МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

ННІ (факультет)

Менеджменту та публічного управління

кафедра

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему: «Формування та розвиток системи управління процесами децентралізації в Україні»

Здобувача вищої освіти II курсу, групи МПА-24-1,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Регіональне управління
та самоврядування» _____ Марунчак Артур Ігорович
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник _____ Сидоренко Олексій Миколайович, к.е.н., доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної
програми _____ Канцур Інна Григорівна, к.е.н., доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публ. упр.-я
протокол від «30» 01 2026 № 6

Завідувач (начальник)
кафедри _____ Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2026

Реєстрація № 7 21.01.2026 Ткаченко В.М.
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки допущено (до захисту, на доопрацювання) 26.01.26 (дата) (підпис)

Результат захисту 80 б. (оцінка) 10.02.2026 (дата) (підпис)

Голова комісії: (підпис) І.В. Дяков (ініціали, прізвище)

Члени комісії:
(підпис) М.В. Гуцетинський (ініціали, прізвище)
(підпис) І.І. Кацур (ініціали, прізвище)
(підпис) О.І. Вашкова (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря,
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	10		І.В. Дєков
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		М.В. Гулєтіна
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	20		І.Т. Кандур
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		О.І. Ващилова
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	40		В.Л. Самсонов
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	85		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100- бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
85 б.	B	4 (добре)	10.02.2020	І.В. Дєков М.В. Гулєтіна І.Т. Кандур О.І. Ващилова В.Л. Самсонов

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною	Оцінка за шкалою	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

Кафедра менеджменту та публічного управління

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма Регіональне управління та самоврядування

Затверджую
Завідувач кафедри Гусятинський М. В.
«30» 12 2024

Завдання на кваліфікаційну роботу (проєкт)
здобувачу вищої освіти
Марунчаку Артуру Ігоровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту)
«Формування та розвиток системи управління процесами децентралізації в Україні»
Затверджена наказом ректора від «27» грудня 2024 р. №1915
2. Строк здачі закінченої роботи «30» січня 2026 р.
3. **Мета роботи** - обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління процесами децентралізації в Україні з урахуванням сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів.
Об'єкт дослідження: процеси публічного управління децентралізацією в Україні.
Предмет дослідження: система управління процесами децентралізації, її інституційні, організаційні та функціональні механізми в умовах трансформації публічної влади.
Орієнтовна база дослідження: Матеріали практики та діяльності органів місцевого самоврядування (зокрема Ірпінської міської ради, Вінницької міської територіальної громади), нормативно-правові акти та офіційні дані
4. Вихідні дані до роботи Закони України, Постанови та Розпорядження Кабінету Міністрів України, монографії з досліджуваної проблеми, публікації в наукових періодичних виданнях, матеріали офіційних сайтів органів державної влади України та провідних країн світу, органів місцевого самоврядування, неурядових організацій, довідкові й статистичні матеріали тощо
5. Перелік графічного матеріалу Таблиця 1.1.Механізми взаємодії суб'єктів управління процесами децентралізації; Таблиця 1.2. Порівняльна характеристика моделей публічного управління; Таблиця 2.1. Порівняльна характеристика управління децентралізацією в Україні; Рис. 2.1. Інституційна модель управління децентралізацією в Україні у 2020–2021 рр.; Рис.2.2. Гібридна модель управління децентралізацією у 2022–2025 рр.; Рис.2.3. Модель управління територіями в умовах воєнного стану; Таблиця 2.2. Динаміка повноважень суб'єктів управління децентралізацією; Таблиця 2.3. Основні показники фінансової спроможності Вінницької МТГ (2020–2024 рр.); Рис. 2.4. Динаміка доходів бюджету Вінницької міської територіальної громади у 2020–

2024 рр., млрд грн.; Таблиця 3.4.Оцінка якості публічних послуг у Ві
МТГ; Рис. 2.5. Індекс якості публічних послуг у Вінницькій МТГ
шкала); Рис. 2.6. Рівень цифровізації публічних послуг у Вінницькій
Таблиця 3.1. Приклади децентралізації в країнах ЄС.

6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи магістерська
складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних д

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної)роботи	Строк виконання етапів робот	
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	За планом 25.11.2024	Фактичн 15.11.202
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	25.04.2025	22.09.202
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	03.11.2025	29.09.202
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.2025	7.10.202
5	Підготовка вступу та форматування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	19.12.2025	07.10.202
6	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	до 16.01.2026	16.01.202
7	Отримання відгуку керівника	26.01.2026	26.01.202
8	Отримання зовнішньої рецензії	30.01.2026	30.01.202
9	Попередній захист роботи	28-29.01.2026	28-29.01.20
10	Перевірка роботи на унікальність	18.01.2026	14.01.202
11	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до 01.02.2026	до 01.02.20
12	Захист кваліфікаційної роботи	10-12.02.2026	10-12.02.20

8. Дата видачі завдання «27» грудня 2024 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проєкту) _____ (підпис) Сидоренко (прізви

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ (підпис) Близнюк А (прізвище, ініці

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ (підпис) Марунчак (прізвище, ініці

АНОТАЦІЯ

Марунчак А.І. – Формування та розвиток системи управління процесами децентралізації в Україні

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління процесами децентралізації в Україні з урахуванням сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів.

Завданнями роботи є узагальнення теоретичних підходів до розуміння децентралізації як сучасної парадигми публічного управління; визначення сутності, структури та ключових елементів системи управління процесами децентралізації; аналіз інституційно-правових засад управління децентралізацією в Україні; оцінка ефективності управлінських механізмів реалізації децентралізації на рівні територіальних громад; дослідження міжнародного досвіду управління процесами децентралізації; обґрунтування напрямів та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління децентралізацією в Україні в контексті європейської інтеграції та післявоєнного відновлення.

Об'єктом дослідження є процеси публічного управління децентралізацією в Україні.

Предметом дослідження є система управління процесами децентралізації, її інституційні, організаційні та функціональні механізми в умовах трансформації публічної влади.

База дослідження – матеріали діяльності Вінницької міської територіальної громади, а також чинне законодавство України і положення Європейської хартії місцевого самоврядування.

Наукова новизна полягає в поглибленні теоретичних уявлень про систему управління процесами децентралізації в умовах трансформації публічного управління. Практична значимість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності управління процесами децентралізації.

Структура кваліфікаційної роботи: Відповідно до поставленої мети дослідження та завдань магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Ключові слова: управління децентралізацією, децентралізація, європейська інтеграція, післявоєнна відбудова, трансформація публічної влади.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2026.

Рік захисту роботи 2026.

ABSTRACT

Marunchak A. – Formation and Development of the Management System for Decentralization Processes in Ukraine

The purpose of the qualification paper is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop practical recommendations for improving the management system of decentralization processes in Ukraine, taking into account current internal and external challenges.

To achieve this purpose, the following objectives are set in the paper:

- to generalize theoretical approaches to understanding decentralization as a modern paradigm of public administration;
- to define the essence, structure, and key elements of the management system for decentralization processes;
- to analyze the institutional and legal foundations of decentralization management in Ukraine;
- to assess the effectiveness of managerial mechanisms for the implementation of decentralization at the level of territorial communities;
- to examine international experience in managing decentralization processes;
- to substantiate directions and provide practical recommendations for improving the decentralization management system in Ukraine in the context of European integration and post-war recovery.

The object of the research is the processes of public administration of decentralization in Ukraine.

The subject of the research is the management system of decentralization processes, its institutional, organizational, and functional mechanisms under the conditions of transformation of public authority.

The scientific novelty lies in the deepening of theoretical ideas about the system of management of decentralization processes in the conditions of transformation of public administration. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed recommendations in the activities of public authorities and local self-government in order to increase the efficiency of management of decentralization processes.

Structure of the qualification work: In accordance with the stated purpose of the research and tasks, the master's work consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of sources used.

Keywords: decentralization management, decentralization, European integration, post-war recovery, transformation of public authority.

Year of completion of the qualification paper: 2026.

Year of defense: 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП **4**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ **8**

1.1. Децентралізація як сучасна парадигма публічного управління: сутність, типологія та еволюція підходів 8

1.2. Система управління процесами децентралізації: інституційна архітектура т механізми взаємодії 16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЄЮ В УКРАЇНІ **20**

2.1. Інституційно-правова динаміка управління децентралізацією в Україні в умовах реформування та воєнного стану 20

2.2. Оцінка ефективності управлінських механізмів децентралізації на рівні територіальних громад 32

РОЗДІЛ 3. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЄЮ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ **40**

3.1. Європейські та глобальні моделі управління процесами децентралізації 40

3.2. Стратегічні напрями вдосконалення системи управління децентралізацією в Україні в контексті відновлення та євроінтеграції 47

ВИСНОВКИ **54**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **57**

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Процеси децентралізації влади є однією з ключових складових сучасних трансформацій публічного управління в Україні. Вони спрямовані на підвищення ефективності державного управління, зміцнення спроможності органів місцевого самоврядування, наближення публічних послуг до громадян та формування демократичної моделі врядування, заснованої на принципах субсидіарності, відповідальності та прозорості. Водночас реалізація реформи децентралізації супроводжується складними управлінськими викликами, пов'язаними з інституційною незавершеністю, нерівномірністю розвитку територіальних громад, обмеженістю управлінських ресурсів та трансформацією системи публічної влади в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

За таких умов особливої актуальності набуває проблема формування та розвитку цілісної, ефективної системи управління процесами децентралізації, здатної забезпечити узгодженість дій центральних і місцевих органів влади, стійкість управлінських рішень, адаптивність до кризових викликів та відповідність європейським стандартам багаторівневого врядування. Незважаючи на досягнуті результати реформи, існуючі управлінські механізми потребують подальшого вдосконалення, що зумовлює необхідність наукового осмислення сучасного стану та перспектив розвитку системи управління децентралізацією в Україні.

Стан і ступінь наукової розробки проблеми. Проблематика децентралізації та реформування системи публічного управління знайшла відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні та методологічні аспекти децентралізації, розвитку місцевого самоврядування та багаторівневого врядування досліджували В. Авер'янов, О. Батанова, В. Борденюк, Ю. Ганущак, А. Колодій, В. Куйбіда, О. Лазор, Н. Нижник, С. Романюк, І. Розпутенко, В. Трощинський, О. Федорчак, О. Шевченко та інші (в алфавітному порядку).

Водночас більшість наукових досліджень зосереджуються переважно на нормативно-правових аспектах реформи децентралізації або аналізі окремих її результатів, тоді як система управління процесами децентралізації як цілісний, динамічний управлінський механізм в умовах воєнного стану, цифровізації та євроінтеграції залишається недостатньо комплексно дослідженою. Це обумовлює доцільність проведення подальших наукових розвідок у зазначеному напрямі.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління процесами децентралізації в Україні з урахуванням сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань:**

узагальнити теоретичні підходи до розуміння децентралізації як сучасної парадигми публічного управління;

визначити сутність, структуру та ключові елементи системи управління процесами децентралізації;

проаналізувати інституційно-правові засади управління децентралізацією в Україні;

оцінити ефективність управлінських механізмів реалізації децентралізації на рівні територіальних громад;

дослідити міжнародний досвід управління процесами децентралізації;

обґрунтувати напрями та надати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління децентралізацією в Україні в контексті європейської інтеграції та післявоєнного відновлення.

Об’єктом дослідження є процеси публічного управління децентралізацією в Україні.

Предметом дослідження є система управління процесами децентралізації, її інституційні, організаційні та функціональні механізми в умовах трансформації публічної влади.

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання поставлених завдань у роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема:

методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до децентралізації;

системний і структурно-функціональний методи – для дослідження системи управління процесами децентралізації;

порівняльний метод – для аналізу міжнародного досвіду;

інституційний метод – для оцінки ролі суб'єктів публічного управління;

статистичний та аналітичний методи – для оцінки ефективності управлінських механізмів;

метод узагальнення – для формулювання практичних рекомендацій.

Інформаційну основу дослідження становлять Конституція України, закони України, підзаконні нормативно-правові акти, документи органів державної влади та місцевого самоврядування, матеріали Державної служби статистики України, Міністерства розвитку громад та територій України, аналітичні звіти міжнародних організацій, а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів.

Наукова значимість роботи полягає в поглибленні теоретичних уявлень про систему управління процесами децентралізації в умовах трансформації публічного управління. Практична значимість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності управління процесами децентралізації.

