрової трансформації спостерігається відповідне підвищення рівня цифровізації публічних послуг, що свідчить про системний характер впровадження цифрових рішень на місцевому рівні. Це підтверджує, що розвиток цифрової інфраструктури, цифрових навичок і управлінських процесів безпосередньо сприяє розширенню доступності, якості та ефективності публічних електронних сервісів у територіальних громадах.

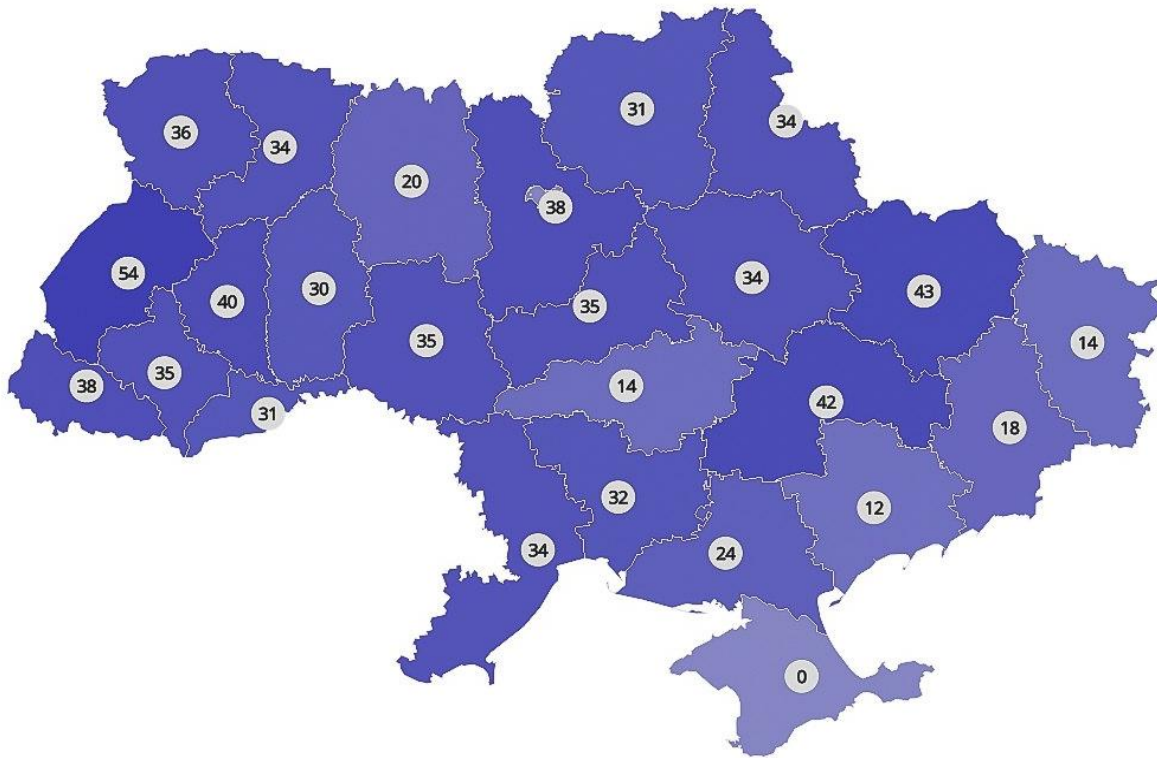


Рис. 2. Індекс цифровізації публічних послуг у територіальних громадах України у 2025 р., шкала від 0 до 100

Джерело: [18]

* Результати вимірювання сформовані на основі даних, внесених посадовими особами органів місцевого самоврядування через електронний кабінет на веб-порталі «Дія. Цифрова громада»

** Шкала індексу від 0 до 100 балів

Високий рівень соціальної згуртованості та активної взаємодії мешканців громади створює сприятливе середовище для розвитку горизонтальних управлінських зв'язків і швидкого прийняття рішень. Інституційний розвиток та професіоналізація управлінських процесів стають базовими факторами забезпечення стійкості малих громад, підвищення ефективності публічних послуг та адаптації до європейських практик.

Оскільки дослідження OECD показало, що близько 70% населення проживає поза межами великих міст, до розвитку малих (сільських) територіальних громад необхідно застосовувати комплексний підхід. Політика сільського розвитку OECD передбачає [19]:

1. Максимальне розкриття потенціалу всіх типів територій із урахуванням їхніх соціальних, економічних та природних переваг;
2. Забезпечення ефективного та доступного надання публічних послуг через інтегровані та електронні сервіси;
3. Підтримку взаємозалежності та співпраці між міськими й сільськими територіями шляхом спільних стратегій, державних інвестицій та партнерств;
4. Формування стратегічного бачення сільської політики з урахуванням національних цілей, локальних потреб, сучасних даних та просторового планування;
5. Використання потенціалу територій у глобалізації, торгівлі та цифровізації;
6. Підтримку підприємництва та професійної підготовки населення для інтеграції малих бізнесів у глобальні ланцюги вартості.

