

УДК 321.02-027:555:352

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.95-101>**Черевко О.В.**

доктор економічних наук

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

**Cherevko Oleksandr**

Dr. of Econ. Sc.

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

<https://orcid.org/0000-0003-1809-5960>**Самойленко Л.Я.**

кандидат наук з державного управління

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

**Samoylenko Larysa**

PhD in Publ. Mng. Sc

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

<https://orcid.org/0000-0002-0335-3077>**Воскобойнік Н.І.**

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

**Voskoboynik Nataliia**

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

<https://orcid.org/0009-0008-9605-3903>

## ВИКОНАВЧІ АПАРАТИ ОБЛАСНИХ РАД ЯК НОСІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

*У статті досліджено функціональну роль виконавчих апаратів обласних рад у процесі реалізації публічної політики в умовах децентралізації в Україні. Автори аналізують організаційну структуру, розподіл повноважень та основні механізми, що використовуються апаратами для забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів. Зокрема, підкреслюється важливість таких функцій, як координація, контроль, моніторинг та планування, які сприяють реалізації державних програм на місцевому рівні. Обґрунтовується роль обласних рад як інструментів для підтримки демократичного управління через активну комунікацію з громадянами, залучення громадських організацій та підвищення прозорості управлінських процесів. Окрему увагу приділено перешкодам у діяльності виконавчих апаратів, зокрема обмеженому фінансуванню, фрагментованій нормативній базі та слабкій міжвідомчій координації. У висновках наведено рекомендації для підвищення ефективності апаратів, зокрема через покращення фінансування, розвиток професійних компетенцій працівників і посилення координації з центральними органами влади.*

**Ключові слова:** виконавчі апарати обласних рад, реалізація публічної політики, децентралізація в Україні, соціально-економічний розвиток регіонів, прозорість управлінських процесів.

## EXECUTIVE BODIES OF REGIONAL COUNCILS AS AGENTS OF PUBLIC POLICY IMPLEMENTATION MECHANISMS

*The article examines the functional role of the executive bodies of regional councils in implementing public policy within the framework of decentralization reforms in Ukraine. The study emphasizes the importance of these executive bodies in ensuring efficient public administration at the regional level, particularly in response to the increasing autonomy granted to regions. Through an analysis of organizational structures, distribution of responsibilities, and the primary mechanisms utilized by executive bodies, the research highlights the capacity of these bodies to drive social and economic development, meet local community needs, and adapt state policies to specific regional contexts. Key functions such as planning, coordination, control, and monitoring are shown to be essential in ensuring effective program implementation and in achieving strategic objectives set by regional councils.*

*The study underscores the role of regional councils as pivotal agents in upholding democratic governance principles. By fostering communication with the public, engaging with civil society organizations, and enhancing transparency in decision-making processes, executive bodies contribute to greater public trust and accountability in local governance.*

Moreover, the article explores several challenges impacting the effectiveness of regional council executive bodies, including limited funding, a fragmented regulatory framework, and weak interagency coordination. Such constraints hinder the optimal performance of regional councils, highlighting a need for improved collaboration between different levels of government and more coherent legislative support.

The conclusions present a series of recommendations aimed at enhancing the effectiveness of regional executive bodies. These include securing adequate financing for socio-economically significant projects, developing the professional competencies of executive body personnel, and strengthening coordination with national authorities to align regional initiatives with national priorities. Additionally, the article suggests further exploration into the effects of decentralization reforms on regional governance outcomes and the development of modern tools to evaluate policy effectiveness at the regional level. The findings of this study contribute to a deeper understanding of regional public administration mechanisms in Ukraine and provide practical recommendations for advancing effective and responsible public policy implementation at the local level.

**Keywords:** executive bodies of regional councils, public policy implementation, decentralization in Ukraine, socio-economic development of regions, transparency of governance processes.