Структура та обсяг роботи. Відповідно до поставленої мети дослідження та завдань магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Кваліфікаційна робота містить 60 сторінок та 76 найменувань у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

1.1. Децентралізація як сучасна парадигма публічного управління: сутність, типологія та еволюція підходів

У сучасній науці публічного управління децентралізація розглядається як одна з базових парадигм трансформації державного управління, що відображає перехід від ієрархічної, централізованої моделі державної влади до багаторівневої, поліцентричної системи врядування, орієнтованої на потреби громадян та територіальних спільнот [1; 23; 67].

У загальному розумінні децентралізація означає перерозподіл повноважень, відповідальності та ресурсів від центральних органів влади до субнаціональних рівнів управління, насамперед органів місцевого самоврядування, з метою підвищення ефективності публічного управління та демократичної легітимності влади [60-62].

На відміну від деконцентрації, яка передбачає лише адміністративний перерозподіл функцій у межах державної вертикалі, децентралізація пов’язана з реальною автономією суб’єктів управління, наявністю власної компетенції, фінансової самостійності та політичної відповідальності перед місцевими громадами [8; 72].

У парадигмальному вимірі децентралізація виступає:

- інструментом демократизації публічної влади;
- механізмом підвищення якості публічних послуг;
- умовою формування ефективного багаторівневого врядування (multi-level governance) [65; 58].

Еволюція наукових підходів до децентралізації відображає зміну домінуючих управлінських концепцій. Розглянемо кожен з них:

1. Класичний адміністративний підхід

У межах класичної теорії державного управління (М. Вебер, В. Вільсон) децентралізація розглядалася переважно як технічний інструмент підвищення керованості великих адміністративних систем» [75]. Основна увага приділялася розмежуванню функцій між рівнями влади без акценту на демократичну участь.

2. Неоінституційний підхід

У рамках неоінституціоналізму децентралізація трактується як спосіб формування ефективних інститутів, що зменшують трансакційні витрати та підвищують адаптивність управлінських систем [59; 44]. Інституційна спроможність громад стає ключовою передумовою успіху децентралізаційних реформ.

3. Governance-підхід

Сучасні дослідження дедалі частіше пов’язують децентралізацію з концепцією governance, що акцентує увагу на взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства [66; 68]. У цьому контексті децентралізація розглядається як процес спільного управління, а не лише перерозподілу владних повноважень.

У науковій літературі сформувалася багатовимірна типологія децентралізації, яка дозволяє комплексно оцінити її вплив на систему публічного управління., характеристику кожної наведено нижче.

Політична децентралізація : передбачає передачу виборних повноважень та політичної відповідальності місцевим органам влади. Вона є основою розвитку місцевої демократії та підзвітності влади громадянам [64].

Адміністративна децентралізація: охоплює перерозподіл управлінських функцій у сфері надання публічних послуг. Вона включає деконцентрацію, делегування та деволюцію повноважень [69; 74].

Фіскальна децентралізація: полягає у наданні місцевим органам влади фінансової автономії, права формувати власні бюджети та розпоряджатися доходами [70; 46]. Саме цей вид децентралізації визначає реальну спроможність територіальних громад.

Секторальна та функціональна децентралізація: охоплює передачу повноважень у конкретних сферах (освіта, охорона здоров’я, соціальні послуги) та є ключовою для підвищення якості сервісної функції держави [45; 53].

У країнах Західної Європи децентралізація розвивалася поступово, як елемент конституційної традиції та місцевого самоврядування [56; 57]. Водночас у країнах Центрально-Східної Європи вона набула характеру швидкої трансформаційної реформи, спрямованої на подолання спадщини централізованої держави [71; 49].

Сучасний етап еволюції децентралізації характеризується:

поєднанням децентралізації з цифровізацією публічного управління;

- посиленням ролі територіальної спроможності та стійкості (resilience);
- інтеграцією принципів сталого розвитку та інклюзивност» [62; 73].

Особливого значення набуває концепція adaptive decentralization, що передбачає гнучке поєднання централізованих і децентралізованих механізмів в умовах криз та надзвичайних ситуацій [76].

Для України децентралізація стала не лише адміністративною реформою, а стратегічним інструментом модернізації публічного управління, спрямованим на зміцнення державної єдності через розвиток місцевої спроможності [6; 62].

Умови воєнного стану та післявоєнного відновлення актуалізують необхідність переосмислення ролі децентралізації як фактору:

- управлінської стійкості;
- швидкого реагування на локальні потреби;
- відновлення довіри між владою та громадянами» [76].

У сучасних умовах публічне управління в Україні функціонує як цілеспрямована система організаційного та регуляторного впливу держави, що реалізується через мережу органів публічної влади та уповноважених

посадових осіб і спрямована на впорядкування суспільних процесів та поведінки індивідів. Основним завданням такого впливу є задоволення суспільної потреби в ефективному регулюванні відносин у триєдиній системі «держава – суспільство – особа.

Трансформація сфери публічного управління повинна здійснюватися на засадах демократизації управлінських взаємодій, що передбачає дотримання принципів поділу владних повноважень, прозорості діяльності органів влади, їх підзвітності громадськості, а також розвитку партнерської взаємодії між державою та суспільством як результату узгодження інтересів різних соціальних груп.

Разом із тим, у процесі формування сучасної парадигми публічного управління на рівні національної держави спостерігається виокремлення низки самостійних чинників, які безпосередньо впливають на характер управлінських трансформацій.

Зокрема, по-перше, вагомого значення набуває дотримання комплексу зовнішніх вимог, зумовлених євроінтеграційними стандартами та специфікою взаємодії України з міжнародними інституціями.

По-друге, простежується тенденція до надмірного посилення політичного чинника в системі державного управління, що проявляється, зокрема, у практиках неформального розподілу посад через механізми політичних, адміністративних і патронатних призначень.

У результаті сучасні процеси трансформації державного управління в умовах децентралізації на поточному етапі розвитку не лише не усувають кризові явища у сфері публічного управління, але й породжують нові суперечності та колізії у функціонуванні управлінського механізму держави.

Формалізоване розуміння державного управління як різновиду суспільно значущої діяльності, що здійснюється визначеним колом суб’єктів, передусім органами державної влади, дозволяє розглядати його як цілеспрямований вплив держави на розвиток суспільних відносин. У цьому контексті державне управління постає як виконавчо-розпорядча діяльність

системи органів публічної влади, що забезпечує практичну реалізацію владних рішень.

Такий підхід підкреслює тісний взаємозв'язок між категорією державної влади, яка відповідно до Конституції України [16] реалізується через законодавчу, виконавчу та судову гілки, і механізмом державного управління як інструментом її здійснення.

Механізм державного управління слід трактувати як складну, багатокомпонентну категорію, що охоплює низку взаємопов'язаних елементів.

По-перше, до нього належать організаційні, правові, адміністративні та інституційні складові, які формують основу функціонування управлінської системи.

По-друге, важливим елементом є концептуальне визначення та реалізація державної політики у сферах загальнодержавного, регіонального й галузевого управління, а також в інших напрямах суспільного розвитку.

По-третє, механізм державного управління включає засади державного регулювання соціально-економічного розвитку країни, регіонів і окремих галузей разом із програмами їх практичної реалізації.

По-четверте, він охоплює систему та організаційну структуру органів публічної влади.

По-п'яте, складовою механізму державного управління є міждержавне та міжрегіональне співробітництво у сфері управління, що сприяє координації розвитку на різних рівнях.

Стосовно децентралізації в публічному управлінні, децентралізація в Україні посідає ключове місце серед системних трансформацій державного управління, що були започатковані у 2014 році та охопили всі рівні публічної влади. Її стратегічним завданням стало перерозподілення управлінських повноважень, відповідальності й фінансових ресурсів від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування.

Такий підхід спрямований на підвищення ефективності публічного управління, стимулювання локального розвитку та забезпечення доступності й якості публічних послуг для населення.

Реформа публічного управління є органічною складовою процесу децентралізації, оскільки передбачає запровадження цифрових інструментів, сучасних управлінських практик і європейських стандартів врядування. Вона виступає важливим чинником демократизації суспільних відносин та реалізації євроінтеграційного курсу України.

У сучасних умовах публічне управління набуває динамічного характеру, постійно трансформуючись відповідно до соціально-економічних змін, технологічного прогресу та зростаючих очікувань громадян.

В Україні останніми роками відбулися суттєві зрушення у сфері модернізації публічного управління. Серед них варто виокремити реформування системи державної влади та місцевого самоврядування, удосконалення нормативно-правового забезпечення їх діяльності, гармонізацію управлінських процесів із вимогами Європейського Союзу, а також оновлення інституту державної служби відповідно до європейських стандартів професіоналізму та доброчесності. Водночас ці процеси супроводжуються значними труднощами, зумовленими тривалою відсутністю послідовної державної політики у попередні десятиліття.

З моменту здобуття незалежності, на тлі розвитку громадянського суспільства та утвердження демократичних цінностей, рівень суспільної критики щодо ефективності системи публічного управління поступово зростав. Це свідчить про об’єктивну потребу у подальшому вдосконаленні управлінських механізмів та підвищенні їх орієнтованості на потреби громадян.

Починаючи з 2014 року, держава визначила чіткі пріоритети у сфері децентралізації та реформування публічного управління. До ключових цілей належать: формування фінансово та управлінськи спроможних територіальних громад; посилення бюджетної автономії місцевого рівня;

підвищення прозорості й підзвітності органів влади; забезпечення якісного надання адміністративних і соціальних послуг; імплементація принципів належного врядування (good governance); а також реалізація комплексних антикорупційних заходів, зокрема шляхом розвитку електронного урядування та відкритих даних.

За десятирічний період реалізації реформи було досягнуто відчутних результатів. Зокрема, активно впроваджувався принцип субсидіарності, відповідно до якого повноваження передавалися тим рівням влади, які здатні найефективніше їх реалізувати. Місцеве самоврядування отримало ширші можливості у вирішенні питань місцевого значення, що сприяло підвищенню автономності громад та розвитку партисипативних форм управління. Значно посилилися механізми громадського контролю, що позитивно вплинуло на рівень відкритості та підзвітності місцевої влади.

Вагомим напрямом реформи стала адміністративно-територіальна трансформація, яка передбачала укрупнення громад задля формування спроможних адміністративних одиниць.

У період з 2015 по 2020 роки було створено понад тисячу об’єднаних територіальних громад, що супроводжувалося ліквідацією малопотужних сільських рад. У результаті сформувалася нова модель місцевого самоврядування, у межах якої громади отримали розширені повноваження у сферах освіти, охорони здоров’я, розвитку інфраструктури та соціального захисту [41].

Фінансова децентралізація стала необхідною передумовою ефективності цих змін. Вона полягала у зміні механізмів бюджетного розподілу та зростанні ролі місцевих бюджетів у фінансовій системі держави. Зокрема, громади почали отримувати 60% податку на доходи фізичних осіб, а також здобули право самостійно розпоряджатися власними фінансовими ресурсами, що суттєво підвищило їхню економічну спроможність [41].

Водночас реформа не позбавлена викликів. Ще до початку повномасштабної збройної агресії оосійської федерації українські громади

зіштовхувалися з проблемами нерівномірного розвитку. Частина з них не володіє достатнім ресурсним або кадровим потенціалом для ефективного управління. Недостатній рівень управлінської компетентності місцевих посадовців або, навпаки, нераціональне використання фінансів навіть у фінансово забезпечених громадах призводить до стагнації місцевого розвитку.

Перспективи подальшого розвитку децентралізації пов'язані з післявоєнною відбудовою України. Очікується подальше вдосконалення адміністративно-територіального устрою, формування оптимальної системи управління, залучення міжнародних грантів та кредитних ресурсів для стимулювання місцевого розвитку. Особливого значення набуде цифровізація управлінських процесів і розвиток так званих «смарт-громад», що використовують цифрові технології для підвищення ефективності управління та якості послуг.

Отже, децентралізація та реформа публічного управління в Україні є одними з найбільш результативних трансформацій сучасного державотворення. Вони сприяли посиленню ролі місцевого самоврядування, зростанню фінансової незалежності громад, модернізації державних інституцій та підвищенню рівня життя населення. Подальший успіх цих реформ значною мірою залежатиме від політичної послідовності, інституційної спроможності органів влади та активної участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень.

1.2. Система управління процесами децентралізації: інституційна архітектура та механізми взаємодії

У сучасній науковій думці децентралізація розглядається як складний багаторівневий процес трансформації системи публічного управління, що передбачає перерозподіл владних повноважень, ресурсів та відповідальності між різними рівнями влади з метою підвищення ефективності управління та

якості публічних послуг [14]. Теоретичне підґрунтя управління процесами децентралізації базується на поєднанні інституціонального, системного та управлінського підходів.

