

Світлана КРАМАРЧУК

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

Назар КРАМАРЧУК

здобувач освітньо-наукової програми «Право»,
Харківського національного педагогічного університету
імені Г.С. Сковороди

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ МІЖРІВНЕВОГО БЕНЧМАРКІНГУ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні трансформаційні процеси, спричинені воєнним станом в Україні, зумовлюють необхідність переосмислення механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком держави та її регіонів. Так, Л. Белова та Г. Гончаренко [1] наголошують, що в умовах воєнного стану особливого значення набуває адаптивність адміністративно-правових механізмів та здатність системи публічного управління оперативно реагувати на кризові виклики. В умовах високого рівня невизначеності, посилення безпекових ризиків та необхідності швидкої адаптації управлінських рішень особливої актуальності набуває формування ефективних інструментів координації між різними рівнями влади. Зокрема, у дослідженні С. Ісаєвої [2] інституційна стійкість органів місцевого самоврядування розглядається як ключова передумова ефективного функціонування системи публічного управління в кризових умовах. Одним із таких інструментів виступає міжрівневий бенчмаркінг, який забезпечує можливість системного порівняння результативності управлінських практик, оцінювання ефективності функціонування територіальних громад, регіонів та державних інституцій, а також імплементацію кращих практик публічного адміністрування. Як зазначають С. Маркуччі, Н. Гонсалес Аларкон і С. Верхульст [4], системи бенчмаркінгу у сфері публічного управління виступають важливим інструментом

управління на основі даних та забезпечують ефективний розвиток цифрового врядування.

Водночас ефективність бенчмаркінгових процесів значною мірою залежить від належного адміністративно-правового забезпечення, що визначає порядок взаємодії суб'єктів управління, механізми збору та обробки інформації, критерії оцінювання результативності та інституційні засади координації управлінських процесів. На цьому акцентують увагу Л. Белова та Г. Гончаренко [1], які підкреслюють необхідність удосконалення нормативно-правового регулювання в умовах воєнного стану.

Питання бенчмаркінгу традиційно розглядалися у сфері корпоративного менеджменту, однак останнім часом цей інструмент активно інтегрується у систему державного управління. У наукових дослідженнях бенчмаркінг визначається як механізм порівняльного аналізу ефективності діяльності організацій та інституцій з метою впровадження найкращих практик управління. Разом із тим недостатньо дослідженими залишаються питання адміністративно-правового забезпечення міжрівневого бенчмаркінгу в умовах воєнного стану, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

У сучасних умовах публічне управління дедалі більше орієнтується на принципи відкритості, результативності, цифровізації та адаптивності. За таких умов бенчмаркінг виступає важливим інструментом оцінювання ефективності управлінських процесів. Міжрівневий бенчмаркінг у системі публічного управління доцільно визначати як комплексний механізм порівняльного аналізу показників діяльності органів державної влади, регіонального управління та місцевого самоврядування з метою виявлення та впровадження кращих управлінських практик. До основних функцій міжрівневого бенчмаркінгу у системі публічного управління доцільно віднести моніторинг результативності управлінських рішень, оцінювання рівня сталого розвитку територій, забезпечення міжінституційної координації, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та формування дієвих механізмів стратегічного управління. Реалізація

зазначених функцій сприяє підвищенню адаптивності системи публічного управління, забезпечує можливість порівняльного аналізу ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також створює передумови для впровадження кращих управлінських практик в умовах кризових трансформацій та воєнного стану.

В умовах воєнного стану міжрівневий бенчмаркінг набуває особливого значення через необхідність оперативного реагування на кризові виклики та забезпечення інституційної стійкості держави. Адміністративно-правові механізми виступають інституційною основою функціонування системи міжрівневого бенчмаркінгу. Вони охоплюють: нормативно-правове регулювання; організаційно-управлінські процедури; механізми інформаційного забезпечення; системи контролю та моніторингу; цифрові інструменти управління. Конституційні засади публічного управління забезпечують нормативну основу координації між державним, регіональним та локальним рівнями управління, що є важливою передумовою формування ефективної системи міжрівневого бенчмаркінгу [3]. У період воєнного стану відбувається трансформація адміністративно-правової політики держави, що проявляється у: посиленні централізації управління; розширенні повноважень органів виконавчої влади; цифровізації управлінських процесів; підвищенні ролі безпекового компоненту; оперативному прийнятті управлінських рішень [5]. Водночас ефективність таких трансформацій значною мірою залежить від здатності держави забезпечити координацію між усіма рівнями публічного управління.

Концепція сталого розвитку передбачає збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних компонентів розвитку. В умовах воєнного стану до цієї системи додається безпековий компонент, який стає визначальним фактором функціонування економічних систем. У цьому контексті бенчмаркінг дозволяє: оцінювати рівень стійкості територій; визначати ефективність антикризового управління; порівнювати моделі відновлення регіонів; адаптувати міжнародний досвід;

формуванню системи стратегічного планування повоєнного розвитку. Особливого значення набуває використання цифрових платформ моніторингу та управління на основі даних, які забезпечують оперативний аналіз показників функціонування громад і регіонів. За таких умов, важливими є: цифровізація адміністративних послуг; інтеграція електронного врядування; розвиток систем відкритих даних; впровадження SMART-індикаторів оцінювання.

З метою підвищення ефективності міжрівневого бенчмаркінгу доцільним є формування єдиної національної системи показників оцінювання сталого розвитку, удосконалення нормативно-правової бази цифрового управління, інституціоналізація механізмів міжрегіонального співробітництва, а також розширення використання сучасних аналітичних цифрових платформ у процесах публічного управління. Важливого значення також набуває гармонізація вітчизняних управлінських стандартів із європейськими практиками управління та посилення прозорості й підзвітності органів публічної влади в умовах воєнного стану.

Таким чином, в умовах воєнного стану адміністративно-правова політика України трансформується у напрямі посилення адаптивності та координації управлінських процесів. За таких умов міжрівневий бенчмаркінг може виступати ефективним інструментом оцінювання результативності управління сталим розвитком економічних систем, забезпечуючи імплементацію кращих практик між державним, регіональним і локальним рівнями. Перспективами подальших досліджень є розроблення моделей цифрового бенчмаркінгу територіальних громад, формування систем оцінювання управління стійкістю та інтеграція європейських стандартів governance у практику публічного управління України.

Список використаних джерел:

1. Білова Л. О., Гончаренко Г. А. Адміністративно-правова база державного управління в умовах воєнного та надзвичайного стану: виклики та перспективи реформування. *Теорія та*

- практика державного управління*. 2024. Т. 2, № 79. С. 421–441. DOI: 10.26565/1727-6667-2024-2-22
2. Ісаєва С. О. Інституційна стійкість органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану: управлінські механізми адаптації та відновлення. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2026. № 1 (10). С. 157–165
 3. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення 05.05.2026)
 4. Marcucci S., Gonzalez Alarcon N., Verhulst S. Mapping and comparing data governance frameworks: a benchmarking exercise to inform global data governance deliberations. arXiv. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2302.13731> (дата звернення: 03.05.2026)
 5. Stefanchishen R., Ihnatiev A., Pasechnyk O. Centralisation of powers of public administration entities under martial law as a guarantee of economic and legal stability of the state functioning. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10, № 4. P. 352–360. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2606> (дата звернення: 03.05.2026)