

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.7.15>

УДК 351:314.722:005.963(477)

В. Ю. Олещенко,

к. держ. упр., доцент кафедри управління,

Київський столичний університет імені Б. Грінченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1490-8875>

Я. Д. Нехаєнко,

магістрант кафедри управління,

Київський столичний університет імені Б. Грінченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2763-845X>

ВПЛИВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ НА ЗМІЦНЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД

V. Oleshchenko,

*PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of
Management, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University*

Y. Nekhayenko,

*Master's student of the Department of Management,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University*

THE IMPACT OF DECENTRALIZATION OF POWER IN UKRAINE ON STRENGTHENING HUMAN CAPITAL IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COMMUNITIES

У статті досліджується взаємозв'язок між процесами децентралізації влади в Україні та розвитком людського капіталу як ключового ресурсу сталого розвитку територіальних громад. Проаналізовано наукові підходи до трактування поняття «людський капітал», виявлено основні проблеми, що гальмують його формування на місцевому рівні: міграція молоді, кадровий дефіцит, нерівний доступ до послуг. Розкрито потенціал децентралізації у посиленні ролі громад у сферах освіти, охорони здоров'я, культури, а також участі громадян в управлінні. Наведено приклади успішного використання механізмів місцевої демократії (бюджету участі, публічні консультації), що сприяють зміцненню соціального капіталу. Підкреслено необхідність інвестицій у людський потенціал як основи сталого розвитку громад.

The article explores the relationship between the decentralization of power in Ukraine and the development of human capital as a fundamental resource for sustainable local development. The authors investigate theoretical foundations and conceptual approaches to defining human capital, highlighting its multidimensional nature. Special attention is given to domestic and international academic contributions to understanding human capital as an economic, social, and institutional asset.

The paper identifies key challenges to the effective development of human capital in Ukrainian communities, including youth migration, limited access to quality education and healthcare, lack of professional staff in rural areas, and weak institutional capacity of local self-government bodies. In the context of decentralization, the article emphasizes the expansion of authority granted to territorial communities and their growing responsibilities in managing education, healthcare, culture, and social services.

Using empirical data and statistical indicators, the study demonstrates how decentralization has enhanced the financial and administrative capacity of local governments, enabling them to invest in human-centered policies. Particular attention is paid to participatory democracy tools — participatory budgeting,

electronic petitions, and public consultations — which foster civic engagement, transparency, and trust in government institutions. Examples from programs supported by international donors, such as USAID HOVERLA and the Council of Europe's youth budget initiatives, illustrate the positive impact of citizen involvement on the quality of governance.

The article also discusses the theoretical connection between the human capital development process and the “challenge–response” model by Arnold Toynbee, asserting that human capital acts as the main adaptive and transformative force in the face of modern societal challenges. The findings of the research suggest that investing in human capital, especially through education, health systems, and cultural infrastructure, plays a strategic role in achieving long-term resilience and self-sufficiency of territorial communities in a decentralized governance system.

In conclusion, the article highlights the strategic importance of human capital as both a driver and an outcome of sustainable development at the local level. It argues that further strengthening of local governance institutions, combined with targeted support for human development initiatives, is essential for building inclusive, innovative, and resilient communities in Ukraine.

Ключові слова: *децентралізація, людський капітал, сталий розвиток, територіальні громади, публічне управління, участь громадян.*

Keywords: *decentralization, human capital, sustainable development, territorial communities, public governance, civic participation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні децентралізація набуває ключового значення як інструмент підвищення ефективності управлінських рішень, розширення повноважень місцевих громад та забезпечення їх фінансової і політичної самостійності. Проте досягнення реальної спроможності громад до сталого розвитку є неможливим без якісного

