

**СУЧАСНА РЕАЛІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФІНАНСОВОГО
МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СОЦІОГУМАНІТАРНІЙ
СФЕРІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ, МОДЕЛІ, ПРАКТИКИ**

Шунда Анатолій Васильович

аспірант кафедри права та публічного управління
Житомирського державного університету імені Івана Франка

У статті здійснено комплексний аналіз трансформації організаційно-фінансового механізму публічного управління у соціогуманітарній сфері України в умовах війни, гуманітарних криз та процесів післякризової реконструкції. Розкрито особливості сучасних викликів, з якими стикається система публічного врядування під впливом руйнування інфраструктури, міграційних хвиль, бюджетних обмежень та швидкоплинних соціальних змін. Увага зосереджена на обґрунтуванні доцільності впровадження гібридної моделі публічного управління, що базується на поєднанні централізованих інституційних підходів із широкою автономією місцевих громад, багаторівневою інтеграцією бюджетно-фінансових інструментів та залученням партнерських ресурсів. Проаналізовано інституційні й фінансові інструменти забезпечення базових соціальних послуг, зокрема застосування програмно-цільового методу, міжбюджетних трансфертів, публічно-приватних партнерств, грантового фінансування, а також розгортання цифрових платформ управління та багатоканальних партнерських моделей. Проведено порівняльний аналіз управлінських практик окремих регіонів України, які демонструють різний ступінь залучення громадськості, децентралізації та інноваційності, та зіставлено ці практики з міжнародним досвідом Польщі, Литви, Хорватії, Молдови. Визначено основні диспропорції й бар'єри фінансування, пов'язані з нерівністю податкової бази, відсутністю компенсаторних механізмів для громад із підвищеним гуманітарним навантаженням, недостатньою цифровізацією та дефіцитом кадрів. Обґрунтовано шляхи оптимізації – удосконалення

формульного підходу до міжбюджетного фінансування, розбудова горизонтальних моделей фінансового вирівнювання, масштабування цифрових рішень та інституційна підтримка громад. Наголошено на необхідності впровадження людиноцентричних та інклюзивних принципів, що передбачають врахування потреб і прав громадян, розвиток електронної демократії, підтримку вразливих груп і стимулювання інновацій. Висновки статті підкреслюють, що ефективна трансформація організаційно-фінансового механізму можлива лише за умови інституціоналізації гібридних моделей врядування, поглиблення міжрівневої координації, розширення партнерства, цифрової інтеграції й утвердження людиноцентричних стандартів управління, що стане запорукою національної стійкості та якісного повоєнного відновлення України.

Ключові слова: соціогуманітарна сфера, гібридна модель управління, міжбюджетне фінансування, цифровізація, людиноцентризм.

Вступ. Соціогуманітарна сфера, до якої належать освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, культура, у сучасних умовах війни та повоєнної реконструкції постає ключовою основою національної стійкості та стабільного розвитку суспільства. Драматичне зростання масштабів руйнувань інфраструктури, міграційний тиск, посилення бюджетних обмежень і динамічні соціальні зміни зумовлюють потребу у нових підходах до організації публічного управління й фінансування цієї сфери.

В контексті децентралізації, цифровізації та багатосекторного партнерства, саме ефективність організаційно-фінансового механізму визначає можливість забезпечення рівного доступу громадян до соціальних послуг, стійкість громад до криз і динамічну адаптацію до нових викликів.

Мета статті – проаналізувати трансформацію організаційно-фінансового механізму публічного управління у соціогуманітарній сфері України в умовах війни та післякризового відновлення, визначити основні виклики та запропонувати напрями оптимізації на основі гібридних моделей, фінансової інтеграції та цифровізації управління.

Матеріали та методи. Методологічну основу складають системний, структурно-функціональний і порівняльний аналізи, що дозволяють комплексно оцінити ефективність і стійкість організаційно-фінансових механізмів у соціогуманітарній сфері.

Результати. Сучасна наукова думка розглядає соціогуманітарну сферу як складну, багаторівневу систему, що функціонує на перетині державних, муніципальних, громадських, релігійних і приватних інституцій. Такий підхід до вивчення соціогуманітарної сфери знайшов відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, науковий дискурс широко представлений дослідженнями таких авторів, як Білик О. [1], Погорелова В. [2], Чеберяко, О., Варналі З., Медведкова Н. [3], Трофімчук М., Трофімчук О. [4], Шарова О. [5] та інших які підкреслюють важливість інтеграції міждисциплінарних підходів, гнучкості управлінських моделей та людиноцентричних принципів, а також розкривають концепти взаємодії держави, ринку та громадянського суспільства, принципи публічно-приватного партнерства, а також моделі багаторівневого врядування.

