

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту та публічного адміністрування

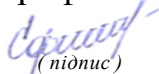
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань – 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність - 281 Публічне управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
 професійної програми

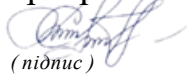

 (підпис)

Єфіменко Л.М.
 (ініціали та прізвище)

«02» _червня_ 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри освітньо-освітньо-
 професійної програми


 (підпис)

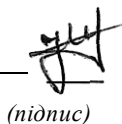
Плотніченко С.Р.
 (ініціали та прізвище)

«02 » _червня_ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «*ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДИ: ПОДАЛЬШІ КРОКИ*»

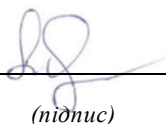
Здобувач вищої освіти: _____


 (підпис)

Іщенко К.Ю.

(ПІБ здобувача)

Науковий керівник: _____


 (підпис)

д.н.держ.упр., проф Ортіна Г.В.

(учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

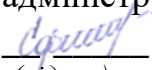
Запоріжжя, 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
факультет економіки та бізнесу
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
 Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»
 Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

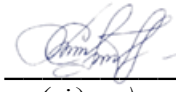
ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
 освітньо-професійної програми
 «Публічне управління та
 адміністрування»

 Єфіменко Л.М.
 (підпис) (ініціали та прізвище)
 «__02__» __червня 2025__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
 менеджменту та публічного
 адміністрування

 Плотніченко С.Р.
 (підпис) (ініціали та прізвище)
 «__02__» __червня__ 2025__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
 здобувачки вищої освіти
Іщенко Катерини Юріївни

1. Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи:

«Децентралізація влади: Подальші кроки»

науковий керівник роботи д.н.держ.упр., проф. Ортіна Г.В.

затверджені наказом ректора університету від 13 вересня 2024 року № 419-с

2. Строк подання кваліфікаційної бакалаврської роботи __02 червня 2025 року__

3. Вихідні дані до кваліфікаційної бакалаврської роботи: відповідні закони України, Конституція України, укази Президента України, постанови Верховної Ради України, програмні документи державних органів, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, звіти міжнародних організацій.

4. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

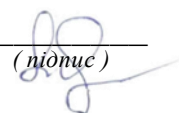
- 1) Аналіз теоретико-методологічних засад децентралізації влади
- 2) Оцінка міжнародного досвіду реалізації децентралізаційних реформ
- 3) Дослідження нормативно-правової бази децентралізації в Україні
- 4) Практичне дослідження діяльності МАОМС «Асоціація нескорених громад» як прикладу реалізації децентралізаційних процесів
- 5) Оцінка досягнень та проблем громад у процесі впровадження децентралізації
- 6) Формування рекомендацій щодо подальших кроків децентралізації в Україні

5. Перелік графічного матеріалу: 6
 6. Дата видачі завдання «20» лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/П	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи		
2	Розділ 1 Теоретико-методологічні засади децентралізації влади	04.04.2025	
3	Розділ 2 Дослідження процесу децентралізації на прикладі МАОМС «АСОЦІАЦІЇ НЕСКОРЕНИХ ГРОМАД»	19.05.2025	
4	Перевірка на плагіат	29.05.2025	
5	Попередній захист роботи на кафедрі	02.06.2025	

Здобувач вищої освіти


 (підпис)
Іщенко К.Ю.
(ініціали та прізвище)Керівник кваліфікаційної
бакалаврської роботи

 (підпис)
Ортіна Г.В.
(ініціали та прізвище)

Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від «02» червня 2025 року
до захисту допущена

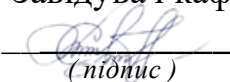
Члени комісії:

 1. Ортіна Г.В., д.н.держ.упр., проф.
 (прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

 2. Вороніна Ю.Є., к.н.держ.упр., доц.
 (прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

 3. Горбова Н.А., к.п.н., доц.
 (прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допустити до захисту

 Завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування
 С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО «17» червня 2025 р.
 (підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної бакалаврська роботи на тему:

«Децентралізація влади: Подальші кроки»

1. ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
2. Рік завершення роботи: 2025р.
3. Обсяг роботи: 47 стр.
4. Кількість додатків: 0
5. Кількість ілюстрацій: 0
6. Кількість таблиць: 6
7. Кількість джерел літератури: 79

Об'єктом дослідження є комплекс теоретичних та прикладних аспектів формування та реалізації державної політики децентралізації в Україні.