людського капіталу, що включає знання, навички, професіоналізм, здоров'я та соціальну активність населення. Саме людський капітал стає рушієм змін на місцевому рівні, визначаючи конкурентоспроможність територій, інвестиційну привабливість та соціальну згуртованість. Попри це, в Україні досі залишається невирішеною проблема недостатнього рівня використання потенціалу людського капіталу в багатьох громадах. Серед головних викликів — кадровий дефіцит у сільських територіях, обмежений доступ до якісної освіти та медичних послуг, міграція молоді, слабка інституційна спроможність органів місцевого самоврядування. Це знижує ефективність децентралізаційної реформи та уповільнює темпи сталого розвитку. Актуальність дослідження полягає у необхідності комплексного аналізу взаємозв'язку між децентралізацією та розвитком людського капіталу, визначенні кращих практик і стратегічних підходів, які дозволять громадам ефективно використовувати наявний людський потенціал задля досягнення цілей сталого розвитку. Саме на цьому фокусується дана стаття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та розвитку людського капіталу є об'єктом ґрунтовного дослідження як у вітчизняній, так і зарубіжній науковій традиції. Серед західних вчених значний внесок у розвиток теорії людського капіталу зробили Г.С. Беккер, А. Сміт, Л. Туроу, Т. Шульц, І. Фішер, які розглядали його як ключовий чинник економічного зростання, носій інвестиційного потенціалу та джерело продуктивності. В українській науці соціально-економічний аналіз цієї категорії здійснювали В. Антонюк, Д. Богиня, В. Геєць, Н. Голікова, О. Грішнова, М. Долішній, Я. Ларіна, М. Ніколайчук, Р. Пустовійт, Г. Яловий, які запропонували різні методологічні підходи до оцінки ефективності використання людського капіталу, його ролі в розвитку регіонів та соціальній інтеграції. Водночас, у науковому дискурсі зберігається низка нерозв'язаних проблем, зокрема щодо деструктивних сучасних тенденцій у відтворенні людського капіталу в Україні, що зумовлює потребу у подальших дослідженнях.

Дослідження децентралізації публічної влади в Україні також знайшли широке відображення в роботах вітчизняних учених і практиків, серед яких Г. Возняк, Ю. Ганущак, В. Гройсман, Я. Жаліло, Т. Забейворота, В. Мамонов, Н. Нижник, С. Романюк. Вони аналізували як інституційні основи децентралізаційної реформи, так і її вплив на розвиток місцевого самоврядування, фінансову самостійність громад та нову архітектуру публічного управління. Серед зарубіжних авторів, які досліджують проблематику децентралізації, слід відзначити Г. Апеля, Б. Бузана, Б. Гурне, Л. Діамонда, З. Леонського та Чейма Г. Шаббіра, які зосереджуються на впливі децентралізації на демократичні процеси, ефективність управління та стійкість соціальних систем. Незважаючи на вагомість напрацювань, потребує глибшого осмислення взаємозв'язок між децентралізаційними процесами та розвитком людського капіталу в умовах трансформації системи публічного управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення ролі децентралізації влади в Україні у зміцненні людського капіталу як важливого чинника сталого розвитку територіальних громад.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті сучасного розвитку суспільства людський капітал розглядається як один із ключових ресурсів сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності як національних економік, так і окремих громад. Поняття «людський капітал» активно досліджується в економічній, соціологічній та управлінській науках, а підходи до його тлумачення постійно еволюціонують. У цьому розділі розглянуто основні сучасні підходи до визначення змісту людського капіталу, його складових та значення для розвитку територій.

Л. Артеменко у своїй роботі, присвяченій дослідженню ключових концептуальних положень теорії людського капіталу, узагальнила підходи до поняття «людський капітал». Відповідно до результатів її дослідження, науковицею було здійснено систематизацію теоретико-методологічних підходів до трактування поняття «людський капітал» (таб.1)[1]:

Таблиця 1. Основні підходи до поняття «людський капітал»[1]

№	Підхід	Сутність поняття	Автори
1	Особистісний	Актив, що перебуває в індивідуальній власності працівників, а не їх роботодавців, тому працівники самостійно вирішують коли, як і куди будуть його вкладати	Д. Ріккардо, А. Сміт
2	Ресурсний	Сукупність усіх якостей та здібностей працівників, які володіють здатністю генерувати потік майбутніх доходів для людини, домогосподарства, підприємства	Г. Боуен, Л. Туроу, В. Антонюк, І. Фішер, В. Кущенко
3	Інвестиційний	Нематеріальний актив, який накопичується та примножується за рахунок інвестицій в освіту, мотивацію, охорону здоров'я, міграцію, відпочинок	Г. Беккер, Т. Шульц, О. Грішнова, К. Макконел, С. Брю
4	Синергетичний	Здібності та якості індивіда, які перетворюються у капітал, національне багатство тільки в процесі інтелектуалізації праці, освітніх, професійних, культурних можливостей людини	Н. Гавкалова, С. Єрохін, Л. Семів
5	Інноваційний	Форма людської життєдіяльності, що реалізується через накопичення, передачу та творення нових знань, які забезпечують досягнення результату праці внаслідок якісного та ефективного використання матеріальних та духовних ресурсів з метою створення суспільних благ	О. Білецький, С. Вовканич, Н. Голікова