Особливу увагу у вітчизняних наукових розвідках приділяють розробці гібридних моделей публічного управління. Зокрема, у працях Білик О. [1, с. 77], Касперович Ю. [6, с. 80], Мартиняк І., Бакушевич І. [9, с. 24] та аналітичних доповідях [10; 11] зазначається, що гібридна модель забезпечує баланс між централізованим стратегічним керівництвом і широкою автономією територіальних громад.

Теоретичне підґрунтя трансформації управління у соціогуманітарній сфері підсилюється також напрацюваннями міжнародних організацій, таких як Світовий банк (World Bank), Програма розвитку ООН (UNDP), Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), які розглядають соціогуманітарну політику крізь призму стійкого розвитку, інклюзії та децентралізації.

Узагальнюючи сучасні наукові підходи, можна стверджувати, що трансформація публічного управління у соціогуманітарній сфері має спиратися

на такі засади: гібридність управлінських моделей, людиноцентризм, інституційну інноваційність, міждисциплінарність, цифровізацію управлінських процесів і розвиток партнерських мереж на всіх рівнях. Застосування таких підходів забезпечує підвищення ефективності, стійкості та соціальної справедливості у системі надання базових соціальних послуг, особливо в умовах криз і повоєнного відновлення.

Організаційно-фінансовий механізм управління соціогуманітарною сферою України формується як складна, багаторівнева система, що охоплює стратегічне планування, розподіл і використання фінансових ресурсів, а також контроль за результативністю та ефективністю управлінських рішень. Ключовими інститутами у цьому процесі виступають органи центральної та місцевої влади, органи місцевого самоврядування, а також інституції громадянського суспільства, які беруть участь у формуванні, реалізації й моніторингу соціогуманітарної політики. Особливого значення набуває функціонування спеціалізованих координаційних рад, робочих груп і міжвідомчих комісій, що забезпечують інтеграцію стратегічних цілей національного та регіонального рівнів.

Серед фінансових інструментів пріоритетними є програмно-цільовий метод (ПЦМ) бюджетування, що дозволяє пов'язати бюджетні ресурси із досягненням конкретних соціальних результатів. Завдяки впровадженню ПЦМ підвищується прозорість розподілу коштів, оптимізується структура видатків і забезпечується відповідальність виконавців за досягнення цільових індикаторів. Міжбюджетні трансферти, субвенції, дотації, а також спеціальні програми фінансової підтримки сприяють вирівнюванню ресурсного потенціалу територіальних громад і дозволяють враховувати соціально-демографічні особливості різних регіонів.

Важливою складовою організаційно-фінансового механізму є розвиток партнерських моделей фінансування, зокрема публічно-приватних партнерств, залучення грантових коштів, співпраця з міжнародними організаціями та благодійними фондами. Такі механізми відкривають можливості для

впровадження інновацій, модернізації інфраструктури й підвищення гнучкості реагування на кризові ситуації. Позитивний досвід демонструють ті регіони, де налагоджено міжмуніципальне співробітництво, а також створено кластерні об'єднання для спільного вирішення завдань розвитку соціогуманітарної сфери.

Окрему увагу слід приділити цифровим інструментам управління, серед яких найбільш поширеними є платформи «Соціальна громада», eHealth, аналітичні дашборди для моніторингу бюджетних процесів і контролю за якістю надання послуг. Впровадження цифрових рішень не лише підвищує прозорість і підзвітність, а й сприяє оперативному виявленню проблем, залученню громадськості до обговорення управлінських рішень, створенню умов для електронної демократії.

Практика регіонального управління в Україні демонструє різноманіття моделей – від гібридних із високим рівнем участі громадськості (наприклад, Львівська область) до централізованих (Одеська область), що засвідчує ключову роль інституційної координації та використанням інноваційних інструментів до більш централізованих та ієрархічних систем. Аналіз успішних кейсів на регіональному рівні свідчить, що ключовими чинниками підвищення ефективності є інституційна координація, інтеграція фінансових і цифрових інструментів, розвиток партнерств та орієнтація на результативність і соціальну справедливість у наданні послуг.

Організаційно-фінансовий механізм управління соціогуманітарною сферою в Україні функціонує як багаторівнева, інтегрована система, що поєднує стратегії середньо- та довгострокового бюджетного планування, інституційну координацію суб'єктів публічного управління, а також впровадження сучасних інструментів фінансового менеджменту. Ключова мета цієї системи полягає у забезпеченні стійкості, справедливості й адаптивності соціальних сервісів відповідно до пріоритетів державної та регіональної політики, з урахуванням викликів, зумовлених війною, соціальною турбулентністю та реформами децентралізації.