Предметом дослідження є теоретико - методичні підходи до децентралізації публічного управління, а також практичні механізми її реалізації в умовах трансформації політичної системи.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - обґрунтування сутності процесу децентралізації, аналіз її ключових форм і принципів, а також дослідження впливу децентралізаційних реформ на ефективність місцевого самоврядування в Україні. Досягнення цієї мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань теоретичного та практичного характеру:

- вивчення основних концепцій децентралізації у зарубіжній та українській науковій традиції;
- аналіз політичної, адміністративної, фінансової децентралізації та принципів, що забезпечують її сталість;
- дослідження впливу децентралізації на регіональний розвиток, демократію та стійкість публічного управління в Україні;
- розгляд зарубіжного досвіду реалізації децентралізації з прикладами Німеччини, Іспанії, Китаю, Швеції та Франції.

Методи проведення досліджень: системний і порівняльний аналіз, теоретичне узагальнення, інституційний підхід, а також аналіз нормативно-правових джерел і практики реалізації реформи. Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, статистичні дані, аналітичні звіти, офіційні матеріали урядових структур та міжнародних організацій.

Основні результати дослідження (наукові, практичні): у всебічному теоретичному обґрунтуванні децентралізації як ключової реформи державного управління в Україні та у формуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності її реалізації.

Ключові слова: децентралізація, місцеве самоврядування, державне управління, політична трансформація, регіональний розвиток, публічна політика.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ	5
1.1 Сутність і основні принципи децентралізації	5
1.2 Міжнародний досвід децентралізації та адаптації до українських реалій	10
1.3 Нормативно-правове забезпечення децентралізації в Україні	18
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ МАОМС «АСОЦІАЦІЯ НЕСКОРЕНИХ ГРОМАД»	22
2.1 Загальна характеристика та діяльність МАОМС «Асоціація нескорених громад»	22
2.2 Досвід громад-членів асоціації у впровадженні децентралізаційних реформ	25
2.3 Аналіз проблем, з якими стикаються громади у процесі децентралізації	33
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

ВСТУП

Децентралізація влади є однією з ключових реформ, яка визначає сучасний розвиток державного управління та місцевого самоврядування. Вона спрямована на забезпечення ефективного розподілу владних повноважень, підвищення якості надання адміністративних послуг та залучення громад до ухвалення рішень.

Процес децентралізації в Україні розпочався з реформ, які дали змогу місцевим громадам отримати більше фінансових і адміністративних ресурсів. Однак попри досягнуті успіхи, залишається низка викликів, зокрема необхідність подальшого вдосконалення правової бази, посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та забезпечення ефективного контролю за використанням ресурсів.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю визначення подальших кроків у процесі децентралізації. Важливо оцінити поточний стан реформи, виявити її сильні та слабкі сторони, а також запропонувати механізми для підвищення ефективності функціонування місцевого самоврядування.

Метою дипломної роботи є аналіз процесу децентралізації влади на прикладі МАОМС «Асоціація нескорених громад», визначення ключових викликів та перспектив розвитку цієї реформи. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розглянути основні засади децентралізації влади;
- проаналізувати правове забезпечення децентралізації в Україні;
- оцінити її вплив на соціально-економічний розвиток територіальних громад;
- визначити можливі шляхи вдосконалення механізмів децентралізації.