**JEL Classification** H11, K30, M10, R58

**Постановка проблеми.** Сучасна Україна перебуває в процесі масштабних реформ, спрямованих на оптимізацію системи державного управління та посилення автономії регіонів. Це відповідає європейським підходам до організації місцевого самоврядування, де регіональні органи влади є не лише виконавцями державних рішень, а й самостійними суб'єктами, здатними розробляти і реалізовувати власну політику, що враховує потреби і специфіку місцевих громад. В умовах децентралізації, коли регіонам передаються значні повноваження, виконавчі апарати обласних рад стають основними ланками, які забезпечують реалізацію прийнятих рішень. Їхня діяльність безпосередньо впливає на розвиток регіонів, формування соціально-економічної політики та вирішення важливих питань життєдіяльності громад. Зокрема, ці апарати займаються плануванням, координацією та контролем за виконанням програм і заходів, прийнятих обласними радами, що вимагає від них високого рівня організаційної злагодженості, компетентності та здатності до адаптації в умовах швидких змін.

Сучасне суспільство вимагає підвищеної прозорості, підзвітності та ефективності від органів влади, зокрема й на регіональному рівні, особливо в умовах повномасштабної війни та мобілізації ресурсів на користь Збройних Сил України. Обласні ради мають ефективно реагувати на соціально-економічні потреби місцевих громад, забезпечуючи ефективне управління ресурсами та впроваджуючи політику, яка відповідає інтересам населення. Водночас, зважаючи на складність адміністративних процесів і необхідність узгодження між різними рівнями влади, обласні ради стикаються з низкою обмежень, пов'язаних з обмеженим фінансуванням, недостатньою координацією між державними органами та органами місцевого самоврядування, а також впливом зовнішніх факторів, зокрема політичної нестабільності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження підтверджують значну роль виконавчих апаратів у реалізації публічної політики на регіональному рівні. Так, Швець К. та Суворов В. аналізують моделі публічної політики та багаторівневе врядування, підкреслюючи важливість координації між різними рівнями влади. Штиршов О. пропонує теоретичні

підходи до прийняття управлінських рішень, а Панова Т. досліджує механізми сталого розвитку регіонів, що важливо для діяльності обласних рад. Гречишнікова В. та Нестеров Г. зосереджуються на забезпеченні ефективного виконання повноважень, акцентуючи на децентралізації. Внесок Федіної Н., Мельника Н, Шевцова М. та Комарницького Д. стосується правового регулювання та розподілу повноважень між державою та місцевим самоврядуванням для прозорого управління.

Однак, в сучасних умовах постає потреба в дослідженні особливостей реалізації публічної політики на рівні безпосередньої регіональної влади.

**Метою** даного дослідження є створення передумов для поглиблення розуміння функціональної ролі виконавчих апаратів обласних рад, їхнього впливу на регіональне управління та розробка рекомендацій, які можуть покращити їхню роботу. Результати цього дослідження мають практичну значущість для вдосконалення механізмів реалізації публічної політики на регіональному рівні, що є важливим для розвитку ефективного та відповідального публічного управління в Україні.

Виклад основних результатів дослідження. Сучасне розуміння публічної політики є результатом тривалого розвитку управлінської думки, що відбиває зміни суспільних процесів, трансформацію державного управління та взаємодії між державою та суспільством. Поняття «публічна політика» є складною категорією, яка включає в себе багатогранні аспекти взаємодії державних органів із суспільством та забезпечення соціально-економічного розвитку на всіх рівнях. Загалом публічну політику можна визначити як систему заходів, дій та рішень, що спрямовані на досягнення загального блага через організацію та регулювання суспільних відносин, підтримку суспільних інтересів, вирішення актуальних соціальних, економічних та політичних проблем [1].

Публічна політика має на меті не лише регулювання суспільних процесів, а й стимулювання розвитку соціальних інститутів, формування сприятливих умов для забезпечення громадського добробуту. Суттєвим елементом публічної політики є її адаптивність, яка виявляється в здатності державних інституцій реагувати на соціальні виклики, підтримувати суспільну

стабільність та сприяти демократизації управління. Одним із важливих аспектів сучасного підходу до публічної політики є забезпечення її орієнтованості на інтереси громадян, включення їх до процесу прийняття рішень та впровадження механізмів зворотного зв'язку. У цьому контексті особливо важливою є концепція публічної політики як системи управління, що охоплює механізми легітимації влади, розробки, прийняття та реалізації рішень, а також контролю за їх виконанням [2].