Завдяки дотриманню цих принципів у практиці малих громад України, формуються ефективні моделі публічного управління, що сприяє модернізації менеджменту громади та закладає фундамент для стійкого післявоєнного розвитку. Не зважаючи на нинішній військовий стан в державі, європейська інтеграція і далі виступає каталізатором впровадження сучасних стандартів та практик у сфері управління, підвищуючи інституційну спроможність громад та ефективність надання публічних послуг.

У 2019 р. OECD опублікувала аналітичну записку “Сільська політика. 3.0” [20], у якій наголошується, що в умовах глобалізації та технологічних трансформацій малі територіальні громади стикаються з багатьма викликами, що впливають на ефективність публічного управління та їх розвиток. Однією з умов їхнього успішного функціонування є здатність адаптуватися до демографічних змін, що становить важливий аспект інституційного розвитку та наближення до європейських стандартів управління.

Малі громади в усьому світі зіткнулися з демографічними проблемами, такими як старіння населення, відтік молоді та зміни у структурі сімей. Ці виклики істотно впливають на доступність і якість публічних послуг. Так, старіння населення підвищує попит на медичні та соціальні послуги, водночас обмежуючи бюджетні ресурси через зменшення частки працюючого населення. Міграція молоді в урбанізовані центри відчутно видозмінює демографічну структуру територій, зменшує потребу в освітніх закладах, що впливає на їх фінансування та рівень якості освіти, який вони можуть забезпечити, а ще й призводить до зменшення кількості кваліфікованих кадрів і, відповідно, до зниження ефективності місцевого управління, яке великою мірою залежить саме від фахівців відповідної кваліфікації. Зміни у сімейній структурі, зокрема збільшення кількості односімейних домогосподарств або сімей із літніми членами, також формують різні потреби у публічних (соціальних, житлових тощо) послугах, що вимагає гнучкого підходу до їхнього планування та організації. Сума цих факторів створює проблеми із забезпечення рівного доступу до публічних послуг, ефективного використання ресурсів та підтримки соціальної згуртованості в громадах.

У цих умовах важливим інструментом зміцнення соціальної згуртованості, забезпечення сталого розвитку та підвищення якості життя населення є інклюзивний підхід до управління територіальними громадами. Він ґрунтується на принципах рівноправної участі всіх мешканців у процесах життєдіяльності громади, зокрема у виробленні та ухваленні рішень щодо її функціонування й подальшого розвитку, що відповідає концепції партисипативної демократії. До основних напрямів такого підходу належить [21, с. 127]:

– створення умов для економічної інтеграції та зайнятості різних соціальних груп;

– розширення доступності публічних послуг – адміністративних, освітніх, медичних, транспортних та інших;

– усунення цифрової нерівності через забезпечення доступу до інтернету, цифрових технологій і електронних сервісів;

– сприяння фінансовій інклюзії, що передбачає можливість користування банківськими рахунками, кредитними продуктами, страховими послугами, інвестиційними інструментами та електронними платежами.

Демографічний спад та відтік молоді створюють для малих територіальних громад значні інституційні та управлінські виклики, оскільки ці процеси поглиблюють дисбаланс між працездатним населенням і зростаючою часткою осіб літнього віку. За даними Eurostat [22], частка людей віком 65 років і старше у країнах ЄС невпинно збільшується, що супроводжується підвищенням коефіцієнта демографічного навантаження на працездатне населення. Для локальних інституцій це означає зростання потреби у соціальних, медичних та адміністративних послугах за умов одночасного скорочення людських та фінансових ресурсів. У такій ситуації модернізація публічного управління та впровадження європейських стандартів стають необхідними передумовами стійкості громад.

Крім того, демографічні проблеми, з якими стикаються сільські території та неметрополітарні регіони ЄС, підсилюються віково-специфічними моделями міграції. Постійна міграція молодих людей не лише зменшує безпосередню базу населення, але й ставить під загрозу майбутню демографічну життєздатність через зниження народжуваності та прискорене старіння населення. Поряд з цим спостерігається помірна міграція сімей та літніх жителів до малих міст, що частково забезпечує демографічну стабільність, але є недостатньою для компенсації втрат в економічно активних вікових групах [23].