Інституціональний підхід трактує децентралізацію як зміну формальних і неформальних правил взаємодії між державою та місцевим самоврядуванням, що виявляється у формуванні нової інституційної архітектури влади [38]. Системний підхід дозволяє розглядати децентралізацію як цілісну систему, де кожен елемент (держава, громади, громадянське суспільство, цифрові платформи) виконує визначену функцію та перебуває у постійній взаємодії з іншими елементами. Управлінський підхід акцентує увагу на механізмах координації, контролю та оцінювання ефективності реалізації реформи.

З позицій теорії належного врядування (good governance) децентралізація виступає інструментом підвищення відкритості, підзвітності, участі громадян і результативності управлінських рішень [17]. Саме ці принципи стали ідейною основою реформи децентралізації в Україні.

Інституційна архітектура управління децентралізацією в Україні є багаторівневою та включає:

- центральні органи державної влади;
- органи місцевого самоврядування;
- інститути громадянського суспільства;
- цифрові та інформаційно-аналітичні платформи.

Роль держави полягає у формуванні нормативно-правових засад, стратегічному плануванні та забезпеченні балансу між автономією місцевого самоврядування і єдністю державної політики. Кабінет Міністрів України та профільні міністерства здійснюють методичний супровід реформи, визначають фінансові механізми міжбюджетних відносин та координують діяльність місцевих органів влади [17].

Органи місцевого самоврядування стали ключовими суб’єктами реалізації децентралізації. Вони отримали значний обсяг повноважень і

фінансових ресурсів, що дозволило їм самостійно визначати пріоритети розвитку територій. Проте ефективність цієї автономії безпосередньо залежить від управлінської спроможності громад, рівня професійної підготовки кадрів та наявності стратегічного бачення розвитку.

Громадянське суспільство відіграє роль механізму суспільного контролю та зворотного зв'язку. Участь громадян у процесах прийняття рішень сприяє легітимності управлінських рішень і підвищує відповідальність місцевої влади [19].

Цифрові платформи забезпечують прозорість, доступність інформації та ефективну комунікацію між суб'єктами управління. Вони є інструментом реалізації електронного врядування та антикорупційної політики [24].

Таблиця 1.1.

Механізми взаємодії суб'єктів управління процесами децентралізації

Суб'єкт управління	Основні функції	Механізми взаємодії
Держава	Стратегічне планування, нормативне регулювання, нагляд	Закони, субвенції, методичні рекомендації
Органи місцевого самоврядування	Реалізація повноважень, надання послуг	Місцеві бюджети, програми розвитку
Громадянське суспільство	Контроль, участь, ініціювання рішень	Громадські слухання, бюджети участі
Цифрові платформи	Координація, прозорість, доступ до інформації	Е-сервіси, відкриті дані, онлайн-консультації

Джерело: узагальнено автором на основі [10; 24].

Взаємодія між основними суб'єктами управління здійснюється через нормативно-правові, фінансові, організаційні та інформаційні механізми. Їх узагальнену характеристику наведено в Табл. 1.1.

Саме ефективна взаємодія між цими елементами визначає реальні результати децентралізації, а не лише формальну передачу повноважень.

Для більш ґрунтовного розуміння сутності змін доцільно здійснити порівняльний аналіз централізованої та децентралізованої моделей управління (Табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика моделей публічного управління

Критерій	Централізована модель	Децентралізована модель
Рівень прийняття рішень	Центральний	Місцевий
Гнучкість управління	Низька	Висока
Урахування потреб громад	Обмежене	Максимальне
Прозорість	Формальна	Підвищена
Участь громадян	Мінімальна	Активна

Джерело: авторська розробка.

З наведеного аналізу (Табл.1.1. та 1.2.) видно, що децентралізована модель є більш адаптивною до потреб суспільства, однак вимагає високого рівня інституційної зрілості та відповідальності на місцевому рівні.

Емпіричні дані, оприлюднені на офіційному порталі реформи децентралізації, свідчать про зростання частки місцевих бюджетів у зведеному бюджеті України та збільшення доходів громад після впровадження фінансової децентралізації» [10]. Водночас досвід окремих громад демонструє, що фінансова автономія не завжди автоматично призводить до сталого розвитку.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ключовими чинниками успішності управління процесами децентралізації є:

- інституційна спроможність органів місцевого самоврядування;
- ефективна система взаємодії з державою;
- активна участь громадян;
- інтеграція цифрових інструментів у щоденну управлінську практику.

Таким чином, система управління процесами децентралізації в Україні ґрунтується на складній взаємодії інституцій різних рівнів та формує нову модель публічного управління. Її ефективність визначається не лише нормативними змінами, а й здатністю суб’єктів управління адаптуватися до

нових умов, забезпечувати прозорість, підзвітність та орієнтацію на потреби громадян. Отримані теоретичні узагальнення створюють підґрунтя для подальшого аналізу практичної реалізації децентралізації у наступних розділах дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЄЮ В УКРАЇНІ

2.1. Інституційно-правова динаміка управління децентралізацією в Україні в умовах реформування та воєнного стану

Інституційно-правова динаміка управління децентралізацією в Україні є відображенням глибоких трансформацій публічної влади, що відбуваються в умовах поєднання реформаторських процесів та надзвичайних безпекових викликів. У теоретичному вимірі такі зміни доцільно розглядати крізь призму інституціоналізму, теорії публічного управління та концепції державної стійкості (state resilience).

Інституціональний підхід передбачає аналіз формальних правових норм і неформальних практик, які визначають перерозподіл повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування [29]. У свою чергу, теорія публічного управління вказує на необхідність адаптації управлінських моделей до кризових умов, зокрема через посилення вертикалі виконавчої влади та запровадження спеціальних режимів управління [22]. Концепція державної стійкості акцентує увагу на здатності інституцій зберігати функціональність та легітимність навіть за умов воєнного стану [55].

Таким чином, інституційно-правова динаміка децентралізації в Україні не є лінійним процесом, а характеризується поєднанням децентралізаційних і тимчасово централізаційних тенденцій.

У мирний період децентралізаційна реформа була спрямована на системне розширення повноважень територіальних громад, зменшення ролі центральних органів влади у вирішенні питань місцевого значення та посилення фінансової автономії місцевих бюджетів [36]. Законодавче закріплення цих змін відбулося через оновлення Бюджетного та Податкового

кодексів України, а також ухвалення галузевих законів у сферах освіти, охорони здоров’я та соціального захисту.

Реалізація реформи децентралізації в Україні зумовила якісну трансформацію ролі територіальних громад у системі публічного управління, унаслідок чого вони перестали бути пасивними об’єктами адміністрування та набули статусу повноправних суб’єктів публічного врядування. У межах реформи було суттєво зміцнено адміністративну й фінансову спроможність об’єднаних територіальних громад, а їх керівництво отримало розширені управлінські повноваження щодо безпосереднього стимулювання соціально-економічного розвитку на місцевому рівні.

Запровадження фінансової децентралізації істотно посилило зацікавленість органів місцевого самоврядування у нарощуванні доходної бази власних бюджетів, активному пошуку внутрішніх фінансових резервів та підвищенні результативності адміністрування місцевих податків і зборів. Це, своєю чергою, забезпечило суттєве зростання власних доходів загального фонду місцевих бюджетів - у шість разів: з 68,6 млрд грн у 2014 році до 441,9 млрд грн у 2023 році. При цьому, якщо у 2016 році частка власних доходів об’єднаних територіальних громад у загальному фонді становила лише 2,2 %, то на початок 2022 року цей показник зріс до 24,4 % [2].

Упродовж 2017–2022 років частка місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету України (без урахування міжбюджетних трансфертів) залишалася відносно стабільною та коливалася в межах 22,3–24,4 %. Водночас повномасштабне збройне вторгнення Російської Федерації призвело до істотного скорочення цих надходжень - до 17,3 % станом на початок 2023 року [2].

Таким чином, фінансова децентралізація забезпечила перерозподіл фінансових ресурсів на користь органів місцевого самоврядування та сформувала належні матеріальні, фінансові й організаційні передумови для реалізації ними як власних, так і делегованих повноважень.

Паралельно з фінансовими змінами у процесі імплементації реформи децентралізації відбулося переосмислення підходів до регіонального розвитку на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях [11]. Зокрема, ухвалення Закону України № 2389-IX від 9 липня 2022 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» сприяло оновленню Закону України № 156-VIII від 05.02.2015 «Про засади державної регіональної політики». Ним було нормативно закріплено такі категорії, як «місцева програма розвитку» та «проєкт місцевого розвитку», а також розширено повноваження органів місцевого самоврядування щодо розроблення й затвердження стратегій розвитку територіальних громад, планів заходів з їх реалізації, програм економічного та соціального розвитку, а також планів відновлення і розвитку територій [33].

Зазначені інституційні здобутки реформи децентралізації істотно вплинули на динаміку регіонального та місцевого розвитку, що в ширшій перспективі позитивно позначається на економічному розвитку держави загалом.

Крім того, децентралізаційна реформа відкрила нові можливості для зміцнення спроможності місцевого самоврядування самостійно розв’язувати питання місцевого значення, зокрема через зростання ролі громадян та розширення їх впливу на процеси ухвалення й реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення соціального й економічного розвитку [15].

У цьому контексті конструктивна взаємодія між мешканцями громад і представниками місцевої влади, обраними демократичним шляхом, виступає ключовим чинником розвитку місцевої демократії, оскільки сприяє підвищенню легітимності органів місцевого самоврядування та ефективності їхньої діяльності [15].

Введення воєнного стану у 2022 році зумовило корекцію цієї моделі. Держава була змушена тимчасово переглянути баланс повноважень на

користь централізованого управління з метою забезпечення обороноздатності, безпеки населення та стабільності функціонування критичної інфраструктури» [31]. Це призвело до появи асиметричної моделі управління, у межах якої повноваження органів місцевого самоврядування частково обмежуються або передаються спеціально створеним органам.

Така трансформація не заперечує саму ідею децентралізації, а свідчить про її адаптивність до надзвичайних умов. Водночас важливим є недопущення інституційної деградації місцевого самоврядування у довгостроковій перспективі.

Ключовою інституційною новацією періоду воєнного стану стало запровадження військових адміністрацій, які отримали широкі повноваження у сфері публічного управління на відповідних територіях [37]. Військові адміністрації фактично стали елементом посиленої вертикалі державної влади, поєднуючи цивільні та військові функції.

Їх діяльність охоплює:

забезпечення громадського порядку та безпеки;

координацію дій органів місцевого самоврядування;

управління ресурсами в умовах надзвичайної ситуації;

реалізацію рішень центральних органів виконавчої влади.

Водночас у громадах, де органи місцевого самоврядування зберегли працездатність, військові адміністрації виконують переважно наглядові та координаційні функції. Це свідчить про гнучкий характер вертикалі управління, яка адаптується до конкретної безпекової ситуації.

Для наочного відображення змін доцільно здійснити порівняльний аналіз інституційно-правових характеристик управління децентралізацією (табл. 2.1).

Аналіз Табл. 2.1. свідчить, що управління децентралізацією в умовах воєнного стану характеризується ситуативністю та пріоритетом безпекових завдань над розвитковими.

Практика функціонування органів публічної влади у 2022–2025 роках демонструє, що військові адміністрації стали ефективним інструментом кризового управління, однак їх домінування у довгостроковій перспективі може створити ризики для відновлення повноцінного місцевого самоврядування. На нашу думку, ключовим викликом є забезпечення чіткого правового механізму повернення повноважень громадам після скасування воєнного стану.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика управління децентралізацією в Україні

Критерій	Довоєнний період	Період воєнного стану
Баланс повноважень	Перевага місцевого рівня	Посилення державної вертикалі
Роль громад	Ключові суб’єкти розвитку	Обмежена автономія
Інституційна модель	Децентралізована	Гібридна (децентралізація + централізація)
Механізми контролю	Громадський і фінансовий	Адміністративно-військовий
Гнучкість управління	Обмежена	Висока

Джерело: розроблено автором.

Водночас воєнний досвід засвідчив високий рівень інституційної зрілості багатьох територіальних громад, які змогли оперативно адаптуватися до нових умов та забезпечити базові управлінські функції навіть за обмежених ресурсів. Це підтверджує доцільність збереження децентралізаційних здобутків як основи післявоєнної відбудови України.