Сучасні теоретичні підходи до аналізу публічної політики передбачають комплексний розгляд її функціональних характеристик, інституційної структури та механізмів впливу на суспільство. Зокрема, у науковій літературі визначаються такі основні підходи: структурно-функціональний, інституціональний, системний та комунікативний. Кожен з них акцентує на окремих аспектах публічної політики. Структурно-функціональний підхід орієнтований на аналіз функцій, які виконують різні суб'єкти публічної політики, інституціональний – на взаємодію між державними інституціями та громадянським суспільством, системний – на розгляд публічної політики як складної системи взаємозалежних елементів, а комунікативний підхід акцентує на процесах обміну інформацією між владою і громадянами [3].

Таким чином, теоретичні основи дослідження публічної політики в сучасних умовах формуються на основі розуміння необхідності відкритої комунікації, інтеграції інтересів громадськості та ефективної координації між державними та недержавними суб'єктами, що сприяє забезпеченню цілісного і збалансованого суспільного розвитку.

Розвиток регіональної публічної політики має особливе значення в умовах децентралізації, яка передбачає передачу значної частини управлінських повноважень з центрального рівня на регіональний та місцевий. Такий підхід покликаний підвищити ефективність прийняття рішень, адаптувати управлінські механізми до специфіки регіонів, забезпечити більш адресне розв'язання актуальних проблем та підтримати економічний розвиток на місцевому рівні.

Децентралізація вимагає нових підходів до розподілу ресурсів, зокрема, фінансових, людських та інформаційних, що дає можливість регіональним органам влади більш оперативно і гнучко реагувати на специфічні виклики кожного регіону. У цьому контексті публічна політика на регіональному рівні набуває важливої ролі як механізм взаємодії між державними структурами та громадянами, спрямований на досягнення конкретних соціально-економічних цілей у відповідності до потреб місцевого населення. Регіональні органи влади відіграють ключову роль у формуванні публічної політики, забезпечуючи її спрямованість на регіональні пріоритети та інтереси.

Реалізація публічної політики на регіональному рівні базується на принципах субсидіарності, партисипативності та прозорості, які забезпечують можливість громадян безпосередньо впливати на процес прийняття управлінських рішень. Принцип субсидіарності

дозволяє розподілити управлінські повноваження таким чином, щоб забезпечити найбільш ефективне вирішення завдань на найнижчому рівні управління. Партисипативність означає залучення громадян до процесів прийняття рішень, що дозволяє враховувати їх інтереси та підвищувати рівень відповідальності за результати політики [4].

Отже, публічна політика на регіональному рівні є не лише засобом задоволення суспільних потреб, але й інструментом забезпечення сталого розвитку регіонів у контексті децентралізаційних процесів. Вона охоплює комплекс механізмів та інструментів, що дозволяють підтримувати ефективну комунікацію між місцевими громадами, державними органами та іншими зацікавленими сторонами, забезпечуючи прозорість та підзвітність управління.

У контексті реалізації публічної політики на регіональному рівні виконавчі апарати обласних рад відіграють значну роль, виконуючи функції координації, моніторингу та контролю. Виконавчі апарати є важливими елементами інституційної системи, що забезпечує реалізацію стратегій та програм, спрямованих на регіональний розвиток. Їх правовий статус регламентується національним законодавством, яке визначає основні повноваження, функції та обов'язки цих органів.

Зокрема, виконавчі апарати обласних рад забезпечують управлінську підтримку рішень, що приймаються обласними радами, організують роботу комітетів, комісій та структурних підрозділів, координують діяльність у сфері розробки регіональних програм і проектів. Їх діяльність має багатовекторний характер і спрямована на виконання як адміністративних, так і економічних функцій, що пов'язані з розподілом ресурсів, реалізацією соціальних ініціатив та підтримкою економічного зростання на рівні регіонів.

Співвідношення ролі обласних рад і їх виконавчих апаратів у реалізації публічної політики є предметом активних наукових дискусій. З одного боку, обласні ради мають законодавчі функції, що дозволяють їм приймати стратегічні рішення, формулювати напрямки регіонального розвитку та здійснювати загальний контроль за реалізацією політики [5]. З іншого боку, виконавчі апарати забезпечують оперативне управління, виконання прийнятих рішень, а також здійснюють комунікацію з іншими регіональними та державними органами [6].