На основі зазначеної таблиці можна зробити висновки, що людський капітал є багатогранним поняттям, яке розглядається крізь призму різних наукових підходів — особистісного, ресурсного, інвестиційного, синергетичного та інноваційного. Усі ці підходи акцентують увагу на важливості знань, навичок, здібностей та потенціалу людини як ключового чинника соціально-економічного розвитку. Водночас, кожен підхід підкреслює різні аспекти: від індивідуальної власності на людські ресурси до їхнього впливу на суспільне благо. Така багатовимірність свідчить про необхідність комплексного підходу до формування, оцінювання та використання людського капіталу в умовах сучасного публічного управління.

Отже, людський капітал стає основним ресурсом, що визначає напрямки сталого розвитку, забезпечуючи сталість соціально-економічних процесів на рівні територіальних громад. Саме через розвиток людських ресурсів можна створити умови для стабільного зростання та покращення якості життя, що, у

свою чергу, сприяє зміцненню соціальної згуртованості та стійкості економічних структур. У контексті сталого розвитку, ключовими аспектами є не лише ефективне використання наявного людського капіталу, але й інвестиції в освіту, науку, охорону здоров'я та соціальну інфраструктуру, що є основою для досягнення соціальної та економічної рівноваги.

Розуміння ролі людського капіталу у розвитку територій узгоджується з історико-соціологічною моделлю Арнольда Тойнбі, яка базується на принципі «виклик–відповідь». Територіальні громади стикаються з численними викликами: економічними, соціальними, екологічними, – і саме здатність адекватно відповісти на них визначає їхню життєздатність [2]. Ключовим ресурсом такої відповіді є людський капітал: громади, які інвестують у своїх мешканців, краще адаптуються до змін і демонструють потенціал до саморозвитку. Проте позитивні виклики потребують стабільних механізмів відтворення, і саме децентралізація створює інституційну основу для такого саморозвитку.

У процесі децентралізації влади в Україні питання сталого розвитку набуває нової практичної актуальності, адже саме на місцевий рівень передається відповідальність за забезпечення соціально-економічної та екологічної збалансованості. У цьому контексті особливої ваги набувають сучасні моделі сталого розвитку, зокрема концепція Мохана Мунасінгха [3], яка ґрунтується на взаємозв'язку трьох ключових компонентів: економіки, соціальної сфери та екології. Цей підхід безпосередньо резонує з функціями та повноваженнями територіальних громад у децентралізованій системі управління: ефективне використання місцевих ресурсів, забезпечення базових послуг населенню та збереження довкілля. У центрі цього трикутника взаємодії опиняється людський капітал — як рушійна сила економічних перетворень, носій соціальних цінностей і гарант екологічної відповідальності. Саме розвиток людського капіталу — через інвестиції в освіту, охорону здоров'я, професійний розвиток, активну участь громадян у прийнятті рішень — створює основу для самодостатнього і сталого

функціонування громад. Децентралізація, у свою чергу, відкриває нові можливості для реалізації цього потенціалу, надаючи громадам автономію в управлінні ресурсами, залученні інвестицій та формуванні власних стратегій розвитку. Таким чином, саме у зміцненні людського капіталу криється ключ до реалізації принципів сталого розвитку в умовах сучасної децентралізованої України.

Таким чином, у контексті сталого розвитку територіальних громад людський капітал виступає не лише як ресурс, а як стратегічна мета, формування якої залежить від здатності місцевої влади забезпечити відповідні умови для його зростання та реалізації. Децентралізація, передаючи повноваження і ресурси на місця, створює інституційні передумови для посилення ролі громад у вирішенні соціально значущих питань. Від того, наскільки ефективно ці повноваження реалізуються, залежить спроможність громади інвестувати в освіту, охорону здоров'я, зайнятість, культуру та інші складові людського капіталу. Саме тому варто розглянути ключові механізми впливу децентралізації на розвиток людського капіталу, які на практиці формують нову якість життя в українських громадах.

Реформа децентралізації, розпочата в Україні у 2014 році, докорінно змінила підхід до управління людськими ресурсами на місцевому рівні. Вона створила нові механізми, які дозволяють територіальним громадам безпосередньо впливати на формування та розвиток людського капіталу через політику в освіті, охороні здоров'я, культурі, зайнятості та соціальному захисті.