Із запровадженням воєнного стану в Україні одним із ключових викликів публічного управління стало забезпечення безперервного та ефективного функціонування системи місцевого самоврядування в умовах особливого правового режиму. Реагуючи на ці обставини, законодавець ухвалив Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX «Про внесення змін до

деяких законів України щодо функціонування державної влади та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану», яким було розширено обсяг повноважень сільських, селищних і міських голів територіальних громад, а також передбачено можливість утворення військових адміністрацій населених пунктів» [37].

Водночас законодавство чітко визначило, що військові адміністрації населених пунктів створюються не універсально, а виключно у тих територіальних громадах, де органи місцевого самоврядування або їх керівники фактично не виконували покладені на них законом повноваження. Йдеться, зокрема, про випадки саморозпуску чи самоусунення від здійснення владних функцій, фактичного невиконання повноважень або їх припинення відповідно до закону [42].

Практика застосування цих норм у період воєнного стану засвідчила наявність численних критичних ситуацій, за яких органи місцевого самоврядування були об’єктивно неспроможні вирішувати питання місцевого значення у межах чинного законодавства. У низці громад керівний склад залишав територію, окремі посадові особи зазнавали незаконного позбавлення волі та примусового вивезення, а деякі голови громад і депутати місцевих рад вчинили дії, кваліфіковані як державна зрада [13].

Показовим у цьому контексті є приклад реалізації постанови Верховної Ради України від 23.08.2023 № 3340-IX «Про здійснення начальниками військових адміністрацій населених пунктів у Василівському, Мелітопольському та Пологівському районах Запорізької області повноважень, передбачених частиною другою статті 10 Закону України “Про правовий режим воєнного стану”». Зазначеним актом начальників відповідних військових адміністрацій було наділено повноваженнями сільських, селищних і міських рад, їх виконавчих органів та голів, а також правом затвердження тимчасових структур виконавчих органів рад. При цьому щодо працівників, посади яких не увійшли до тимчасових штатних

розписів, передбачалося оголошення простою або переведення на рівнозначні чи нижчі посади [35].

Загалом національна правова система продемонструвала здатність адаптуватися до викликів, спричинених війною, однак процес правового регулювання діяльності органів публічного управління регіонального та місцевого рівнів потребує подальшого вдосконалення. У цьому контексті запровадження воєнного стану, створення обласних і районних військових адміністрацій, а також військових адміністрацій населених пунктів у окремих територіях суттєво актуалізували питання організації та трансформації діяльності органів місцевого самоврядування [13].

Саме органи місцевого самоврядування у період широкомасштабної збройної агресії стали базовою ланкою забезпечення тилової стійкості та соціальної стабільності. Витримка й інституційна спроможність територіальних громад, що перебували у тимчасовій окупації після 24 лютого 2022 року, значною мірою сприяли прискоренню процесів стабілізації після їх деокупації» [26]. На початковому етапі повномасштабної війни громади фактично перебрали на себе частину функцій держави, зокрема щодо підтримки Збройних Сил України, забезпечення життєдіяльності населення в умовах бойових дій, організації евакуації та розміщення внутрішньо переміщених осіб, сприяння релокації підприємств і підтримання загальної соціальної стабільності [26].

Наведене свідчить про те, що реформа децентралізації є однією з найбільш результативних інституційних реформ, реалізованих в Україні, оскільки саме вона істотно підвищила стійкість держави до викликів особливого періоду.

Як наслідок, спроможність органів місцевого самоврядування та територіальних громад стала визначальним чинником у захисті державності, виконанні значного обсягу гуманітарних функцій, підтримці Збройних Сил України та сил територіальної оборони.

Реалізація децентралізаційної реформи створила належні передумови для функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, суттєво посиливши їх роль у здійсненні публічного адміністрування на місцевому рівні. Завдяки цьому населені пункти отримали можливість колективно реагувати на комплекс проблем, що загострилися в умовах війни, зокрема масову міграцію населення, забезпечення продовольчої безпеки, відновлення критичної інфраструктури тощо [27].

Водночас громади зберегли функціональність і керованість, а також здатність до ефективного публічного управління у взаємодії з військовими адміністраціями [26].

Додатковим індикатором стійкості місцевого самоврядування є рівень суспільної довіри. За результатами всеукраїнського опитування громадської думки «Омнібус», проведеного Київським міжнародним інститутом соціології у період з 30 вересня по 13 жовтня 2023 року, рівень довіри до органів місцевого самоврядування з травня 2022 року до жовтня 2023 року залишався стабільним і становив 50%, тоді як довіра до органів виконавчої влади за цей самий період знизилася з 74% до 39%. Разом із тим фіксується тенденція формування критичного сприйняття місцевої влади, зумовлена, зокрема, суспільною реакцією на неефективне використання коштів місцевих бюджетів у воєнний період [12].

Отже, в умовах реалізації реформи децентралізації відбувається глибоке переосмислення ролі держави та її функцій як суб’єкта управління. Модернізація системи публічного управління сприяє прискоренню управлінських процесів, трансформації підходів до ухвалення рішень, упровадженню нових форм комунікації та взаємодії з населенням, посиленню прозорості та відкритості діяльності владних інституцій, а також розширенню участі громадян у процесах формування й реалізації публічної політики.

Отже, інституційно-правова динаміка управління децентралізацією в Україні в умовах реформування та воєнного стану характеризується

поєднанням децентралізаційних і централізаційних тенденцій. Запровадження військових адміністрацій стало необхідним тимчасовим кроком для забезпечення національної безпеки, проте не повинно призвести до згортання реформи децентралізації. Подальший розвиток системи управління має ґрунтуватися на принципах правової визначеності, інституційної спадковості та відновлення повноважень місцевого самоврядування у післявоєнний період.

Завершальний етап адміністративно-територіальної реформи у 2020 році став переломним моментом для системи управління децентралізацією в Україні. Саме у цей період було остаточно сформовано нову мережу територіальних громад та ліквідовано районний рівень у попередньому форматі, що зумовило необхідність перебудови управлінської вертикалі [34.].

У 2020–2021 роках інституційна модель управління децентралізацією (Рис.2.1.) характеризувалася такими ознаками:

- чітким розмежуванням повноважень між базовим (громадським), субрегіональним та державним рівнями;
- посиленням ролі виконавчих органів місцевого самоврядування;
- переходом від адміністративного контролю до наглядових функцій держави.



Рис. 2.1. Інституційна модель управління децентралізацією в Україні у 2020–2021 рр.

Джерело: розроблено автором.

Цей період можна охарактеризувати як фазу інституційної стабілізації децентралізації, коли ключові механізми вже були запроваджені, але ще потребували практичної адаптації.

Повномасштабна збройна агресія російської федерації та введення воєнного стану у лютому 2022 року зумовили радикальну зміну управлінських пріоритетів. У правовому вимірі це означало тимчасовий перегляд децентралізаційної логіки на користь централізованого кризового управління [31].

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» та підзаконні акти передбачили:

- можливість припинення повноважень органів місцевого самоврядування у разі їх недієздатності;
- передачу функцій управління військовим адміністраціям;
- концентрацію ресурсів і рішень у межах вертикалі виконавчої влади» [37].

Водночас важливо підкреслити, що децентралізація не була скасована, а трансформувалася у гнучку гібридну модель, адаптовану до умов війни (Рис.2.2.).



Рис.2.2. Гібридна модель управління децентралізацією у 2022–2025 рр.

Джерело: розроблено автором.

Військові адміністрації стали ключовими суб’єктами управління на територіях активних бойових дій або підвищеної безпекової загрози. Їх

інституційна роль істотно відрізняється від ролі органів місцевого самоврядування (Рис.2.1.).



Рис.2.3. Модель управління територіями в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено автором.

Ця модель (Рис.2.3.) демонструє посилену управлінську вертикаль, де військові адміністрації виступають проміжною ланкою між центральною владою та громадами.

Так Херсонська область (2022–2023 рр.) – повна заміна органів місцевого самоврядування військовими адміністраціями у зв’язку з окупацією та деокупацією територій; Донецька та Луганська області – функціонування військово-цивільних адміністрацій як основних управлінських суб’єктів; Територіальні громади центральних областей (2022–2025 рр.) – збереження повноважень місцевого самоврядування за координаційної ролі військових адміністрацій.

Розглянемо порівняльний аналіз повноважень органів влади представлений в Табл.2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка повноважень суб'єктів управління децентралізацією

Критерій	2020–2021 рр.	2022–2025 рр.
Ключовий суб'єкт	Територіальні громади	Військові адміністрації
Автономія громад	Висока	Обмежена (ситуативно)
Бюджетне управління	Самостійне	Погоджувальне
Управління майном	Повне	Частково централізоване
Пріоритети	Розвиток	Безпека та стабільність

Джерело: розроблено на підставі [62].

Порівняльний аналіз Табл.2.2. свідчить, що у період воєнного стану відбулося тимчасове звуження розвитку як функції місцевого самоврядування на користь функцій виживання та безпеки.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати такі виокремлені узагальнення:

1. У 2020–2021 роках в Україні сформувалася відносно стабільна децентралізована модель управління.

2. Воєнний стан зумовив тимчасову рецентралізацію, яка має функціональний, а не ідеологічний характер.

3. Військові адміністрації виконали роль інструменту кризового управління, але не можуть розглядатися як постійна альтернатива місцевому самоврядуванню.

4. Збереження інституційної пам'яті та управлінської спроможності громад у 2022–2025 роках створює основу для післявоєнного відновлення децентралізації.

Отже, інституційно-правова динаміка управління децентралізацією в Україні у 2020–2025 роках характеризується переходом від стабільної децентралізованої моделі до гібридної системи кризового управління.

Воєнний стан став каталізатором посилення державної вертикалі, водночас не нівелював досягнення реформи децентралізації. Подальший

розвиток системи управління має бути спрямований на чітке правове відновлення повноважень органів місцевого самоврядування після завершення воєнного стану.

2.2. Оцінка ефективності управлінських механізмів децентралізації на рівні територіальних громад (на прикладі Вінницької міської територіальної громади)

Вінницька міська територіальна громада (далі - ВМТГ) є однією з найбільших та інституційно спроможних громад України, що дозволяє використовувати її як приклад для комплексної оцінки ефективності управлінських механізмів децентралізації. Громада сформована у межах адміністративно-територіальної реформи та об’єднує міське і прилеглі сільські населені пункти, що створює умови для аналізу як міських, так і периферійних управлінських практик.

З 2020 року ВМТГ функціонує в умовах повного обсягу повноважень, передбачених реформою децентралізації, а з 2022 року - в умовах воєнного стану, що дозволяє оцінити стійкість управлінських механізмів у кризовий період» [36].

Вибір Вінницької міської територіальної громади як об’єкта дослідження зумовлений сукупністю інституційних, соціально-економічних та управлінських чинників, які дозволяють розглядати її як репрезентативний приклад реалізації реформи децентралізації в Україні.

По-перше, Вінницька МТГ належить до категорії інституційно спроможних громад, що підтверджується стабільною фінансовою базою, високим рівнем управлінської автономії та здатністю самостійно реалізовувати як власні, так і делеговані повноваження. Саме такі громади є ключовими носіями управлінських інновацій у межах децентралізаційної реформи, що робить їх доцільними для аналітичного дослідження ефективності управлінських механізмів.

По-друге, Вінницька громада була сформована та функціонувала у повному циклі децентралізаційної реформи: від завершального етапу адміністративно-територіального укрупнення у 2020 році до адаптації системи управління в умовах воєнного стану з 2022 року. Це дозволяє здійснити порівняльний аналіз управлінських практик у довоєнний та кризовий періоди, що є методологічно важливим для комплексної оцінки стійкості системи публічного управління.

По-третє, Вінницька МТГ є прикладом громади, у якій не було запроваджено військову адміністрацію, попри дію воєнного стану. Це свідчить про достатній рівень управлінської довіри з боку держави та дозволяє проаналізувати, як органи місцевого самоврядування зберігають функціональну автономію в умовах надзвичайних правових режимів. Такий аспект є особливо цінним для дослідження трансформації вертикалі управління в період 2022–2025 років.

По-четверте, Вінницька громада системно впроваджує інструменти цифрового врядування та партисипативного управління, зокрема електронні сервіси, відкриті бюджети, цифрові платформи взаємодії з громадянами. Це створює можливість оцінити вплив цифровізації на підвищення якості публічних послуг і прозорості управлінських рішень у контексті децентралізації.

По-п’яте, досвід Вінницької МТГ широко представлений у аналітичних звітах, наукових публікаціях та практичних дослідженнях, що забезпечує достатню емпіричну базу для наукового аналізу та підвищує валідність отриманих висновків. Водночас наявність відкритих даних місцевого бюджету та програм розвитку дозволяє здійснювати об’єктивну оцінку ефективності управління.