Правовий статус виконавчих апаратів обласних рад забезпечує їхню спроможність виступати ефективними посередниками між органами державної влади та місцевими громадами, здійснюючи функцію координаторів та контролерів. Важливим є те, що виконавчі апарати не лише забезпечують реалізацію політики, але й здійснюють моніторинг її впровадження, що сприяє підвищенню якості публічної політики та забезпеченню прозорості процесу управління [5].

Таким чином, виконавчі апарати обласних рад виступають фундаментальними елементами інституційної системи реалізації публічної політики, забезпечуючи оперативне реагування на запити місцевих

громад, координацію міжрегіональної взаємодії та контроль за виконанням прийнятих рішень. Вони забезпечують ефективне втілення державної політики на регіональному рівні, підтримуючи зв'язок між органами державної влади та громадянським суспільством і створюючи умови для реалізації демократичних принципів управління.

Організація діяльності виконавчих апаратів обласних рад є важливим аспектом адміністративної системи регіонального управління. Вона забезпечує ефективну координацію між стратегічними цілями, що формулюються обласними радами, та безпосереднім їх виконанням у регіонах. Основою такої діяльності є структура виконавчих апаратів, яка регламентує розподіл функцій та повноважень між різними підрозділами та дозволяє радам здійснювати ефективне управління на місцевому рівні. Структура виконавчих апаратів, як правило, включає декілька ключових елементів, серед яких управлінські департаменти, спеціалізовані комісії та відділи, відповідальні за окремі напрями роботи.

Структурна організація виконавчих апаратів обласних рад відрізняється залежно від специфіки регіону, масштабів завдань, що стоять перед радою, а також політичного контексту, в якому функціонують ці органи. Проте основною метою такої структури є забезпечення функціональної ефективності, зокрема оптимізація управлінських процесів, що включають планування, контроль, звітність та підтримку комунікації між радами та іншими рівнями місцевого самоврядування. Важливими функціями виконавчих апаратів є адміністративне забезпечення роботи обласних рад, підготовка пропозицій щодо розвитку регіону, здійснення контролю за виконанням прийнятих рішень, а також надання організаційної та методичної підтримки для підвищення якості управління [7].

Виконавчі апарати обласних рад також несуть відповідальність за організацію та проведення сесій, підготовку проектів рішень, інформаційне забезпечення депутатів, а також координацію роботи депутатських комісій. Кожен підрозділ у структурі апарату відповідає за окремий сегмент завдань, пов'язаних із реалізацією регіональних програм, економічним плануванням, соціальним забезпеченням, інвестиційною діяльністю тощо. Розподіл повноважень та функцій у виконавчому апараті є чітко визначеним і базується на принципах підзвітності, ієрархічності та відповідності компетенцій.

Важливо зазначити, що кожен з підрозділів виконавчого апарату має чіткі регламенти та інструкції щодо здійснення своєї діяльності, що забезпечує узгодженість дій різних структурних елементів. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання функцій, забезпечує чіткий розподіл обов'язків і підвищує рівень відповідальності окремих посадових осіб. Таким чином, структура виконавчих апаратів обласних рад є не лише організаційною формою, а й інструментом підвищення ефективності реалізації стратегічних завдань на регіональному рівні, забезпечуючи можливість оперативного та якісного виконання поставлених завдань.

Основними механізмами, які використовуються виконавчими апаратами обласних рад для реалізації публічної політики, є планування, координація, контроль та моніторинг процесів впровадження політичних рішень. Планування включає розробку стратегічних програм розвитку регіону, які формулюють пріоритетні напрями діяльності, зокрема в галузі економічного розвитку, соціальної політики, інфраструктурного забезпечення тощо. Ці програми створюються на основі аналізу регіональних потреб та ресурсних можливостей, що дозволяє досягти цільового результату з урахуванням актуальних викликів і проблем регіону [8].

Координація дій між різними рівнями управління та підрозділами виконавчих апаратів є невід'ємною складовою процесу реалізації публічної політики. Вона дозволяє забезпечити узгодженість дій між обласними радами, місцевими органами влади, громадськими організаціями та бізнесом, що сприяє залученню додаткових ресурсів для виконання програм і проектів. Особливого значення набуває питання координації у процесі реалізації децентралізаційних реформ, коли обласні ради та їх виконавчі апарати виступають провідниками державної політики на місцевому рівні, зокрема у сфері управління фінансами та ресурсами.