Одним із ключових механізмів є передача повноважень у сфері освіти. Об'єднані територіальні громади (ОТГ) отримали право управляти освітніми установами, формувати мережу шкіл, впроваджувати програми розвитку освіти відповідно до місцевих потреб. За даними аналітичного центру CEDOS, після утворення ОТГ значно зросла частка громад, які розробляють і реалізують власні освітні стратегії, що підвищує якість і доступність освіти на місцях [5].

Не менш важливим є управління охороною здоров'я на рівні громад. В умовах децентралізації громади стали відповідальними за фінансування закладів первинної медичної допомоги, створення центрів ПМСД, облаштування амбулаторій. Проміжні результати опитування, проведеного ВАОМС «Асоціація ОТГ» у березні–травні 2024 року, свідчать про зростання ролі громад в управлінні охороною здоров'я. Переважна більшість опитаних громад (до 30 тис. населення) демонструють високу зацікавленість у розвитку компетенцій, зокрема через навчання та впровадження локальних ініціатив. Найбільш затребуваними напрямками стали впровадження місцевих програм підтримки системи охорони здоров'я, аналіз медичної мережі, оцінка фінансових ризиків та оновлення моделей надання медичних послуг. Загалом громади визначили 178 пріоритетних ініціатив, оцінюючи їхню цінність у межах 2–5% річного бюджету охорони здоров'я, що підтверджує готовність до реальних змін навіть за умов обмежених ресурсів. Отже, статистичні дані свідчать, що децентралізація створює реальні можливості для громад самостійно формувати політику у сфері охорони здоров'я, адаптуючи її до місцевих потреб. Високий рівень зацікавленості у впровадженні ініціатив (178 визначених пріоритетів) та готовність інвестувати частину місцевих бюджетів у розвиток медичної інфраструктури підтверджують, що передача повноважень на місця сприяє підвищенню ефективності управління та зміцненню людського капіталу в громадах [4].

Іншим важливим напрямом є розвиток культурно-освітньої інфраструктури, що формує середовище для розвитку креативного потенціалу. У процесі децентралізації громади отримали більше повноважень для розвитку культурно-освітньої інфраструктури як ключового елементу формування людського капіталу. У багатьох громадах були створені культурні хаби, простори неформальної освіти, молодіжні центри, що стали осередками соціальної активності та формування soft skills. За даними Асоціації молодіжних центрів по всій території України відкрито 386 молодіжних центрів [6]. За даними Укрінформ В Україні на базі бібліотек створено майже

3500 хабів цифрової освіти [8]. Такі приклади свідчать, що децентралізація створює умови для інвестицій у культурно-освітній простір, який сприяє згуртованості громади, активному залученню молоді та сталому розвитку.

Децентралізація влади сприяла суттєвому зростанню бюджетної спроможності територіальних громад, що особливо помітно на тлі сучасних викликів. За даними Державної податкової служби, надходження до місцевих бюджетів України за січень–квітень 2025 року зросли на 18,5% у порівнянні з аналогічним періодом 2024 року, сягнувши понад 156,3 млрд грн - це на 24,4 млрд грн більше, ніж торік. Основними джерелами наповнення стали податок на доходи фізичних осіб (87,7 млрд грн, +21%), єдиний податок (28,6 млрд грн, +14,6%), податок на майно (18,2 млрд грн, +14,5%) та інші надходження, включно з туристичним збором і акцизами. За словами голови ДПС Руслана Кравченка, така динаміка є свідченням стійкості громад і їх фінансової самостійності в умовах війни, а також надає ресурсну базу для реалізації важливих соціальних ініціатив на місцевому рівні. Це підтверджує, що децентралізація посилює не лише управлінські, а й фінансові можливості громад для сталого розвитку [7].