Демографічна ситуація в Україні, порівняно з іншими країнами, є набагато складнішою: повномасштабна війна призвела до різкого зниження чисельності населення, прискорення відтоку молоді за кордони країни, збільшення смертності, масштабної внутрішньої міграції та зростання навантаження на інфраструктуру приймаючих громад. Це змушує місцеву владу переорієнтовувати менеджмент громади на розроблення інклюзивних моделей надання публічних послуг, що враховують вікову структуру населення та нерівномірний розподіл трудових ресурсів. Зростання частки старшого покоління вимагає посилення інституційної спроможності у сфері довгострокової опіки, доступної медичної допомоги та адресних соціальних програм. Одночасно відтік молоді послаблює економічну базу громад і обмежує можливості для місцевого підприємництва, що ускладнює реалізацію стратегій розвитку, наближених до європейських підходів.

Згідно з даними звіту Європейської Комісії (2023 р.) [3, р. 125-128], значна частина малих громад України розташована на територіях із деградованими або ризикованими природними умовами, що підвищує їхню вразливість до кліматичних загроз, таких як повені, зміни водного режиму та промислове забруднення. Ці фактори створюють додатковий тиск на систему публічних послуг, ускладнюють управління водними ресурсами, якістю повітря та відходами, а також потребують посилення цивільного захисту та реагування на надзвичайні ситуації.

Імплементация європейських стандартів публічного управління у таких умовах потребує посилення адміністративних та інспекційних спроможностей органів місцевого самоврядування, інтеграції кліматичних та екологічних вимог у стратегічне планування розвитку громад та модернізації менеджменту. Відсутність достатніх

людських і фінансових ресурсів обмежує можливість для ефективного впровадження заходів із забезпечення доступності адміністративних, медичних, освітніх та інших публічних послуг. У той же час, комплексний підхід до управління, що передбачає інтеграцію стратегій, розвиток систем раннього попередження, підготовку та реагування на надзвичайні ситуації, а також підтримку інфраструктури для сталого розвитку, сприяє підвищенню стійкості малих громад та наближенню їх до європейських стандартів управління (ЕЕА, 2022) [24].

Для перевірки спроможності адаптації локальних інституцій до європейських стандартів доцільно проаналізувати ресурсне середовище, у межах якого функціонують сільські території України, у порівнянні з відповідним середовищем країн Європейського Союзу. Саме масштаби землекористування та економічна віддача аграрного сектору визначають інституційну спроможність малих територіальних громад до впровадження управлінських і регуляторних практик, поширених у ЄС. Аграрний сектор є основним для економіки більшості малих громад, тому зіставлення площі сільськогосподарських угідь та обсягів стандартного виходу дає змогу оцінити потенціал територій, їхню спроможність генерувати ресурси та обмеження, з якими стикається місцевий менеджмент.

Оскільки Україна не застосовує методологію розрахунку Standard Output (SO), прийняту Євростатом, для забезпечення порівнянності з даними по країнах ЄС було використано адаптований підхід, який базується на пропорції між валовим випуском (gross output) та стандартним виходом, характерній для європейської статистичної практики. У більшості держав ЄС SO становить 60–65 % валового випуску аграрного сектора, що зумовлено виключенням ПДВ, субсидій та вторинних операцій.

Валовий випуск сільського господарства України у 2020 році становив 750 млрд грн (за даними Держстату). Для перерахунку у стандартний вихід була використана середня пропорція 0,63, а також середньорічний курс НБУ за 2020 рік – 26,8 грн за 1 євро. Розрахунок здійснено за формулою:

$$SO = \frac{750 \text{ млрд грн} \times 0,63}{26,8} \approx 32 \text{ млрд євро}, \quad (1.1.)$$

де, SO – Standard Output для України.

Отримане значення дозволяє зіставити економічний масштаб аграрного сектору України з показниками окремих держав-членів ЄС, хоча у статистиці Євросоюзу цей індикатор застосовується переважно для класифікації фермерських господарств, а не для міждержавних порівнянь.

Україна має одну з найбільших площ сільськогосподарських угідь у Європі (41,33 млн га), що є більшою, ніж у великих аграрних держав ЄС, таких як Франція (28,42 млн га), Іспанія (26,14 млн га) та Німеччина (16,595 млн га) [25]. Водночас розмір стандартного виходу суттєво нижчий, ніж у більшості країн ЄС, що вказує на різницю у рівні інституційного розвитку, технологічного забезпечення та ефективності публічного управління аграрною сферою. Таке відставання створює як виклики, так і можливості: з одного боку – потребу модернізації локальних інституцій і підвищення якості публічних послуг у громадах; з іншого – значний потенціал для зростання продуктивності через впровадження європейських управлінських практик. Отже, наведені дані підтверджують необхідність адаптації системи менеджменту громад до стандартів ЄС, особливо у контексті підтримки малих територіальних громад.