Вагомого значення набуває програмно-цільовий метод бюджетування, що

забезпечує тісний зв'язок між розподілом фінансових ресурсів і досягненням конкретних, вимірюваних соціальних результатів. ПЦМ дає змогу підвищити ефективність використання бюджетних коштів через орієнтацію на кінцевий результат, а також створює підґрунтя для публічної підзвітності й прозорого моніторингу діяльності виконавців. Міжбюджетні трансферти, субвенції та дотації слугують інструментами вирівнювання регіональних можливостей, зміцнення фінансової самостійності територіальних громад, що особливо актуально для регіонів із підвищеним гуманітарним навантаженням чи низькою дохідною базою.

В умовах посилення зовнішніх і внутрішніх викликів особливої ваги набувають партнерські моделі фінансування, зокрема публічно-приватне партнерство (PPP), залучення міжнародної донорської допомоги, а також грантові програми та кластерні ініціативи. Вони відкривають додаткові можливості для впровадження інновацій, модернізації соціальної інфраструктури, підвищення стійкості системи соціогуманітарних послуг. Співпраця з бізнесом, громадським сектором та міжнародними організаціями стає каталізатором інституційного розвитку й забезпечує доступ до сучасних управлінських технологій.

Окремо слід відзначити стрімку цифровізацію організаційно-фінансових процесів управління. Впровадження електронних платформ, таких як eHealth, «Соціальна громада», аналітичні дашборди та автоматизовані системи моніторингу, значно підвищує прозорість бюджетних процедур, ефективність контролю за виконанням соціальних програм і ступінь залучення громадян до прийняття рішень. Цифрова трансформація дає змогу оперативно ідентифікувати проблеми, швидко коригувати управлінські дії та забезпечувати доступність актуальної інформації для всіх учасників процесу.

Практика організації управління на регіональному рівні демонструє широку палітру моделей – від гібридних, у яких активно залучається громадськість і використовуються партнерські інструменти (приклад Львівської, Вінницької областей), до вертикально-централізованих (Одеська

область), що відображає специфіку інституційної спроможності, рівня розвитку цифрової інфраструктури та організаційної культури в окремих регіонах. Саме інноваційність підходів, гнучкість фінансових інструментів та якісна інституційна координація визначають ефективність і результативність публічного управління у соціогуманітарній сфері в сучасних умовах.

Аналіз практики фінансування соціогуманітарної сфери в Україні засвідчує наявність глибоких та стійких диспропорцій у розподілі фінансових ресурсів між різними регіонами та територіальними громадами. Ці диспропорції мають комплексний характер і зумовлені не лише об'єктивними відмінностями у податковому потенціалі, економічній активності чи структурі місцевих бюджетів, але й специфікою демографічного навантаження, рівнем урбанізації, масштабами внутрішньої та зовнішньої міграції, а також концентрацією внутрішньо переміщених осіб у певних громадах. Особливо гострою є проблема для громад із підвищеним гуманітарним навантаженням, які часто не мають достатніх компенсаторних механізмів для забезпечення належної якості та доступності базових соціальних послуг.

Відсутність гнучких формульних підходів до розподілу міжбюджетних трансфертів та фінансових субвенцій поглиблює нерівність у ресурсному забезпеченні. Бюджетні алгоритми переважно орієнтовані на загальні показники чисельності населення чи рівень податкових надходжень, що не враховує складні соціально-демографічні та просторові характеристики громад. Відтак громади, які опинилися в умовах різкої зміни чисельності населення, наприклад, через міграцію або розміщення ВПО, часто не отримують належної фінансової підтримки з державного бюджету.

Серед ключових бар'єрів оптимального фінансування слід виокремити недостатній рівень цифровізації бюджетних процесів, що ускладнює своєчасний моніторинг потреб, контроль за цільовим використанням коштів і впровадження сучасних інструментів бюджетного планування. Вагомим фактором залишається фрагментарність горизонтальної взаємодії між громадами – обмежене поширення механізмів міжмуніципального

співробітництва та партнерських фінансових кластерів зменшує можливості спільного вирішення регіональних проблем та оптимізації використання ресурсів.

Додатковою перепорою є дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері фінансового менеджменту, аналізу даних, стратегічного планування та адміністрування соціальних послуг на рівні громад. Це негативно впливає на якість підготовки й реалізації місцевих програм соціогуманітарного розвитку, ускладнює запровадження інноваційних підходів та впровадження кращих управлінських практик. Також недостатня прозорість і підзвітність у використанні фінансових ресурсів знижують рівень довіри громадян до органів влади й стримують процеси інституційної модернізації.