Ще одним інструментом стало впровадження механізмів участі громадян, зокрема громадські слухання, бюджети участі, публічні консультації. Залучення мешканців до процесів ухвалення рішень стимулює розвиток громадської свідомості, відповідальності та довіри до влади, що є ключовими аспектами соціального капіталу. Одним із ключових інструментів підвищення прозорості та довіри до влади в Україні стало впровадження механізмів участі громадян: громадські бюджети, публічні консультації, електронні петиції. За даними платформи e-DEM (2024), українці подали понад 25 тис. петицій, 3713 публічних консультацій, підтримали понад 2 тис. проєктів у межах бюджету участі. Загалом бюджети участі впроваджено в 233 громадах, однак у 2023–2024 роках їх системно реалізовували лише 8 із 100 найбільших міст (зокрема Вінниця, Івано-Франківськ, Хмельницький) [11]. Розширюються ініціативи участі на локальному рівні: у 20 громадах, що

працювали з USAID HOVERLA, кількість бюджетних пропозицій зросла на 700+, а прозорість процесів подвоїлась. У рамках шкільного бюджету участі за підтримки Ради Європи було залучено 67 шкіл у 9 громадах та понад 6000 учнів, які створювали власні проєкти [9]. Незважаючи на ці позитивні зміни, за глобальним Індексом відкритості бюджету (Open Budget Survey, 2023) Україна набрала 24/100 за рівнем участі громадян, що відповідає середньому світовому показнику [10]. Це свідчить про необхідність подальшого розвитку е-інструментів, інституційної підтримки громад та залучення молоді. Такі практики не лише посилюють підзвітність влади, а й формують активне громадянство та соціальний капітал.

Висновки. Реформа децентралізації в Україні створила нові інституційні можливості для розвитку людського капіталу на місцевому рівні. Передача повноважень громадам у сферах освіти, охорони здоров'я, культури та соціального захисту дозволила їм ефективніше реагувати на локальні потреби. Зросла спроможність громад управляти ресурсами, реалізовувати освітні стратегії, розвивати медичну та культурно-освітню інфраструктуру. Відкриття молодіжних центрів, цифрових хабів на базі бібліотек, реалізація програм громадської участі сприяють формуванню знань, навичок і соціальної активності. Збільшення місцевих бюджетів на 18,5% у 2025 році свідчить про зростаючу фінансову самостійність громад і посилення їх спроможності інвестувати у людський капітал.

Сталий розвиток територіальних громад нерозривно пов'язаний з якістю людського капіталу. Інвестиції в освіту, охорону здоров'я, професійний розвиток та громадську участь є ключем до самодостатності громад та зростання соціальної згуртованості. Активне впровадження механізмів участі (електронні петиції, бюджети участі, публічні консультації), зокрема за підтримки e-DEM, USAID HOVERLA та Ради Європи, формує нову культуру управління на місцях. Для забезпечення подальшого сталого розвитку необхідно системно розвивати е-інструменти, підтримувати інституційну спроможність громад і створювати умови для участі громадян, особливо

молоді. Саме людський капітал - як носій знань, цінностей і ініціатив - є основою життєздатності децентралізованої України.

Література

1. Артеменко Л. (2016) Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах. С.22-31 URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18611/2/GEb_2016v50n1_Artemenko_L-Human_capital_scientific_22-31.pdf
2. Брило Ю. М. (2014) Концепція «виклик-відповідь» як основа цивілізаційної мобільності. Вісник Донецького національного університету, Серія Б: гуманітарні науки, Випуск 1–2. С. 397-403. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnug_2014_1-2_60
3. Буринська О. І. (2016) Еволюція концепції сталого розвитку як головної парадигми нового тисячоліття. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 7, частина 1. С. 57-60. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12477/1/%D0%95%D0%92%D0%9E%D0%9B%D0%AE%D0%A6%D0%86%D0%AF%20%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A6%D0%95%D0%9F%D0%A6%D0%86%D0%87%20%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9A%D0%A3.pdf>
4. ВАОМС «Асоціація ОТГ». Проміжні результати опитування ОМС та ЗОЗ щодо викликів і потреб в управлінні охороною здоров'я на рівні громад. Травень 2024. URL: <https://hromady.org/potochni-vikliki-ta-potrebi-oms-v-sferi-upravlinnya-zdorovyam-gromadi-rezultati-doslidzhennya-opituvannya-trivaye/>
5. Освіта в руках громад: Чи можливі зміни? Cedos – незалежний аналітичний центр. URL: <https://cedos.org.ua/researches/detsentralizatsiia/>
6. Перелік Молодіжних Центрів України. Асоціація молодіжних центрів України. URL: <https://youthcenters.net.ua/perelik-tsentriv-ukraini/>

7. Пресслужба Державної податкової служби України. За чотири місяці цього року надходження до місцевих бюджетів зросли на 18,5 %. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/896451.html>

8. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3788091-v-ukraini-diut-majze-3500-habiv-cifrovoi-osviti-v-bibliotekah.html#:~:text=%D0%92%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%B1%D0%B0%D0%B7%D1%96%20%D0%B1%D1%96%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BA,%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D1%83%20%D0%A2%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D1%96%2C%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D1%94%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC>.