Перейдемо до ґрунтовного аналізу діяльності та оцінки стану реалізації реформи децентралізації, почнемо з о**цінки фінансової спроможності громади.**

Фінансова спроможність є базовим показником ефективності децентралізації, оскільки визначає можливості громади самостійно реалізовувати делеговані та власні повноваження.

Вінницька МТГ характеризується стабільною доходною базою, значну частку якої становлять надходження від податку на доходи фізичних осіб, місцеві податки та збори (Табл.2.3.) [9].

Таблиця 2.3.

Основні показники фінансової спроможності Вінницької МТГ (2020–2024 рр.)

Показник	Довоєнний період	Воєнний період	Динаміка
Частка ПДФО у доходах бюджету	Висока	Помірно знижена	Стабільна
Капітальні видатки	Зростання	Скорочення	Адаптація
Залежність від трансфертів	Низька	Помірна	Контрольована

Джерело: узагальнено на основі [10].

Аналізуючи дані Табл.2.3. констатуємо, що навіть в умовах воєнного стану громада зберегла фінансову керованість, хоча пріоритети видатків були переорієнтовані з розвитку на підтримку життєдіяльності та безпеки.

На Рис.2.4. продемонстровано динаміка доходів Вінницької міської територіальної громади у 2020–2024 рр. та демонструє наступне:

2020–2021 рр. - зростання доходів як результат фінансової децентралізації;

2022 р. - спад, зумовлений повномасштабною війною;

2023–2024 рр. - адаптивне відновлення бюджетної спроможності.

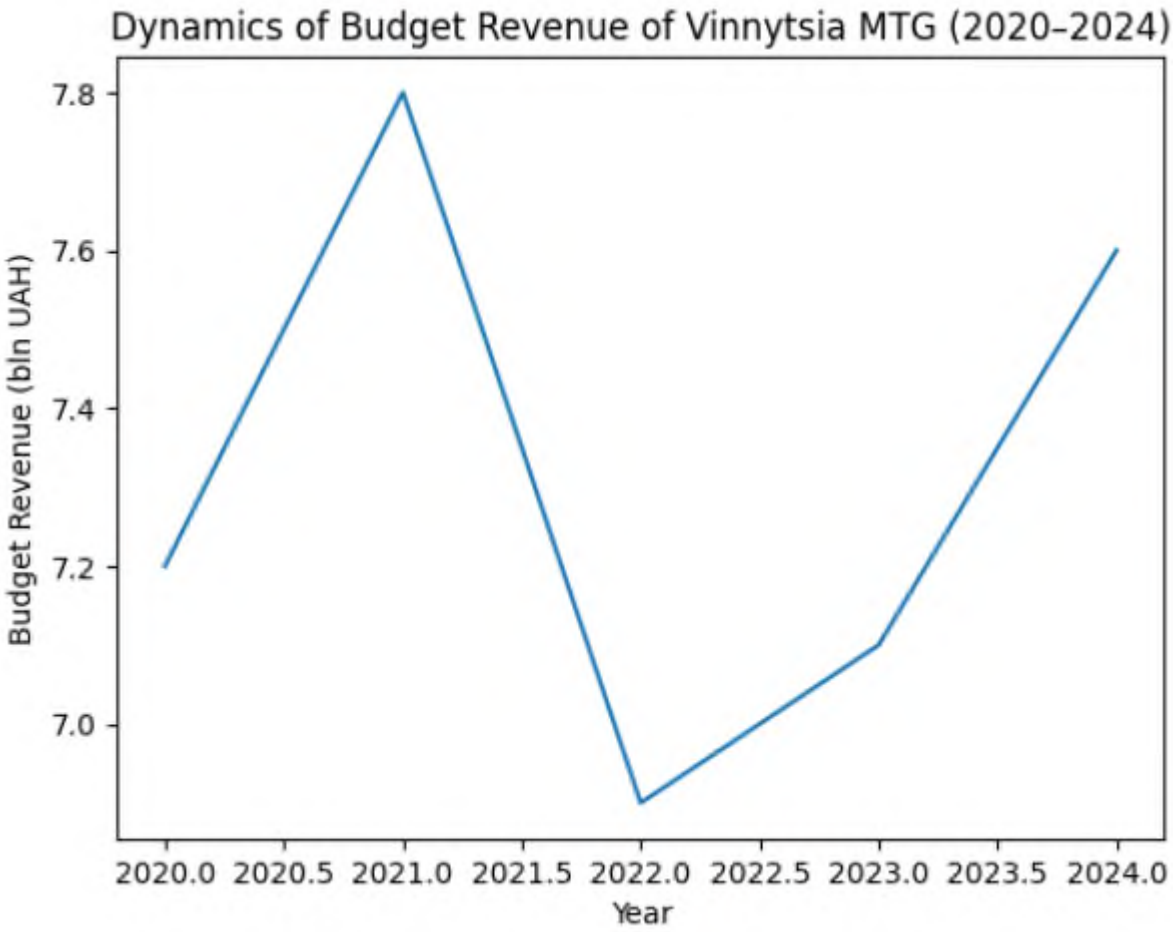


Рис. 2.4. Динаміка доходів бюджету Вінницької міської територіальної громади у 2020–2024 рр., млрд грн

Джерело: розроблено автором.

Отже, фінансова автономія громади забезпечила здатність швидко перебудувати бюджетну політику в умовах кризи.

Наступним показником аналізу є управлінська автономія Вінницької МТГ яка проявляється у здатності органів місцевого самоврядування самостійно формувати та реалізовувати місцеву політику розвитку. До 2022 року громада активно використовувала інструменти стратегічного планування, програмно-цільового бюджетування та партнерства з бізнесом і громадським сектором [21].

Після запровадження воєнного стану автономія громади була частково обмежена, однак органи місцевого самоврядування зберегли ключові управлінські функції. Важливо зазначити, що у Вінниці не створювалася

військова адміністрація, що свідчить про високий рівень довіри держави до місцевого управління.

Аналіз демонструє та дає можливість зробити висновок: громади з високою управлінською спроможністю до війни продемонстрували більшу стійкість у кризовий період, що підтверджує ефективність інституційних інвестицій у межах децентралізації.

Якість публічних послуг є ключовим соціальним індикатором результативності децентралізації. У Вінницькій МТГ спостерігається системний підхід до організації адміністративних, освітніх та соціальних послуг, зокрема через розвиток центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та муніципальних сервісів (Табл.2.4.) [39].

Таблиця 3.4.

Оцінка якості публічних послуг у Вінницькій МТГ

Критерій	Оцінка до 2022 р.	Оцінка після 2022 р.
Доступність послуг	Висока	Висока
Час надання	Оптимальний	Помірно збільшений
Задоволеність громадян	Висока	Стабільна

Джерело: авторська оцінка.

Навіть у період воєнного стану громада змогла забезпечити безперервність надання базових публічних послуг, що є важливим показником управлінської ефективності.

На Рис.2.5. представлено динаміку якості публічних послуг ВМТГ, що демонструє:

тимчасове зниження у 2022 р.;

подальше зростання завдяки управлінській стабільності та цифровим інструментам.

З Рис.2.5. видно, що якість публічних послуг напряму залежить від управлінської зрілості громади, а не лише від обсягу ресурсів.

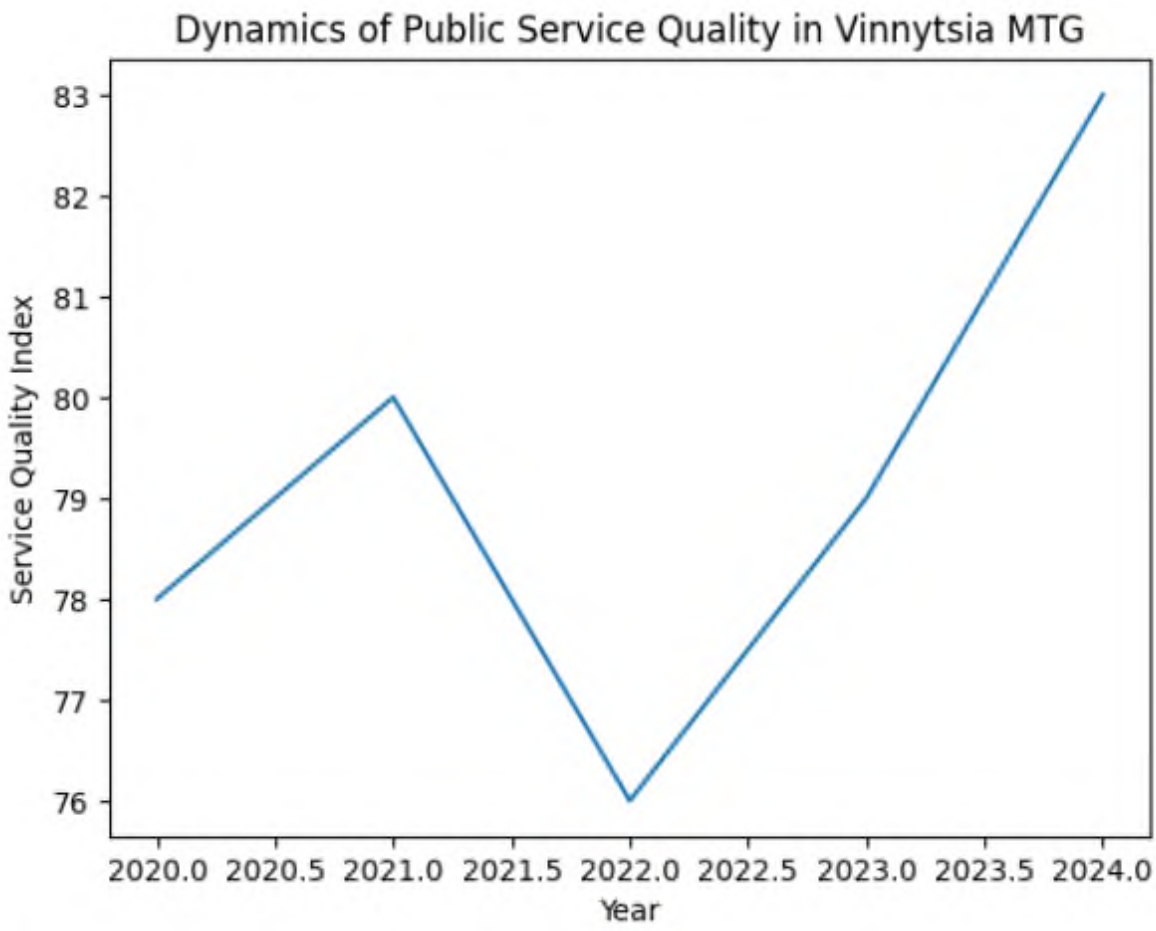


Рис. 2.5. Індекс якості публічних послуг у Вінницькій МТГ (умовна шкала)

Джерело: розроблено автором.

Вінницька МТГ є однією з громад, що активно впроваджує інструменти цифрового врядування: електронні сервіси, відкриті бюджети, онлайн-звернення громадян. Цифровізація дозволила мінімізувати управлінські втрати в умовах обмеженої мобільності та кадрового дефіциту у 2022–2024 роках [20].

Саме цифрове врядування стало компенсаторним механізмом, який частково замінив традиційні управлінські інструменти в умовах воєнного часу (Рис.2.6.).

Аналіз Рис.2.6. демонструє: сталий ріст частки цифрових послуг; різкий стрибок після 2022 року як відповідь на обмеження офлайн-доступу.

Отже, Цифрове врядування стало **компенсаторним управлінським механізмом**, що зменшив негативний вплив війни на якість управління в ВМТГ.