Контроль та моніторинг є механізмами забезпечення ефективності виконання програм і проектів. Виконавчі апарати регулярно здійснюють моніторинг виконання рішень обласних рад, збирають дані щодо ходу реалізації програм, оцінюють відповідність фактичних результатів плановим показникам. Моніторинг дозволяє виявити слабкі місця в управлінському процесі, а також визначити напрями для покращення якості управління. Цей процес передбачає здійснення аналізу отриманих даних та впровадження коригувальних дій, що сприяє підвищенню ефективності діяльності виконавчих апаратів.

Аналіз ефективності механізмів впливу виконавчих апаратів на місцеву політику вказує на їхню здатність адаптуватися до змін у соціально-економічному середовищі. Оцінка результативності політичних ініціатив є важливим аспектом для виявлення недоліків у реалізації публічної політики. Основними критеріями такої оцінки є ефективність використання бюджетних коштів, соціальна значущість реалізованих програм, а також рівень задоволеності населення від втілених ініціатив. Такий підхід дозволяє здійснювати регулярну оптимізацію управлінських рішень, адаптуючи їх до змінних умов та потреб громади.

Важливим елементом діяльності виконавчих апаратів обласних рад є налагодження взаємодії з іншими органами влади та громадськістю. Така співпраця є ключовим чинником успішної реалізації публічної політики, оскільки вона дозволяє забезпечити всебічне охоплення різних сфер суспільного життя та залучити додаткові ресурси для виконання стратегічних завдань. Взаємодія з державними органами влади, зокрема міністерствами та відомствами, забезпечує узгодженість у питаннях реалізації державної політики на місцевому рівні та сприяє подоланню адміністративних бар'єрів.

Обласні ради та їх виконавчі апарати здійснюють

взаємодію з місцевими радами, що є невід'ємним елементом системи місцевого самоврядування. Така співпраця забезпечує цілісність процесу управління, оскільки обласні ради, маючи більші повноваження та ресурси, можуть підтримувати розвиток місцевих громад через реалізацію спільних проектів та програм. Крім того, така взаємодія дозволяє враховувати інтереси місцевих громад при прийнятті обласних рішень, що підвищує рівень довіри до місцевої влади.

Окремої уваги заслуговує співпраця виконавчих апаратів обласних рад з громадськими організаціями та громадськістю загалом. Залучення громадськості до процесу реалізації публічної політики є важливим елементом демократичного управління, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності влади. Громадські організації, виступаючи партнерами обласних рад, сприяють реалізації різноманітних соціальних ініціатив, допомагають у проведенні громадських обговорень, надають експертну підтримку при розробці регіональних програм. Така співпраця сприяє формуванню активного громадянського суспільства, що відіграє важливу роль у підтримці соціальної стабільності та розвитку регіонів [9].

Таким чином, співпраця виконавчих апаратів обласних рад з іншими органами влади та громадськістю є важливим елементом організаційної структури місцевого самоврядування. Вона сприяє не лише підвищенню ефективності управління, але й забезпеченню відкритості, прозорості та підзвітності влади, що є основою демократичного розвитку суспільства.

Виконавчі апарати обласних рад здійснюють значний вплив на формування та реалізацію регіональної політики, забезпечуючи стабільність і передбачуваність управлінських процесів. Цей вплив полягає у здатності формулювати та впроваджувати політичні ініціативи відповідно до специфіки регіону, залучати ресурси та координувати зусилля різних державних і недержавних суб'єктів. Виконавчі апарати беруть активну участь у розробці стратегій регіонального розвитку, формулюючи програмні документи та здійснюючи контроль за їх виконанням. Їхня робота охоплює такі напрямки, як соціально-економічне планування, розвиток інфраструктури, підтримка місцевого підприємництва, охорона навколишнього середовища та забезпечення соціальних гарантій.