Об'єктом дослідження є процес децентралізації влади, а предметом – правові, організаційні та економічні аспекти «Асоціації нескорених громад».

Практична значущість дослідження полягає у виробленні пропозицій щодо подальших кроків децентралізаційної реформи, які можуть бути використані в державному управлінні та наукових дослідженнях у цій сфері.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність і основні принципи децентралізації

Децентралізація – це процес розподілу влади та відповідальності між різними рівнями управління. Вона сприяє посиленню ролі місцевих громад у прийнятті рішень та забезпечує ефективне використання ресурсів. Основною метою децентралізації є підвищення рівня управлінської ефективності, що дозволяє швидше та якісніше вирішувати місцеві проблеми.

Існує три основні типи децентралізації:

1. Політична децентралізація – передбачає розширення повноважень місцевих органів влади у прийнятті політичних рішень. Громадяни отримують можливість безпосередньо впливати на процеси управління через вибори або механізми громадського контролю.
2. Адміністративна децентралізація – включає передачу виконавчих функцій місцевим органам влади, що дозволяє їм ефективніше надавати послуги та забезпечувати розвиток регіонів.
3. Фінансова децентралізація – передбачає розподіл фінансових ресурсів між різними рівнями влади, що забезпечує місцевим громадам більше можливостей для реалізації власних проєктів і програм.

Процес децентралізації базується на певних принципах, які забезпечують його ефективність та сталість. До основних принципів належать:

1. Субсидіарність – принцип, згідно з яким рішення повинні ухвалюватися на якомога нижчому рівні влади, найближчому до громадян. Це забезпечує ефективність управління та врахування місцевих особливостей.
2. Фінансова самодостатність – передбачає забезпечення місцевих органів влади необхідними ресурсами для виконання їхніх функцій. Це включає як податкові надходження, так і механізми бюджетного регулювання.
3. Прозорість та підзвітність – місцеві органи влади повинні діяти відкрито, а їхня діяльність має піддаватися громадському контролю. Це сприяє зростанню довіри громадян до влади.

4. Партисипативність – залучення громадян до процесу ухвалення рішень, що підвищує їхню відповідальність за розвиток громади та покращує якість управлінських рішень.

5. Баланс між централізацією та децентралізацією – важливо зберігати рівновагу між розподілом повноважень, щоб уникнути як надмірної концентрації влади, так і хаосу в управлінні.

Різні наукові підходи до децентралізації трактують цей процес по-різному:

Функціональна концепція – розглядає децентралізацію як механізм розподілу функцій між рівнями управління залежно від їхньої ефективності. Вважається, що місцеві органи краще вирішують регіональні питання. Основні автори та їх підходи:

- Пол Самуельсон (1954) у своїй роботі "The Pure Theory of Public Expenditure" пояснив важливість розподілу суспільних благ між рівнями управління.
- Джеймс Б'юкенен (1965) у книзі "The Demand and Supply of Public Goods" розглядав розподіл функцій між рівнями влади через призму фіскального федералізму.

Німеччина: автономія земель у питаннях освіти та транспортної інфраструктури, що забезпечує ефективніше управління локальними потребами.

Політична концепція – акцентує увагу на децентралізації як засобі демократизації управління та розширення прав місцевих громад у прийнятті рішень. Основні автори та їх підходи:

- Алексіс де Токвіль (1835) у "Democracy in America" підкреслював значення місцевого самоврядування як основи демократії.
- Роберт Даль (1989) у "Democracy and Its Critics" розглядав плюралістичні моделі управління, які передбачають децентралізацію влади.

Іспанія: автономія Каталонії та Басконії, що мають свої парламенти і уряди.

Економічна концепція – трактує децентралізацію як спосіб оптимізації використання фінансових ресурсів та підвищення економічної ефективності регіонального управління. Основні автори та їх підходи:

- Фрідріх Гаєк (1944) у "The Road to Serfdom" доводив, що централізоване планування економіки гальмує її розвиток.
- Мілтон Фрідман (1962) у "Capitalism and Freedom" виступав за обмеження ролі держави в економіці та розвиток локальних ринкових ініціатив.