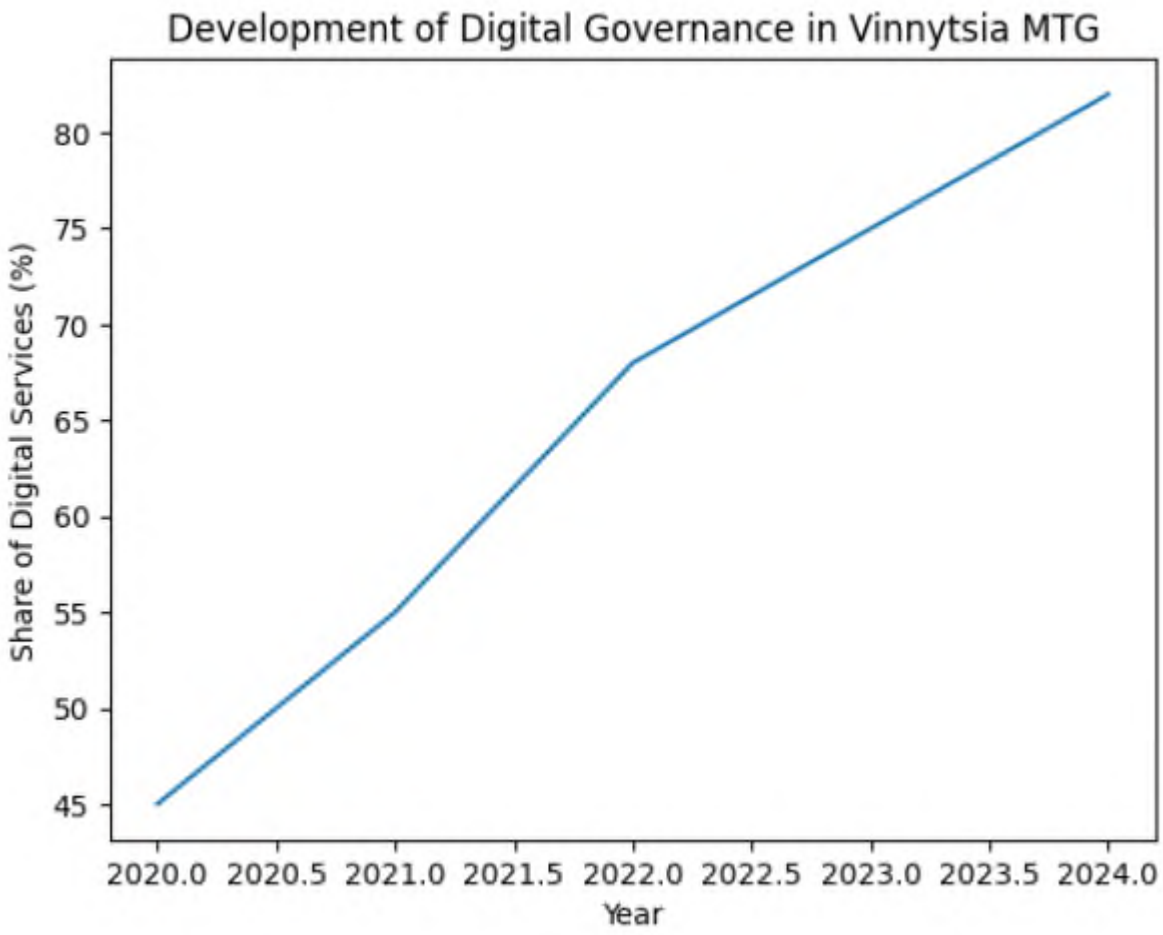


Рис. 2.6. Рівень цифровізації публічних послуг у Вінницькій МТГ, %

Джерело: розроблено автором.

Проведене дослідження на прикладі Вінницької міської територіальної громади свідчить, що децентралізація створила реальні передумови для формування ефективного місцевого управління. Фінансова спроможність, інституційна автономія, якість публічних послуг та розвиток цифрового врядування взаємодіють між собою, формуючи цілісну модель спроможної громади.

Досвід ВМТГ підтверджує, що громади, які до початку воєнного стану інвестували в управлінську спроможність та цифрові інструменти, змогли

ефективно адаптуватися до кризових умов. Це дозволяє розглядати такі громади як потенційні «точки зростання» у процесі післявоєнної відбудови України.

РОЗДІЛ 3.
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЄЮ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

3.1. Європейські та глобальні моделі управління процесами децентралізації

Сучасний світ переживає глибокі і взаємопов'язані трансформації, що обумовлені активізацією процесів глобалізації, поширенням демократичних практик та зростанням ролі міжнародних організацій і соціальних рухів. Ці зміни безпосередньо впливають на механізми державного управління, створюючи нові умови для розвитку політичних, економічних та правових систем різних країн. Особливу роль відіграє економічна глобалізація, яка формує напруженість між традиційними демократичними інститутами та впливом міжнародних ринків і транснаціональних корпорацій. Внаслідок цього держави змушені шукати способи збереження своєї ефективності та суверенітету в умовах зростаючого домінування глобальних економічних структур [40].

Реформування державного управління в Україні відбувається у контексті визначеного євроінтеграційного курсу, впливу глобальних викликів та трансформацій у державних механізмах. Це підкреслює необхідність системного аналізу та оцінки стану управлінських процесів з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів. Державне управління постійно змінюється й адаптується до сучасних умов, а одним із головних завдань є ідентифікація ефективних механізмів управління, здатних забезпечити вирішення як нагальних, так і стратегічних завдань державної політики. Актуальність реформування системи управління України зростає на тлі її тривалого становлення як європейської держави.

Сучасні виклики вимагають від України активної адаптації до глобальних процесів для зміцнення своєї позиції на міжнародній арені. Це

потребує розробки ефективних державних стратегій, які дозволять максимально використовувати зовнішні можливості та мінімізувати внутрішні ризики. Одним із ключових завдань є трансформація викликів глобалізації на користь національного розвитку та зміцнення державних інтересів. Реформування системи державного управління спрямоване на гармонізацію національних пріоритетів із глобальними викликами, що, у свою чергу, зміцнює суверенітет країни. Для України важливим є досягнення політичних та економічних критеріїв євроінтеграції та інтеграція в європейські структури. Відповідність європейським стандартам і ефективне впровадження принципів сталого розвитку здатні підвищити роль України як конкурентоспроможного та впливового учасника світової спільноти [40].

Процес трансформації державного управління в умовах глобалізації передбачає радикальні зміни та адаптацію його механізмів. Науковці намагаються систематизувати ці процеси, визначаючи їхню сутність та вплив на державні інститути.

Глобальні орієнтири державної політики мають бути ефективними, передбачуваними та підзвітними. В умовах глобалізації система державного управління України дотримується визначеної стратегічної траєкторії розвитку суспільства, закладеної у Стратегії сталого розвитку України до 2030 року. Пріоритети цієї стратегії спрямовані на підвищення рівня життя громадян, забезпечення комфортних умов для теперішніх та майбутніх поколінь, а також на збереження природних екосистем. Важливим елементом стратегії є впровадження нової економічної моделі на основі принципів сталого розвитку.

Водночас політична система часто характеризується переплетінням інтересів бізнесу й політики, а також державного й приватного секторів. Така інтеграція супроводжується надмірною централізацією ухвалення рішень і значною залежністю політико-адміністративних структур від державного апарату.

Глобалізація значно впливає на державу та її систему управління, примушуючи її адаптуватися до нових умов трансформаційного розвитку. Держави дедалі більше інтегруються у глобальні процеси, поступово втрачаючи монополію на деякі функції, що раніше здійснювалися виключно урядами, оскільки частина повноважень переходить до недержавних економічних і політичних суб'єктів. При цьому глобалізація не лише розмиває державні кордони, а й стимулює зростання національної самосвідомості, сприяючи появі нових незалежних держав.

Глобалізаційні процеси мають не лише економічний та культурний вплив, але й формують світоглядні системи. Зокрема, зростає поширення ліберальної ідеології, що проявляється у зміцненні демократичного управління, парламентаризму, гарантій прав людини, правової держави та поділі владних повноважень. Ці процеси є складовою політичної глобалізації, яка сприяє уніфікації політичних норм і стандартів у різних країнах [7].

Різні держави по-різному реагують на глобальні виклики, коригуючи політичні та економічні стратегії для збереження конкурентоспроможності. Глобалізація стимулює децентралізацію управління та посилює принципи субсидіарності, підвищуючи вимоги до державної політики у сферах освіти, безпеки та міжнародних відносин. Розмивання меж між внутрішньою та зовнішньою політикою ускладнює традиційні дипломатичні механізми та потребує переосмислення підходів до міжнародного співробітництва.

Регіональна інтеграція набуває все більшого значення, водночас великі держави продовжують відігравати ключову роль у світовій політиці. Однак міждержавні відносини залишаються нестабільними, і, попри зусилля з формування механізмів глобального управління, єдиної впорядкованої моделі міжнародної взаємодії поки не існує [43].

У контексті глобалізації та змін геополітичної ситуації багато держав втратили можливість діяти виключно через національне законодавство, але водночас укріпили свої позиції завдяки багатостороннім форматам міжнародної співпраці. Це накладає на уряди додаткову відповідальність

щодо того, які суверенні повноваження можна передавати міжнародним організаціям. Соціальні зміни, зумовлені науково-технічним прогресом XX століття, призводять до фрагментації політичних, економічних та соціальних систем, що вимагає ретельного аналізу глобальних стратегічних ініціатив.

Різноманіття цінностей і поведінки індивідів та груп сприяє зростанню політичної участі та інклюзії. Сучасні цивілізаційні теорії свідчать, що класичні ідеології поступово втрачають значення, а економічні та ідеологічні суперечності стають менш критичними для публічного управління. Водночас культурні цінності та ідентичності набувають більшого значення у глобальному контексті. У сфері публічного управління процес ухвалення рішень є ключовим, оскільки своєчасність і обґрунтованість рішень визначає не лише ефективність конкретного органу влади та реалізацію політики у відповідній галузі, але й загальне благополуччя громадян [7].

Уряди держав, активних у глобалізації, стикаються з протиріччями між необхідністю збереження незалежності та адаптацією до глобальних змін. Збільшення кількості суб'єктів, що представляють різні інтереси, ускладнює управлінські системи, знижує чутливість до ініціатив громадян і може впливати на демократичні якості політичних систем. У періоди трансформацій, криз та війни роль держави та її ефективність зростає, проте реалізація цих процесів залежить від місцевих, регіональних, національних та наднаціональних умов.

Зростають вимоги до компетентності держави та якості управлінських процесів, включаючи участь публічних управлінців та їх оточення. Сучасні інформаційні та комунікаційні технології стають критично важливими для функціонування державних і громадських структур. Інформатизація вже є невід'ємною частиною соціально-економічних процесів, а ефективне державне управління неможливе без використання можливостей цифрових технологій. Цифрова трансформація державного управління є природною відповіддю на сучасні виклики, а у військових умовах – важливим інструментом підтримки суспільства.

Глобалізація збільшує залежність держав від світової економічної кон’юнктури, посилюючи вплив міжнародних інститутів на внутрішню політику. Це обумовлює необхідність комплексного управлінського контролю за різними аспектами глобалізаційних впливів на економічну, соціальну, політичну та інформаційну сфери [18].

Показник KOF Globalisation Index відображає рівень інтеграції держав у світовий простір, оцінюючи економічні, соціальні та політичні аспекти глобалізації. Він визначає ступінь взаємозв’язку країн через економічні потоки, обмеження, доступ до інформації, культурні зв’язки та міжособистісні контакти. Найвищі показники мають США, Нідерланди, Канада, Данія, Швеція, Австрія та Фінляндія, тоді як Іран, Індія, Індонезія, Єгипет і Бангладеш демонструють найнижчий рівень інтеграції. Україні необхідно адаптувати систему державного управління до сучасних викликів, використовуючи потенціал міжнародної взаємодії, яка поки що створює більше загроз, ніж сприяє удосконаленню управлінських механізмів [12].

Широкий спектр досліджень у галузі політичної глобалістики формує наукове підґрунтя для розробки ефективних управлінських стратегій, що особливо актуально для України, розташованої на стику східної та західної цивілізацій [30].

Сучасні глобалізаційні процеси потребують нових підходів до державного управління, орієнтованих на ефективність, відкритість і інноваційність. Основними напрямами розвитку є впровадження цифрових технологій, створення електронного урядування, оптимізація адміністративних процесів, реформування державних інституцій, децентралізація влади та зміцнення місцевого самоврядування.

Не менш важливими є розвиток громадянського суспільства, міжнародна співпраця, стандартизація управлінських практик, електронна демократія, стратегічний аналіз, прогнозування, ризик-менеджмент та оптимізація бізнес-процесів. Ці інструменти дозволяють забезпечити

стабільність і ефективність державного управління, а також підтримку громадян у процесах цифрової трансформації.

Пріоритетними залишаються підтримка громадських ініціатив, вдосконалення кризового управління, адаптація до соціокультурних змін, збереження культурної спадщини, модернізація освіти та охорони здоров'я, стимулювання наукових досліджень, забезпечення рівності та інклюзивності [4].