9. Communities Summarize Successes in Budget Participation. URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/18812?>

10. Open Budget Survey. URL: <https://internationalbudget.org/open-budget-survey/rankings>

11. Ukraine's GovTech Topping Global Rankings. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraines-govtech-topping-global-rankings?>

12. USAID DOBRE. Реформа медицини в умовах децентралізації <https://decentralization.ua/health>

13. U-LEAD. Проєктна діяльність на Тернопільщині: перші кроки і здобутки. URL: <https://www.u-lead.org.ua/news/594>

References

1. Artemenko, L. (2016), "Human capital: scientific approaches and state of formation in Ukraine", *Formuvannia mekhanizmu zmitsnennia konkurentnykh pozytsii natsionalnykh ekonomichnykh system u hlobalnomu, rehionalnomu ta lokalnomu vymirakh*, Galician economic bulletin, vol. 50, no 1, pp.22-31, Available at:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18611/2/GEB_2016v50n1_Artemenko_L-Human_capital_scientific_22-31.pdf (accessed June, 20 2025).

2. Brylo, Yu. (2014), “The concept of "challenge-response" as the basis of civilizational mobility”, *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu, Serii B: humanitarni nauky, Series B: Humanities*, Vol. 1–2, pp. 397-403, Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnug_2014_1-2_60 (accessed June, 20 2025).

3. Burynska, O. (2016), “Evolution of the concept of sustainable development as the main paradigm of the new millennium”, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, Vol. 7, no. 1, pp. 57-60, Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12477/1/%D0%95%D0%92%D0%9E%D0%9B%D0%AE%D0%A6%D0%86%D0%AF%20%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A6%D0%95%D0%9F%D0%A6%D0%86%D0%87%20%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9A%D0%A3.pdf> (accessed June, 20 2025).

4. United Territorial Communities All-Ukrainian Association (2024), “Intermediate results of the survey of local government and health care centers on challenges and needs in health care management at the community level”, Available at: <https://hromady.org/potochni-vikliki-ta-potrebi-oms-v-sferi-upravlinnya-zdorovyam-gromadi-rezultati-doslidzhennya-opituvannya-trivaye/> (accessed June, 20 2025).

5. Cedos (2018), “Education in the hands of communities: Are changes possible?”, Available at: <https://cedos.org.ua/researches/detsentralizatsiia/> (accessed June, 20 2025).

6. Association of Youth Centers of Ukraine (2025), “List of Youth Centers of Ukraine”, Available at: <https://youthcenters.net.ua/perelik-tsentriv-ukraini/> (accessed June, 20 2025).

7. Press service of the State Tax Service of Ukraine (2025), “Revenues to local budgets increased by 18.5% in the four months of this year”, Available at: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/896451.html> (accessed June, 20 2025).

8. Ukrinform (2025), “There are almost 3,500 digital education centers in Ukrainian libraries”, Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3788091-v-ukraini-diut-majze-3500-habiv-cifrovoi-osviti-v-bibliotekah.html#:~:text=%D0%92%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%B1%D0%B0%D0%B7%D1%96%20%D0%B1%D1%96%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BA,%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D1%83%20%D0%A2%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D1%96%2C%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D1%94%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC>. (accessed June, 20 2025).

9. Decentralization (2024), “Communities Summarize Successes in Budget Participation”, Available at: <https://decentralization.gov.ua/en/news/18812?> (accessed June, 20 2025).

10. International Budget Partnership (2025), “Open Budget Survey”, Available at: <https://internationalbudget.org/open-budget-survey/rankings> (accessed June, 20 2025).

11. Digital State UA (2025), “Ukraines GovTech Topping Global Rankings”, Available at: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraines-govtech-topping-global-rankings?> (accessed June, 20 2025).

12. USAID DOBRE (2025), “Reform of medicine in conditions of decentralization”, Available at: <https://decentralization.ua/health> (accessed June, 20 2025).

13. U-LEAD (2025), “Project activity in Ternopil Oblast: first steps and achievements”, Available at: <https://www.u-lead.org.ua/news/594> (accessed June, 20 2025).

Стаття надійшла до редакції 03.07.2025 р.