Китай: створення спеціальних економічних зон, які отримали значну економічну автономію.

Соціально-орієнтована концепція – розглядає децентралізацію як засіб покращення якості життя населення за рахунок врахування місцевих потреб та специфіки територій. Основні автори та їх підходи:

- Елінор Остром (1990) у "Governing the Commons" показала, як місцеві громади можуть самостійно управляти ресурсами.
- Амартія Сен (1999) у "Development as Freedom" наголошував на важливості залучення громад до соціальних рішень.
- Швеція: місцева влада управляє охороною здоров'я та освітою, адаптуючи їх до потреб громади.

Інституційна концепція – досліджує механізми децентралізації через розвиток місцевого самоврядування та формування відповідних правових і організаційних структур. Основні автори та їх підходи:

- Дуглас Норт (1990) у "Institutions, Institutional Change and Economic Performance" досліджував, як інституційні зміни впливають на ефективність управління.
- Рональд Коуз (1937) у "The Nature of the Firm" розглядав, як децентралізація управлінських функцій впливає на ефективність інституцій.

Франція: створення регіональних рад у рамках адміністративної реформи 1982 року.

Для наглядного порівняння наведено таблицю 1.1, з основними особливостями кожної концепції децентралізації:

Табл.1.1

Концепція	Суть	Основні особливості
Функціональна	Передача конкретних функцій на місцевий рівень	Орієнтована на ефективність, чітке розмежування повноважень, застосовується в сферах освіти, транспорту, охорони здоров'я
Політична	Передача владних повноважень місцевим органам	Розвиток місцевого самоврядування, виборність органів влади, посилення громадянської участі
Економічна	Розподіл економічних ресурсів між регіонами	Місцевий контроль над податками та бюджетами, підтримка регіонального розвитку, зменшення економічної нерівності
Соціально-орієнтована	Децентралізація соціальних послуг	Покращення доступу до соціальних благ, залучення громадськості, адаптація послуг до потреб місцевого населення
Інституційна	Створення нових управлінських структур	Реформування державних інституцій, перерозподіл відповідальності між рівнями влади, підвищення ефективності управління

Аналіз значення децентралізації в умовах трансформації політичної системи України

В Україні децентралізація стала однією з найуспішніших реформ останніх років, спрямованих на модернізацію державного управління. В умовах трансформації політичної системи цей процес відіграє критично важливу роль у зміцненні демократії, підвищенні ефективності місцевого самоврядування та забезпеченні регіонального розвитку.

Основні аспекти значення децентралізації в Україні:

- Посилення місцевого самоврядування – передача повноважень органам місцевого самоврядування дозволяє громадам самостійно вирішувати питання розвитку своїх територій.

- Фінансова автономія – збільшення частки місцевих бюджетів у загальнодержавному розподілі коштів сприяє економічному зростанню регіонів.
- Демократизація управління – розширення прав громадян на участь у місцевому самоврядуванні підвищує рівень довіри до влади та сприяє розвитку громадянського суспільства.
- Зменшення бюрократичного тиску – децентралізація скорочує адміністративні процедури та дозволяє оперативніше реагувати на виклики.
- Зміцнення національної безпеки – у контексті російської агресії децентралізація сприяє стійкості регіонів, оскільки дає громадам більше можливостей для самостійного ухвалення рішень та управління ресурсами.

Таким чином, децентралізація в Україні є ключовим фактором у побудові ефективної політичної системи, зміцненні демократії та забезпеченні сталого розвитку регіонів.

Децентралізація є ключовим фактором у створенні ефективної державної політики та покращенні життя громадян. Вибір відповідної концепції та моделі децентралізації відіграє важливу роль у досягненні позитивних результатів.