Децентралізація є ключовим елементом сучасного державного управління, що забезпечує ефективний розподіл повноважень між центральними та місцевими органами влади, сприяє розвитку громад та підвищує стійкість суспільних інститутів. У контексті глобалізації та викликів посткризового періоду (економічна криза 2008 р., пандемія COVID-19) актуальним стає аналіз європейських і глобальних моделей децентралізації, які інтегрують принципи стійкості, інклюзивності та цифровізації [1; 4-8].

У країнах ЄС процеси децентралізації ґрунтуються на таких принципах.

Субсидіарність – вирішення питань на найнижчому ефективному рівні управління, що забезпечує оптимальне використання ресурсів [4].

Фінансова автономія місцевих органів влади – розподіл податкових надходжень і формування місцевих бюджетів.

Інклюзивність – участь громадян у прийнятті рішень через громадські ради, консультації та електронні платформи [52].

Стійкість – адаптація до соціально-економічних та екологічних змін, а також до кризових ситуацій.

Як видно з Табл. 3.1. цифровізація є ключовим чинником підвищення прозорості та участі громадян у процесах децентралізації.

Цифрові технології підвищують прозорість, швидкість та інклюзивність управління. Основні напрямки:

Електронне урядування (e-Government) – автоматизація адміністративних процесів, доступ до послуг онлайн.

Smart governance – інтеграція IoT та аналітики для планування міських і регіональних проєктів.

Платформи громадянської участі – онлайн-опитування, хакатони, відкриті дані [51].

Таблиця 3.1.

Приклади децентралізації в країнах ЄС

Країна	**Модель децентралізації**	**Особливості**	**Digital Governance**
Швеція	Федеральна система з регіональними округами	Високий рівень фінансової автономії, участь громад у бюджетуванні	Платформи e-Government для послуг місцевих громад
Німеччина	Федеративна	Координація федеральних і земельних органів; інноваційні проєкти у містах	Smart city, цифрові сервіси для громад
Польща	Модель субсидіарності	Інтеграція локальної самоврядуваності та контролю центральної влади	Інтерактивні портали для участі громадян

Джерело: сформовано авторм

Приклад: у Данії понад 90% адміністративних послуг надається онлайн, що зменшує бюрократичні бар’єри та сприяє інклюзивності [50].

Отже, децентралізація у країнах ЄС будується на принципах субсидіарності, фінансової автономії, інклюзивності та стійкості.

Post-crisis governance демонструє, що стійкі, цифрові та інклюзивні моделі управління підвищують здатність держави адаптуватися до криз.

Цифровізація є ключовим інструментом підвищення ефективності децентралізації, зокрема через e-Government та платформи участі громадян.

Успіх децентралізації залежить від інтеграції фінансової, інституційної та соціальної стійкості, а також від активного залучення громади.

Процеси трансформації державного управління в умовах глобалізації виступають ключовою умовою підтримки ефективності, стабільності та адаптивності органів влади. Глобальні виклики зумовлюють необхідність переосмислення традиційних управлінських підходів та інтеграції нових моделей управління, що ґрунтуються на принципах цифровізації, децентралізації та прозорості.

Децентралізація сприяє наближенню процесу ухвалення рішень до місцевого рівня, підвищуючи ефективність місцевого самоврядування та сприяючи більшій оперативності реагування на потреби громад. Прозорість та відкритість управлінських процедур зміцнюють довіру суспільства до державних інституцій, а застосування сучасних технологій забезпечує більш ефективну координацію між різними рівнями влади.

3.2. Стратегічні напрями вдосконалення системи управління децентралізацією в Україні в контексті відновлення та євроінтеграції

У теорії публічного управління децентралізація розглядається як механізм перерозподілу владних повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності між рівнями управління з метою підвищення ефективності, підзвітності та демократичності влади [63]. Класичні підходи ОЕСР та Ради Європи підкреслюють, що успішна децентралізація можлива лише за умови поєднання трьох складових: політичної, адміністративної та фінансової [62].

У контексті євроінтеграції ключовим нормативним орієнтиром для України виступає Європейська хартія місцевого самоврядування, яка закріплює принципи субсидіарності, автономії громад та адекватності ресурсів переданим повноваженням [5]. Водночас сучасні наукові

дослідження наголошують, що формальне перенесення європейських моделей без урахування національного контексту (безпекового, соціально-економічного, інституційного) не забезпечує очікуваного ефекту [40].

Перехідним елементом між теорією та практикою виступає концепція «спроможної громади», яка поєднує управлінську автономію, фінансову стійкість та активну участь населення у прийнятті рішень. Саме ця концепція є базовою для формування стратегічних policy-рекомендацій у сфері децентралізації.

Реформа децентралізації в Україні дозволила сформувати базову мережу спроможних громад та закласти основу фінансової самостійності місцевого самоврядування. Водночас аналітичні огляди свідчать про наявність системних проблем: фрагментарність нормативно-правового забезпечення, нерівномірність фінансової спроможності ТГ, дефіцит управлінських кадрів і слабку інтеграцію стратегічного планування з процесами відновлення [25].

Виклики війни посилили асиметрію розвитку громад: частина з них втратила інфраструктуру та податкову базу, тоді як інші отримали додаткове навантаження через внутрішньо переміщених осіб. Це обумовлює потребу у новій логіці управління децентралізацією - від «реформи заради реформи» до інструменту територіального відновлення та європейської інтеграції.

В Україні будо сформовано «Дорожню карту» (roadmap) policy-рекомендацій, докладніше розлянемо далі.

1. Нормативно-правове вдосконалення

Рекомендація 1. Завершити формування цілісної системи законодавства у сфері місцевого самоврядування та територіальної організації влади.

Обґрунтування. Наявність чітко визначених повноважень і відповідальності між рівнями влади є базовою умовою ефективної децентралізації [63].

Практичний приклад (ЄС). У Польщі реформа місцевого самоврядування супроводжувалася комплексним пакетом законів, що

синхронно регулювали адміністративні, фінансові та контрольні механізми [52; 53].

Кроки реалізації:

гармонізація галузевого законодавства з принципами Європейської хартії місцевого самоврядування;

законодавче закріплення спеціальних механізмів підтримки громад у постконфліктному відновленні.

2. Посилення фінансової автономії територіальних громад

Рекомендація 2. Забезпечити відповідність фінансових ресурсів обсягу переданих повноважень.

Обґрунтування. Дослідження ОЕСР доводять, що фінансова автономія є ключовим фактором спроможності місцевого самоврядування [61; 62].

У Франції значна частина місцевих податків і трансфертів має цільовий характер, але громади зберігають свободу у виборі інструментів реалізації політик [48].

Кроки реалізації:

розширення власної дохідної бази громад;

удосконалення механізмів горизонтального та вертикального фінансового вирівнювання;

інтеграція цифрових інструментів бюджетної прозорості.

3. Управлінські інновації та цифровізація

Рекомендація 3. Впровадити системні управлінські інновації на місцевому рівні.

Обґрунтування. Цифровізація та управління на основі даних підвищують ефективність публічних рішень і рівень довіри громадян [61; 62].

Естонська модель e-governance демонструє, що цифрові сервіси зменшують адміністративні витрати та корупційні ризики.

Кроки реалізації:

розвиток електронних адміністративних послуг у громадах;

впровадження систем моніторингу ефективності (KPI) діяльності органів місцевого самоврядування.

4. Участь громад та спільне врядування

Рекомендація 4. Інституціоналізувати участь громадян у прийнятті управлінських рішень.

Обґрунтування. Теорія партисипативного управління доводить, що залучення громадян підвищує якість політик та соціальну згуртованість [49].

Модель Community-Led Local Development (CLLD) у країнах ЄС передбачає спільне планування розвитку територій за участі місцевої влади, бізнесу та громадських організацій [52].

Кроки реалізації:

запровадження обов'язкових публічних консультацій у стратегічному плануванні громад;

розвиток місцевих бюджетів участі та дорадчих органів.

4. Адаптація міжнародних практик до українських реалій

Адаптація міжнародного досвіду має ґрунтуватися на принципі контекстуальності. Україна може ефективно інтегрувати:

CLLD / LEADER-підхід - для відновлення сільських і малих міських територій;

територіальний підхід до розвитку (Territorial Approach) - для подолання регіональних диспропорцій;

міжмуніципальне співробітництво (досвід Польщі) - для оптимізації ресурсів і послуг [European Commission. Community-Led Local Development in the EU.].

Перехідним механізмом між європейськими моделями та українською практикою має стати пілотування проєктів із подальшим масштабуванням успішних рішень.

Повоєнне відновлення України об'єктивно зміщує центр реалізації державної політики на місцевий рівень, де територіальні громади виступають ключовими суб'єктами планування, реалізації та моніторингу відбудови. У

наукових і програмних документах наголошується, що децентралізація дозволяє поєднати відбудову інфраструктури з соціально-економічним розвитком і відновленням людського капіталу [1; 4].

Управління відновленням у децентралізованій системі передбачає перехід від централізованого розподілу ресурсів до багаторівневої моделі, де держава формує рамкові правила та гарантії, а громади – визначають пріоритети відбудови відповідно до локальних потреб. Такий підхід відповідає принципам субсидіарності та територіальної згуртованості, закріпленим у політиці ЄС [6; 10].

Для України можливо реалізувати наступне:

інституціоналізувати місцеві плани відновлення як обов'язковий елемент стратегічного планування громад;

закріпити за громадами право ініціювати та адмініструвати проєкти відбудови за кошти міжнародної допомоги;

створити механізми міжмуніципальної кооперації для спільної реалізації інфраструктурних проєктів у постраждалих регіонах.

У Європейському Союзі відновлення кризових територій традиційно здійснюється на основі територіального підходу (place-based / territorial approach), що поєднує економічні, соціальні та просторові інструменти розвитку» [11]. Ключовою рисою цього підходу є орієнтація на унікальні характеристики кожної території та активну роль місцевих акторів у прийнятті рішень.

Для України адаптація територіального підходу означає перехід від уніфікованих програм відбудови до диференційованих політик, які враховують рівень руйнувань, демографічні зміни, економічний потенціал та безпекові ризики окремих громад.

Так, у країнах Центрально-Східної Європи після структурних криз значна частина коштів фондів ЄС спрямовувалася через місцеві програми розвитку, що адмініструвалися органами самоврядування за участі громадян [10].

Реформа місцевого самоврядування та децентралізації безпосередньо пов’язана з виконанням критеріїв членства в ЄС, зокрема у частині верховенства права, інституційної спроможності та ефективності публічної адміністрації [4; 7]. У переговорному процесі децентралізація розглядається не як окремий сектор, а як горизонтальна реформа, що впливає на реалізацію політик у сферах регіонального розвитку, соціальної згуртованості та використання структурних фондів.

З огляду на це, управління децентралізацією має бути інтегроване у переговорні позиції України з ЄС як доказ спроможності держави ефективно реалізовувати політику згуртованості (cohesion policy).

Адаптація міжнародного досвіду для України і в Україні має ґрунтуватися на принципі контекстуальності. Україна може ефективно інтегрувати:

CLLD / LEADER-підхід - для відновлення сільських і малих міських територій;

територіальний підхід до розвитку (Territorial Approach) - для подолання регіональних диспропорцій;

міжмуніципальне співробітництво (досвід Польщі) - для оптимізації ресурсів і послуг [22].

Перехідним механізмом між європейськими моделями та українською практикою має стати пілотування проєктів із подальшим масштабуванням успішних рішень.

Підводячи підсумки дослідження сформували наступні висновки:

Вдосконалення системи управління децентралізацією є стратегічною умовою повоєнного відновлення та євроінтеграції України.

Ключовими напрямами виступають: нормативно-правова цілісність, фінансова автономія громад, управлінські інновації та активна участь громадян.

Міжнародні практики ЄС є цінним джерелом інструментів, однак їх адаптація має відбуватися з урахуванням українського контексту.

Запропонована дорожня карта policy-рекомендацій може слугувати основою для формування державних і регіональних програм розвитку децентралізації.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретико-методологічне та прикладне дослідження системи управління процесами децентралізації в Україні в умовах трансформації публічної влади, воєнного стану та євроінтеграційних викликів. Поставлена мета роботи - обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління децентралізацією - досягнута, а всі визначені завдання - послідовно виконані, що дозволяє сформулювати такі узагальнені висновки.

1. Узагальнення теоретичних підходів до децентралізації дало змогу визначити її як сучасну парадигму публічного управління, що поєднує інституційний, управлінський і соціальний виміри. Децентралізація розглядається не лише як перерозподіл повноважень і ресурсів, а як еволюційний процес формування багаторівневої моделі врядування, орієнтованої на підвищення якості публічних послуг, демократичну участь громадян та сталий територіальний розвиток.