Водночас можливості модернізації публічного управління в малих територіальних громадах та його наближення до стандартів ЄС реалізуються в умовах погіршення соціально-економічних і інфраструктурних передумов розвитку. Збройна агресія Російської Федерації суттєво трансформувала середовище функціонування громад, обмеживши їхню фінансову спроможність, інституційну стійкість і управлінську автономію. За цих обставин європейська інтеграція постає як практичний інструмент посилення здатності місцевого самоврядування до кризового реагування, відновлення інфраструктури та забезпечення базових публічних послуг, що зумовлює необхідність подальшого аналізу наслідків воєнних руйнувань для розвитку малих громад [26, р. 1276]

Військова агресія РФ спричинила значні руйнування інфраструктури багатьох малих громад України, що суттєво ускладнює реалізацію сталих політик і ефективного публічного управління (European Commission, 2023) [3]. Повномасштабне вторгнення значно обмежило здатність місцевих органів влади самостійно гарантувати соціальну, економічну та екологічну безпеку. Відновлення громад потребує залучення зовнішніх ресурсів, включно з іноземними інвестиціями та імпаکت-інвестуванням, а також прозорого регулювання та звітності щодо соціальних і екологічних проєктів (Zamula, Shavurska, & Kireitseva, 2024) [27, с. 13].

Пошкодження транспортної, енергетичної, комунальної та соціальної інфраструктури обмежує доступ мешканців до основних публічних послуг, таких як охорона здоров'я, освіта та адміністративне обслуговування. У цих умовах місцеві інституції змушені адаптувати менеджмент громад, оптимізуючи ресурси та плануючи пріоритети відновлення у тісній взаємодії з державними та міжнародними організаціями.

Малі громади України сьогодні функціонують у контексті їхнього зростаючого включення в глобальні процеси, що безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток, цінності та моделі поведінки населення. Глобалізаційні трансформації змінюють стиль життя та потреби громад, водночас концентруючи фінансові та інвестиційні ресурси у великих містах, що приваблює як висококваліфікованих спеціалістів, так і працівників із низькою кваліфікацією. Це створює ризики втрати людського капіталу для малих громад і підсилює нерівномірність розвитку територій [28, р. 117-118].

У теперішніх умовах існує нагальна потреба у вдосконаленні механізмів управління малими громадами, здатних адекватно реагувати на сучасні виклики. Наукові дослідження українських малих населених пунктів здебільшого зосереджені на окремих аспектах, зокрема на соціально-економічних проблемах, типології громад або питаннях муніципального управління, проте системного та цілісного підходу до стратегій розвитку, враховуючи глобальні та поствоєнні трансформації, досі не вироблено.

Висновки. Адаптація публічних інституцій малих територіальних громад до європейських стандартів управління сприяє підвищенню їхньої інституційної спроможності, якості публічних послуг та ефективності менеджменту. Інтеграція європейських стандартів управління сприяє прозорості, підзвітності та участі громадян, зміцнює довіру до органів влади та підвищує спроможність громад до реагування на кризові ситуації. Комплексна модернізація управлінських процесів, впровадження принципів good governance, цифрових сервісів та інноваційних моделей

адміністрування дозволяє громадам більш гнучко реагувати на сучасні виклики та забезпечити стійкість у післявоєнний період.

Демографічні зміни, старіння населення, відтік молоді, війна та погіршення інфраструктури створюють додаткові ризики для функціонування інституцій та доступності публічних послуг. Це підкреслює потребу у стратегічному плануванні, оптимальному використанні ресурсів та інтеграції зовнішньої підтримки, зокрема європейських програм і інвестицій.

Малі громади, що успішно адаптують свої публічні інституції до стандартів ЄС, мають усі шанси стати центрами розвитку територій, для цього необхідно розробити та втілювати ефективну соціальну, економічну та екологічну політику, а це, у свою чергу, створить основу для сталого післявоєнного відновлення.

Таким чином, адаптація публічних інституцій до європейських стандартів виступає інструментом модернізації управління та умовою сталого розвитку малих територіальних громад, формуючи основу їхнього європейського майбутнього.