З метою подолання існуючих диспропорцій і бар'єрів доцільно впроваджувати вдосконалені формульні підходи до міжбюджетного фінансування із врахуванням демографічних, соціально-економічних та інфраструктурних характеристик, розширювати мережу горизонтальних фінансових вирівнювань і кластерних партнерств, активізувати цифрову трансформацію бюджетних процедур та інституційно підтримувати розвиток кадрового потенціалу громад. Такі кроки здатні не лише зменшити дисбаланси, але й забезпечити стійкість та ефективність фінансування соціогуманітарної сфери в умовах кризових викликів і повоєнного відновлення.

Міжнародний досвід реформування організаційно-фінансових механізмів у соціогуманітарній сфері свідчить про ефективність інтегрованих моделей, які поєднують децентралізацію, масову цифровізацію послуг і багаторівневу відповідальність за розподіл ресурсів. Так, у Польщі та Литві було впроваджено комплексні системи електронного врядування й фінансового моніторингу, що забезпечили підвищення прозорості, оперативність розподілу бюджетних коштів і широку залученість громадян до прийняття управлінських рішень. Особливу увагу у цих країнах приділяли міжмуніципальному співробітництву як інструменту гнучкого реагування на локальні потреби.

Досвід Хорватії та Молдови підтверджує важливість інституціоналізації

горизонтальних механізмів фінансового вирівнювання і створення державних програм підтримки для громад із низькою фінансовою спроможністю або підвищеним гуманітарним навантаженням. У цих країнах було запроваджено чіткі критерії розподілу субвенцій та дотацій, а також розроблено спеціальні механізми моніторингу результативності використання коштів, що сприяло підвищенню адресності соціальних послуг і формуванню довіри до системи публічного управління.

Порівняльний аналіз засвідчує, що для України найбільш релевантними є масштабування цифрових рішень, розбудова ефективних інструментів горизонтального співробітництва між громадами, а також підвищення ролі громад у формуванні політики та контролі за якістю послуг. Адаптація кращих європейських практик із урахуванням національної специфіки здатна суттєво підвищити ефективність, справедливість і стійкість організаційно-фінансового механізму у соціогуманітарній сфері.

Висновки. Організаційно-фінансовий механізм публічного управління у соціогуманітарній сфері України трансформується відповідно до викликів воєнного стану та післякризової реконструкції. Ключовими напрямками є поєднання гібридних моделей врядування, розвиток багаторівневої координації, запровадження програмно-цільового підходу, розширення партнерства і цифрової інтеграції, а також утвердження людиноцентричних стандартів управління. Подальша ефективність політики залежить від здатності держави та громад до інституційного навчання, гнучкого реагування, розбудови цифрової екосистеми, справедливого фінансового вирівнювання та партнерського залучення усіх суб'єктів соціогуманітарної сфери. Інституціоналізація цих підходів є запорукою соціальної згуртованості, національної стійкості й успішного повоєнного відновлення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Білик О. І. Формування системи публічного управління соціальними ризиками у світовій практиці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 76-81.

2. Погорєлов В. С. Формування бюджетів місцевого самоврядування в умовах фіскальної децентралізації: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2018. 223 с.
3. Чеберяко О. В., Варналій З. С., Медведкова Н. С. (2023). Інституційно-правове та фінансово-економічне забезпечення соціальної безпеки людини в умовах війни. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 10. С. 37-52.
4. Трофімчук М., Трофімчук О. Особливості управління державним боргом України в умовах війни. *Вісник економіки*. 2023. № 3(109). С. 198-211.
5. Шаров О. Міжнародний досвід монетарної політики в умовах війни: уроки для України. *Журнал європейської економіки*. 2022. Т. 21. № 2(81). С. 174-189.
6. Касперович Ю. В. Фіскальна прозорість як інструмент протидії гібридній війні. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 78-84.
7. Пахідна О. Р., Дубик В. Я., Даниляк Я. А. Вплив місцевих податків та зборів на фінансову стійкість територіальних громад в умовах війни. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 6. С. 59-62.
8. Круглов В. В. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання : монографія. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2019. 252 с.
9. Мартиняк І., Бакушевич І. (2024). Гібридні моделі управління проектами в умовах сталого розвитку та цифрової економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 21-26.
10. Hybrid threats as a concept. Hybrid CoE. URL: <https://www.hybridcoe.fi/hybrid-threats-as-a-phenomenon/>
11. The European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats (HybridCoE). URL: <https://www.hybridcoe.fi/about-us>