Важливим показником ефективності діяльності виконавчих апаратів є їх здатність своєчасно реагувати на зміни у соціально-економічному середовищі. Наприклад, в умовах зовнішніх викликів та змін, виконавчі апарати повинні оперативнo адаптувати регіональну політику, запроваджуючи інноваційні механізми управління, наприклад, через стимулювання кластерного підходу до розвитку промислових територій. Оцінка внеску виконавчих апаратів у формування регіональної політики має ґрунтуватися на кількох ключових критеріях, зокрема результативності реалізованих проектів, залученні фінансування, інноваційності управлінських рішень, а також рівні задоволеності громадян політичними ініціативами.

Зважаючи на комплексність завдань, що стоять

перед виконавчими апаратами, їхня ефективність визначається також здатністю забезпечити належний рівень координації між різними органами влади. Цей аспект є надзвичайно важливим для узгодження політичних ініціатив з національними програмами розвитку та забезпечення інтеграції регіональної політики в загальнодержавний контекст. Ефективна робота виконавчих апаратів сприяє зниженню рівня міжрегіональної диференціації, підвищує конкурентоспроможність регіонів і забезпечує реалізацію соціально-економічних пріоритетів держави.

Робота виконавчих апаратів обласних рад стикається з численними перешкодами та викликами, що значною мірою впливають на їхню ефективність та результативність. До основних проблем, що обмежують діяльність цих органів, належать недостатнє фінансування, складна нормативно-правова база, відсутність чіткої координації між різними рівнями влади, а також низький рівень залученості громадян до процесу прийняття рішень. Нестача фінансових ресурсів є критичним фактором, що ускладнює реалізацію багатьох регіональних програм, особливо тих, що потребують значних капіталовкладень, як, наприклад, розвиток інфраструктури або забезпечення соціальних послуг [10].

Складнощі у роботі виконавчих апаратів також зумовлені фрагментованістю нормативної бази, яка регламентує їхню діяльність. Відсутність єдиної координаційної стратегії часто призводить до дублювання функцій різними інституціями та знижує загальну ефективність управління. Наприклад, певні аспекти регіональної політики, такі як екологічне регулювання або підтримка малого бізнесу, потребують міжвідомчої співпраці, однак через законодавчі розбіжності ці процеси можуть бути ускладнені.

Виконавчі апарати обласних рад також стикаються з викликами, пов'язаними із соціальними факторами, зокрема з низьким рівнем довіри до органів влади. Це ускладнює залучення громадян до процесу прийняття рішень, що є важливим елементом демократичного управління. В умовах сучасних викликів важливо також враховувати фактори соціальної нестабільності, що впливають на готовність громадян брати участь у громадських обговореннях та інших формах взаємодії з виконавчими апаратами.

Для подолання зазначених проблем і підвищення ефективності роботи виконавчих апаратів необхідні комплексні заходи, які охоплюють реорганізацію структури управління, посилення фінансової та ресурсної підтримки, а також підвищення професійного рівня працівників. Важливою складовою успішного розвитку виконавчих апаратів є інвестиції у підвищення кваліфікації кадрів, залучення інноваційних методів управління, а також розробка програм адаптації до нових умов, що включають кризове управління та управління ризиками. Удосконалення механізмів громадської участі та забезпечення прозорості в ухваленні рішень можуть допомогти підвищити довіру населення до влади, що своєю чергою сприятиме більш ефективній реалізації політики на регіональному рівні.

**Висновки.** Згідно з аналізом структури, функцій та

механізмів діяльності виконавчих апаратів обласних рад, встановлено, що вони виступають ключовими інструментами регіонального управління, відповідальними за виконання соціально-економічних програм, забезпечення сталого розвитку територій та підтримку ефективної комунікації між різними рівнями влади і громадськістю. Завдяки комплексному виконанню адміністративних, координаційних та моніторингових функцій, виконавчі апарати обласних рад є важливим елементом державного управління, що впроваджує загальнодержавну політику у регіональному контексті.

Дослідження підтвердило, що ефективність діяльності виконавчих апаратів обласних рад значною мірою залежить від внутрішньої організаційної структури, рівня фінансового забезпечення, а також наявності ефективних комунікаційних каналів із громадськістю та іншими органами влади. В умовах децентралізації виконавчі апарати отримали значно ширші повноваження, що передбачає необхідність швидкого реагування на зміни в соціально-економічному середовищі та адаптацію регіональних стратегій до нових викликів. Особливої уваги заслуговують їхні функції в організації стратегічного планування та координації ресурсів для виконання регіональних програм, оскільки саме ці напрями забезпечують цільове використання державних і місцевих коштів, стимулюючи соціально-економічний розвиток регіонів.