1.2. Міжнародний досвід децентралізації та адаптації до українських реалій

Децентралізація є важливим елементом демократичного розвитку держави, оскільки сприяє ефективному управлінню, залученню громадян до процесу прийняття рішень та підвищенню якості державних послуг. Багато країн світу впровадили децентралізаційні реформи, адаптуючи їх до своїх політичних, економічних та соціальних реалій. Україна також обрала цей шлях, однак постає питання: які міжнародні практики можуть бути ефективно застосовані в українських умовах?

Загальні моделі децентралізації у світі

Світовий досвід децентралізації можна розділити на три основні моделі:

- Політична децентралізація – передача повноважень з прийняття рішень від центрального уряду до регіональних або місцевих органів влади. Це характерно для федеративних держав, таких як США, Німеччина, Швейцарія.
- Адміністративна децентралізація – розподіл виконавчих функцій між різними рівнями влади. Прикладами є Франція та Японія, де регіональні та муніципальні органи влади виконують певні функції, але залишаються під контролем центрального уряду.
- Фінансова децентралізація – передача фінансових ресурсів на місцевий рівень, що дозволяє громадам самостійно розпоряджатися своїми доходами. Яскраві приклади – Швеція, Канада, Польща, де муніципалітети отримують значну частину бюджетних коштів для управління своїми територіями.

Розглянемо основні моделі децентралізації у світі. Світова практика децентралізації включає три ключові моделі:

Федеральна модель децентралізації

Федералізм передбачає, що країна поділяється на федеративні одиниці (штати, землі, провінції), які мають власні органи влади, бюджет і законодавчі повноваження. Центральна влада має визначену роль, але не контролює всі сфери життя країни.

США стали федерацією після прийняття Конституції в 1787 році. Протягом історії країни відбувалися додаткові реформи, що стосувалися розподілу повноважень між федеральним урядом і штатами.

Кожен штат має власний уряд, конституцію і значну автономію у ряді сфер (освіта, правоохоронні органи, місцеве самоврядування). При цьому центральний

уряд зберігає ключові функції, як-от оборона, зовнішня політика та валютна політика.

Німеччина стала федерацією в 1949 році після Другої світової війни, а потім через об'єднання в 1990 році (об'єднання Східної та Західної Німеччини) продовжила розвивати свою федеративну структуру.

Німеччина має 16 федеральних земель, які мають значну автономію в питаннях освіти, культури, поліції та права. Важливими є також закони, які дозволяють федеральним землям вести свою політику в соціальних питаннях.

Федеральна модель може бути корисною Україні, особливо в умовах наявних територіальних і культурних різниць, що мають місце в країні (наприклад, різниця між західними та східними регіонами). Однак, для переходу до такої моделі, необхідно вирішити питання політичної стабільності та збереження єдності країни.

Регіональна модель децентралізації

Регіональна децентралізація передбачає передачу певних повноважень на рівень окремих регіонів, але не на такий високий рівень, як у федералізмі. Регіони мають певний рівень автономії, але не володіють повною незалежністю.

Італія здійснила реформи в напрямку регіональної децентралізації в 1970-х роках, зокрема за Конституцією 1948 року, що надала певну автономію північним та південним регіонам.

Італія має 20 регіонів, з яких п'ять мають особливу автономію (Південний Тироль, Сардинія, Сицилія та інші). Ці регіони мають власні органи влади та здатність приймати рішення в ряді важливих соціально-економічних питань.

Іспанія реформувала свою систему децентралізації після падіння режиму Франко в 1978 році, коли була ухвалена Конституція, що дозволила надавати широкі повноваження автономним громадам (наприклад, Каталонії та Басконії).

В Іспанії є 17 автономних громад, кожна з яких має свої парламент і уряд. Важливою частиною цієї моделі є підвищена автономія у питаннях фінансування, освіти та охорони здоров'я.