Список використаної літератури

1. OECD. Governance. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/governance.html>
2. United Nations Development Programme (UNDP). Human Development Report 2016. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2016>
3. European Commission. Commission staff working document. Ukraine 2023 Report. Brussels, 8.11.2023. SWD(2023) 699 final. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf
4. Оксін В. Ю. Засади модернізації публічного адміністрування місцевого розвитку в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2020. № 48. С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2020.48.10>
5. Мельничук Л. М. Принцип децентралізації влади як ключовий вектор модернізаційних перетворень у системі державного управління соціальним розвитком регіонів. *Аспекти публічного управління*. 2015. Т. 3, № 7–8. С. 77–84. DOI: <https://doi.org/10.15421/151561>
6. Бобровський О. І. Територіальні громади як суб'єкти публічного управління первісних територіальних ланок суспільства. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 2(4). С. 32–44. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-32-44](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-32-44)
7. Монастирський Г. Л. Актуальні виклики модернізації публічного управління розвитком громад в умовах післявоєнної відбудови. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Тернопіль, 31 трав. 2022 р.)*. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 64–67.
8. Колосовська І. Модернізація публічно-управлінських підходів у соціальній сфері. *Ефективність державного управління*. 2023. № 67. С. 67–76. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240244>
9. Дем'яненко В. Є. Модернізація сільських територіальних громад та фінансового механізму забезпечення їх розвитку. *Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*. 2015. № 4. С. 115–120.
10. Кизим М. О., Семигуліна І. Б., Ярошенко І. В. Чинники просторового розвитку

територіальних громад у системі публічного управління територіями. *Проблеми економіки*. 2022. № 2. С. 83–92. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-2-83-92>.

11. Manthey N. A. The role of community-led social infrastructure in disadvantaged areas. *Cities*. 2024. Vol. 147. Art. 104831. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.104831>.

12. Franco P., Marques da Costa E. Social services of general interest in European regions: A look at ‘territorial cohesion’ in the economic crisis context. *Zenodo*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7684275>.

13. Camarero L., Oliva J. Thinking in rural gap: mobility and social inequalities. *Palgrave Communications*. 2019. Vol. 5, No. 95. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-019-0306-x>.

14. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

15. Самойленко Л. Я., Щербатюк Ю. П. Особливості управління об’єднаними територіальними громадами в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 5. С. 1–18. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/download/6444/6527/14348>

16. Котов І. В. Напрями відновлення територіальних громад в післявоєнний період в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 17. С. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-17-02-14>.

17. Антипенко І. В., Михно В. В. Європейські стандарти належного врядування в системі публічного господарювання України. *Національні інтереси України*. 2025. № 11(16). С. 1053–1061. DOI: [https://doi.org/10.52058/304I-1793-2025-II\(16\)-1053-1061](https://doi.org/10.52058/304I-1793-2025-II(16)-1053-1061).

18. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України. URL: <https://hromada.gov.ua/index>

19. OECD Principles on Rural Policy. Paris : OECD, 2020. 26 p. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/rural-service-delivery/principles-rural-policy-brochure.pdf>

20. OECD. Rural 3.0: A Framework for Rural Development. Paris : OECD Publishing, 2019. 66 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/03/rural-3-0_fe038f7c/618f702b-en.pdf

21. Жукова А., Шушпанов Д. Інклюзивні територіальні громади: поняття, ознаки та підходи до вимірювання рівня їх інклюзивності. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. Т. 1, № 29. С. 121–134. DOI: <https://doi.org/10.35774/>.

22. Population – Demography – Ageing – Statistics Explained. Brussels : Eurostat, 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing

23. Krumins J., Berzins M. Moving Down the Urban Hierarchy: Exploring Patterns of Internal Migration Towards Small Towns in Latvia. *Geographies*. 2025. Vol. 5, No. 4. Art. 54. DOI: <https://doi.org/10.3390/geographies5040054>

24. European Environment Agency (EEA). Environmental statement report 2022. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. 56 p. URL: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/environmental-statement-report-2022>

25. FAOSTAT. URL: <https://www.fao.org/>

26. Kulish I. M. A Mini-Review of the Problem of Pollution of the Territories of Ukraine

as a Result of Hostilities. *Modern Concepts & Developments in Agronomy*. 2023. Vol. 13, No. 3. P. 1275–1278. DOI: 10.31031/MCDA.2023.13.00081.

27. Zamula I., Shavurska O., Kireitseva H. Sustainable Development of Ukraine as an Innovative Approach to Its Post-War Recovery. *Science and Innovation*. 2024. Vol. 20, No. 3. P. 3–16. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine20.03.003>.

28. Kozyrieva N., Radionova L. Managing the development of small towns in Ukraine. *European Science*. 2022. P. 101–157. DOI: 10.30890/2709-2313.2025-40-03-006.

Дата надходження статті: 02.02.2026

Дата прийняття статті: 08.02.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026