Важливим результатом дослідження є визначення основних критеріїв, за якими можна оцінювати ефективність виконавчих апаратів: це соціально-економічний вплив реалізованих програм, раціональне використання бюджетних коштів, рівень задоволеності населення, досягнення цільових показників регіональних програм та узгодженість з національною стратегією розвитку. Зокрема, практичні кейси, що були розглянуті, вказують на потребу системного підходу до управління, який включає моніторинг результатів, коригування програм відповідно до змінних умов і врахування громадської думки.

Зважаючи на виявлені проблеми та недоліки в роботі виконавчих апаратів, сформульовано низку рекомендацій, що мають на меті підвищення ефективності їхньої діяльності. Насамперед, рекомендується забезпечити належний рівень фінансування для реалізації соціально важливих проектів, які мають прямий вплив

на добробут місцевого населення. Підтримка регіональних ініціатив та проектів повинна здійснюватися на основі обґрунтованих розрахунків та чітко визначених пріоритетів розвитку, що дозволить уникнути нецільового використання ресурсів. Крім того, важливо підвищити кваліфікацію кадрів виконавчих апаратів, зокрема через організацію регулярного навчання, залучення зовнішніх експертів та проведення тренінгів, що сприятимуть розвитку нових компетенцій у сфері стратегічного планування, управління проектами та комунікації.

Особливого значення набуває розвиток механізмів зворотного зв'язку з громадськістю та забезпечення прозорості управління. Виконавчим апаратам обласних рад слід приділяти більше уваги інформуванню населення про хід реалізації програм, організувати громадські слухання та активно залучати громадські організації до процесу прийняття рішень. Це дозволить підвищити рівень довіри населення до органів влади та забезпечить ширшу підтримку регіональних ініціатив. З метою оптимізації реалізації публічної політики на регіональному рівні пропонується також посилити координацію між обласними радами та центральними органами влади для більш чіткого узгодження місцевих та національних пріоритетів, що сприятиме уникненню дублювання функцій та розподілу ресурсів.

З огляду на важливість підвищення ефективності діяльності виконавчих апаратів, перспективними напрямами подальших досліджень є вивчення впливу децентралізаційних реформ на результативність регіонального управління, аналіз ефективності різних моделей взаємодії між органами влади на місцевому рівні, а також дослідження соціальної участі як ключового чинника у формуванні довіри до виконавчих апаратів. Крім того, доцільним є розробка та адаптація сучасних інструментів оцінювання ефективності регіональної політики, що дозволить не лише здійснювати моніторинг виконання програм, але й оперативно вносити необхідні корективи.

У результаті дослідження обґрунтовано важливість виконавчих апаратів як основних суб'єктів реалізації публічної політики на регіональному рівні, зокрема їхню роль у забезпеченні прозорості, ефективності управління та врахування громадських інтересів у процесі прийняття рішень.

#### Список використаних джерел:

1. Швець, К. (2023). Компаративний аналіз моделей публічної політики перехідних систем на прикладі Грузії та Молдови. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління, № 1(67). С. 59-64. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-1\(67\)-8](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-1(67)-8)
2. Суворов В.П. (2024). Інтегроване багаторівневе врядування і конвергенція концепцій публічного управління в умовах глобальних викликів. Державне будівництво, Том 1. № 35. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-08>
3. Штиршов О. (2023). Теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління. Державне будівництво, Том 2. № 34. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-03>
4. Панова Т.В. (2024). Механізми та принципи публічного управління сталим розвитком регіону. Наукові перспективи, № 2(44). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-404-415](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-404-415)
5. Нестеров Г.Г. (2024). Деякі особливості здійснення повноважень органів місцевого самоврядування іншими суб'єктами права. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки, Том 35(74). № 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2024.4/04>