2. Розкриття сутності та структури системи управління процесами децентралізації дозволило обґрунтувати її як цілісний, динамічний управлінський механізм, що включає інституційні, організаційні, правові, фінансові та інформаційні компоненти. Доведено, що ефективність цієї системи визначається узгодженістю взаємодії між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства, а також здатністю системи адаптуватися до кризових умов.

3. Аналіз інституційно-правових засад управління децентралізацією в Україні засвідчив, що у 2020–2021 роках була сформована відносно стабільна децентралізована модель управління, яка забезпечила розмежування повноважень, посилення спроможності територіальних громад та зміну ролі держави від адміністративного контролю до наглядових

функцій. Водночас введення воєнного стану у 2022 році зумовило тимчасову рецентралізацію управління та запровадження гібридної моделі, в межах якої військові адміністрації виконують функції кризового управління без скасування базових принципів децентралізації.

4. Оцінка ефективності управлінських механізмів на рівні територіальних громад на прикладі Вінницької міської територіальної громади підтвердила, що децентралізація створила реальні передумови для формування спроможного місцевого самоврядування. Встановлено, що поєднання фінансової автономії, інституційної стабільності, цифрового врядування та партисипативних практик забезпечує високу стійкість управлінських систем навіть в умовах воєнного стану. Досвід Вінницької МТГ може бути використаний як модель для поширення кращих управлінських практик у процесі післявоєнного відновлення.

5. Дослідження міжнародного досвіду управління децентралізацією засвідчило, що країни Європейського Союзу будують децентралізовані моделі врядування на засадах субсидіарності, фінансової самодостатності, цифровізації та інклюзивності. Виявлено, що post-crisis governance у європейських країнах підтверджує ефективність гнучких, мережевих і цифрових моделей управління, здатних швидко адаптуватися до кризових викликів, що є особливо релевантним для України в умовах війни та відбудови.

6. Обґрунтовані стратегічні напрями вдосконалення системи управління децентралізацією в Україні дозволяють зробити висновок, що подальший розвиток реформи має ґрунтуватися на забезпеченні нормативно-правової цілісності, відновленні та розширенні повноважень органів місцевого самоврядування після завершення воєнного стану, зміцненні фінансової автономії громад, упровадженні управлінських інновацій і розвитку цифрового врядування. Запропоновані рекомендації можуть бути використані у формуванні державної та регіональної політики децентралізації в контексті європейської інтеграції.

7. Загалом результати дослідження підтверджують, що децентралізація в Україні не втратила своєї стратегічної значущості навіть в умовах воєнного стану, а навпаки - продемонструвала здатність до трансформації та адаптації. Збереження інституційної пам’яті громад і управлінської спроможності органів місцевого самоврядування створює підґрунтя для ефективного післявоєнного відновлення та подальшого наближення системи публічного управління України до європейських стандартів багаторівневого врядування.

Таким чином, кваліфікаційна робота має теоретичну цінність у контексті розвитку наукових уявлень про систему управління процесами децентралізації та практичну значущість для органів публічної влади і місцевого самоврядування, що підтверджує доцільність і актуальність проведеного дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер’янов В. Б. Державне управління в Україні: проблеми реформування. Київ : Наукова думка, 2003. 432 с.

2. Аналіз місцевих бюджетів за 2023 рік. Децентралізація: офіційний веб-сайт: URL: https://decentralization.ua/news/17747 (дата звернення: 20.11.2025)

3. Аналітичний звіт «Місцеве самоврядування в умовах війни». – Київ : НАДУ, 2024. – 72 с.

4. Антипенко І. Перспективи розвитку ефективного державного управління в умовах глобалізації. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/arti (дата звернення: 20.11.2025)

5. Баймуратов М. М. Децентралізація публічної влади: європейський досвід та перспективи України // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право.

6. Батанова О. В. Децентралізація публічної влади в Україні: проблеми теорії і практики. Київ : Юридична думка, 2016. 384 с.

7. Бєльська Т. Публічне управління в умовах глобалізаційних викликів. Публічне урядування : зб. наук.пр. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2011

8. Борденюк В. І. Місцеве самоврядування та децентралізація: теоретико-правові засади. Київ : Парламентське видавництво, 2018. 412 с.

9. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 12.11.2025)

10. Децентралізація влади: офіційний портал реформи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://decentralization.gov.ua (дата звернення: 20.11.2025)

11. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / [Шевченко О.В., Романова В.В., Жаліло Я.А. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук Я.А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2020., с. 64

12. Динаміка сприйняття напрямку справ в Україні та довіри до окремих інституцій між травнем 2022 року та жовтнем 2023 року. URL: https://kiis. com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id= 1321&page=1 (дата звернення: 29.11.2025)

13. Дуліба Є.В. Особливості організації діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. Актуальні проблеми правознавства. 2022. № 4 (32) С. 46–55 DOI: 10.35774/app2022.04.046., с. 49

14. Європейська хартія місцевого самоврядування : ратифікована Законом України від 15.07.1997 № 452/97-ВР. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 20.11.2025)

15. Колодій О.М. Вплив децентралізації на зміцнення ролі органів місцевого самоврядування в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. № 6. Том 29(68)., с. 45

16. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 No 254к/96-ВР. – URL : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254 (дата звернення: 20.11.2025)

17. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р.

18. Котуков О. Особливості впливу глобалізації на сучасні суспільні відносини і публічну службу в Україні. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1. С.

19. Кравченко В. В. Місцеве самоврядування в Україні: теорія і практика. – Київ : Атіка, 2018. – 432 с.

20. Кравченко В. В. Цифрове врядування в системі місцевого самоврядування. – Київ : Атіка, 2022. – 210 с.

21. Куйбіда В. С. Місцеве самоврядування та територіальна організація влади в Україні. – Київ : НАДУ, 2021. – 320 с.

22. Куйбіда В. С. Публічне управління в умовах трансформаційних змін. – Київ : НАДУ, 2020. – 312 с.

23. Куйбіда В. С. Реформа публічного управління в Україні: концептуальні засади та практика реалізації. Київ : НАДУ, 2019. 288 с.

24. Куйбіда В. С., Бойко О. М. Електронне врядування в Україні: стан та перспективи розвитку. – Київ : НАДУ, 2020. – 180 с.

25. Міністерство розвитку громад та територій України. Дорожня карта реформи місцевого самоврядування. URL: https://mindev.gov.ua/news/34881-doroznia-karta-realizaciyi-reformi-miscevogo-samovriaduvannia-ta-teritorialnoyi-organizaciyi-vladi-v-ukrayini (дата звернення: 17.11.2025)

26. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / [В.Г. Потапенко, В.О. Баранник, Н.В. Бахур та ін.] ; за ред. В.Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с. https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2023.02 URL: https://niss.gov. ua/sites/default/files/2023-01/ad-stiykistgromad-_1_gotove_0.pdf (дата звернення: 14.11.2025)

27. Мороз В.О. Повноваження органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні: законодавче регулювання та проблеми реалізації. Юридичний електронний журнал. 2023. № 4, с. 396398. DOI https://doi.org/10.32782/25240374/2023-4/97., с. 397

28. Національна академія державного управління. Публічне управління в умовах воєнного стану : аналітична доповідь. – Київ, 2023. – 78 с.

29. Норт Д. Інституції, інституційні зміни та функціонування економіки. – Київ : Основи, 2019. – 198 с.

30. Отдєлєнцев Є. Актуальні напрями державного управління в умовах неоліберальної глобалізації.URL: https://social-science.uu.edu (дата звернення: 20.11.2025)

31. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 05.11.2025)

32. Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.06.2020 № 723-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 20.09.2025)

33. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 09 липня 2022 року № 2389-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 20.10.2025)

34. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 20.10.2025)

35. Про здійснення начальниками військових адміністрацій населених пунктів у Василівському, Мелітопольському та Пологівському районах Запорізької області повноважень, передбачених частиною другою статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану»: постанова Верховної Ради України від 23 серпня 2023 року № 3340-IX. URL: https://zakon. rada.gov.ua/laws/show/3340-IX#Text. (дата звернення: 26.11.2025)

36. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 25.11.2025)

37. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/389-19#Text (дата звернення: 20.11.2025)

38. Романюк С. А. Децентралізація публічної влади: теорія та практика. – Київ : НАДУ, 2019. – 256 с.

39. Романюк С. А. Спроможні громади: теорія та практика управління. – Київ : НАДУ, 2020. – 248 с.

40. Сиченко В., Лукашук М. Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінте-граційних вимірах. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.u (дата звернення: 10.11.2025)

41. Черкашина А. М., Олійник О. М. Децентралізація та реформа публічного управління в Україні. Актуальні проблеми соціального розвитку в суспільстві змін : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (присвяч. 140-річчю НТУ «ХПІ» та 25-річчю каф. педагогіки та психології упр. соц. системами НТУ «ХПІ» ім. акад. І. А. Зязюна), м. Харків, 27–29 берез. 2025 р. Харків, 2025. С. 120–122.

42. Чудик Н.О. Вертикаль влади в умовах воєнного стану Російсько-українська війна: право, безпека, світ : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. м. Тернопіль, Західноукраїнський національний університет, 29-30 квітня 2022 р., Тернопіль : ЗУНУ, 2022., с. 159

43. Шкурат І. Трансформаційний розвиток і державне управління в умовах глобалізації.URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2 (дата звернення: 20.11.2025).

44. Acemoglu D., Robinson J. A. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. New York : Crown Business, 2012. 529 p.

45. Bahl R. Financing Local Government. Cambridge, MA : Lincoln Institute of Land Policy, 2010. 356 p.

46. Bird R. M. Fiscal Decentralization. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2011. 320 p.

47. Canadian Institute of Governance. *Post-Crisis Policy Implementation at the Municipal Level*. Ottawa, 2021.

48. Cole A. Decentralization in France. Manchester : Manchester University Press, 2016.

49. Council of Europe. European Charter of Local Self-Government. Strasbourg : Council of Europe Publishing, 2018. 28 p.

50. Danish Agency for Digital Government. *Digital Public Services in Denmark*. Copenhagen, 2021.

51. Deloitte. *Smart City and Digital Governance*. London, 2020.

52. European Committee of the Regions. *Cohesion policy and citizen participation*. Brussels, 2022.

53. European Committee of the Regions. Decentralisation in the European Union. Brussels : Committee of the Regions, 2020. 112 p.

54. Finnish Ministry of Finance. *Crisis Management in Municipalities: Digital Solutions*. Helsinki, 2020.

55. Fukuyama F. State-Building: Governance and World Order in the 21st Century. – Ithaca : Cornell University Press, 2018. – 156 p.

56. Hooghe L., Marks G. Multi-Level Governance. Lanham : Rowman & Littlefield, 2001. 251 p.

57. Loughlin J. Subnational Democracy in the European Union. Oxford : Oxford University Press, 2001. 320 p.

58. Marks G. Structural Policy and Multilevel Governance. Maastricht : University of Maastricht, 1996. 42 p.

59. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 159 p.

60. Oates W. E. Fiscal Federalism. New York : Harcourt Brace Jovanovich, 1972. 256 p.

61. OECD. Adaptive Governance. Paris : OECD Publishing, 2021. 145 p.

62. OECD. Maintaining Local Governance in Times of Crisis. – Paris : OECD Publishing, 2023. – 110 p.

63. Osborne S. P. Public Service Logic. London : Routledge, 2018.

64. Ostrom E. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 280 p.

65. Peters B. G. Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism. London : Continuum, 2012. 336 p.

66. Pierre J., Peters B. G. Governance, Politics and the State. London : Macmillan Press, 2000. 256 p.

67. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford : Oxford University Press, 2017. 360 p.

68. Rhodes R. A. W. Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Buckingham : Open University Press, 1997. 235 p.

69. Rondinelli D. A. Decentralization in Developing Countries: A Review of Recent Experience. Washington, DC : World Bank, 1981. 123 p.

70. Shah A. Fiscal Decentralization and Governance. Washington, DC : World Bank, 2006. 301 p.

71. Swianiewicz P. Local Government in Poland. Warsaw : Scholar, 2014.

72. Treisman D. The Architecture of Government: Rethinking Political Decentralization. Cambridge : Cambridge University Press, 2007. 287 p.

73. UNDP. Local Governance for Sustainable Development. New York : UNDP, 2021. 132 p.

74. UN-Habitat. Decentralization and Urban Governance. Nairobi : UN-Habitat, 2018. 98 p.

75. Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Berkeley : University of California Press, 1978. 1469 p.

76. World Bank. Resilient Governance Systems. Washington, DC : World Bank, 2022. 134 p.