6. Левченко А.І. (2024). Органи публічної влади: класифікація та ознаки. Успіхи і досягнення у науці, Том 2. № 3(3). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3\(3\)-170-180](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-170-180)
7. Студенецька А.О. (2024). Окремі аспекти діяльності військових адміністрацій в умовах дії в Україні правового режиму воєнного стану. Наукові перспективи, № 2(44). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-500-521](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-500-521)
8. Гречишнікова В.В. (2024). Забезпечення виконання повноважень органів місцевого самоврядування в процесі децентралізації. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, № 1. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.22>
9. Федіна Н.В., Мельник Н.В., Шевців М.Б. (2023). Співвідношення органів державної влади та місцевого самоврядування та їхня роль у формуванні демократичного суспільства. Право та державне управління, № 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.2>
10. Комарницький Д.С. (2024). Адміністративно-правові засади реалізації функцій держави органами місцевого самоврядування. Науковий юридичний журнал Правові новели, № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/ln.2024.22.43>

### References:

1. Shvets, K. (2023). Komparatyvnyi analiz modelei publichnoi polityky perekhidnykh system na prykladi Hruzii ta Moldovy [Comparative analysis of public policy models in transitional systems: The case of Georgia and Moldova]. Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia – Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Science and Public Administration, No. 1(67). Pp. 59-64. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-1\(67\)-8](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-1(67)-8). [in Ukrainian].
2. Suvorov, V. P. (2024). Intehrovane bahatorivneve vriaduvannia i konverhentsiia kontseptsii publichnoho upravlinnia v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Integrated multilevel governance and convergence of public administration concepts in the context of global challenges]. Derzhavne budivnytstvo – State Building, No. 1(35). DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-08>. [in Ukrainian].
3. Shtyrov, O. (2023). Teoretychni pidkhody do pryiniattia upravlinskykh rishen u sferi publichnoho upravlinnia [Theoretical approaches to decision-making in the sphere of public administration]. Derzhavne budivnytstvo – State Building, No. 2(34). DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-03>. [in Ukrainian].
4. Panova, T. V. (2024). Mekhanizmy ta pryntsyipy publichnoho upravlinnia stalym rozvytkom rehionu [Mechanisms and principles of public administration for sustainable regional development]. Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives, No. 2(44). Pp. 404-415. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-404-415](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-404-415). [in Ukrainian].
5. Nesterov, H. H. (2024). Deiaki osoblyvosti zdiisnennia povnovazhen orhaniv mistsevoho samovriaduvannia inshymy subiektamy prava [Certain features of the exercise of local government powers by other legal entities]. Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: yurydychni nauky – Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Legal Sciences, Vol. 35(74). No. 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2024.4/04>. [in Ukrainian].
6. Levchenko, A. I. (2024). Orhany publichnoi vlady: klasyfikatsiia ta oznaky [Public authorities: Classification and characteristics]. Uspikhy i dosiahnennia u nautsi – Advances and Achievements in Science, No. 2(3). Pp. 170-180. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3\(3\)-170-180](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-170-180). [in Ukrainian].
7. Studenetska, A. O. (2024). Okremi aspekty diialnosti viiskovykh administratsii v umovakh dii v Ukraini pravovoho rezhymu voiennoho stanu [Certain aspects of the activities of military administrations under the legal regime of martial law in Ukraine]. Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives, No. 2(44). Pp. 500-521. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-500-521](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-500-521). [in Ukrainian].
8. Hrechishnykova, V. V. (2024). Zabezpechennia vykonannia povnovazhen orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v protsesi detsentralizatsii [Ensuring the fulfillment of local government powers in the process of decentralization]. Dniprovskiy naukovi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava – Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.22>. [in Ukrainian].
9. Fedina, N. V., Melnyk, N. V., & Shevtsiv, M. B. (2023). Spivvidnoshennia orhaniv derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia ta yikhnia rol u formuvanni demokratychnoho suspilstva [The correlation between state authorities and local governments and their role in the formation of a democratic society]. Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and Public Administration, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.2>. [in Ukrainian].
10. Komarnytskyi, D. S. (2024). Administratyvno-pravovi zasady realizatsii funktzii derzhavy orhanamy mistsevoho samovriaduvannia [Administrative and legal foundations for the implementation of state functions by local governments]. Naukovyi yurydychnyi zhurnal Pravovi novely – Scientific Legal Journal Legal Novelties, No. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/ln.2024.22.43>. [in Ukrainian].