Регіональна модель є найбільш оптимальною для України, оскільки дозволяє зберегти єдність країни при забезпеченні більших повноважень на місцевому рівні. Цей підхід може сприяти розвитку регіонів і зменшити політичну напругу, зокрема в умовах, коли різні регіони мають свої економічні та культурні особливості.

Централізована модель децентралізації

Централізована модель передбачає концентрацію влади в центральному уряді, який приймає ключові рішення щодо управління країною, з мінімальним залученням місцевих органів влади.

Франція впровадила централізовану модель в XIX столітті. Однак після 1982 року розпочалася поступова децентралізація, коли було створено регіональні ради, але роль центрального уряду все ще залишається значною.

Франція зберігає високий рівень централізації в багатьох сферах, таких як освіта, безпека та соціальні послуги, хоча є органи на місцевому рівні, які мають певні повноваження.

Японія зберігає централізовану модель з моменту реставрації Мейдзі в 1868 році, і лише в кінці XX століття почала здійснювати певні реформи децентралізації, зокрема в управлінні місцевими фінансами та соціальними послугами.

У Японії влада централізована в столиці, але є певний рівень автономії у місцевих урядах у сфері економіки та освіти.

Централізована модель може бути менш ефективною для України в умовах різноманіття економічних і соціальних потреб регіонів. Збереження надмірної централізації може призвести до затягування реформ і зниження ефективності управління на місцевому рівні.

На основі аналізу моделей децентралізації для України найбільш підходить регіональна модель, яка дозволяє забезпечити баланс між централізованими та місцевими інтересами, а також сприяє розвитку економічної і соціальної самостійності регіонів. Однак для цього потрібно продовжити реформи, зокрема в сфері фінансової децентралізації та посилення місцевого самоврядування.

Тільки комплексний підхід, що поєднує елементи регіональної децентралізації з централізованими функціями на рівні держави, допоможе досягти більшої ефективності в управлінні та розвитку України.

Більш візуалізований аналіз наведено в табл. 1.2

Порівняння країн за моделями децентралізації:

Табл.1.2

Модель	Країна	Особливості	Уроки для України
Федеральна	США, Німеччина	Автономія штатів/земель, розподіл повноважень	Можливість забезпечити більшу автономію для регіонів, що сприятиме розвитку місцевого самоврядування.
Регіональна	Іспанія, Італія	Передача значних повноважень великим регіонам	Підвищення автономії регіонів в ключових соціальних сферах.
Централізована	Франція, Японія	Контроль центральної влади, обмежена автономія	Можливість зберегти централізований контроль в стратегічних питаннях, при цьому забезпечити більшу участь місцевих органів у прийнятті рішень.

Децентралізаційний досвід у країнах Азії та Латинської Америки

- Японія має унікальну систему місцевого управління, де муніципалітети відповідають за широкий спектр послуг, включаючи освіту, соціальне забезпечення та інфраструктуру. Після реставрації Мейдзі (1868 р.) країна здійснила ряд реформ, які зміцнили централізовану модель управління. Однак, після Другої світової війни та в 1950-х роках почали впроваджуватися реформи щодо місцевого самоврядування та автономії. В Японії місцеві органи влади (місцеві уряди) відповідають за 50% витрат на соціальні послуги, зокрема освіту та охорону здоров'я.

- Бразилія має багаторівневу систему самоврядування, що гарантує фінансову незалежність муніципалітетів та сприяє їх розвитку. У 1988 році була прийнята нова Конституція, яка набула чинності з 1990 року і забезпечила децентралізацію фінансування на рівні місцевих органів влади. Зокрема, Конституція гарантувала фінансову незалежність муніципалітетів і більш ефективне використання податків. За останні 30 років частка місцевих бюджетів у загальному бюджеті країни зросла на 20%, що свідчить про реальну децентралізацію фінансових ресурсів.

- Індія впровадила систему "панчаяти радж", яка передбачає значну автономію місцевих громад, що дозволяє ефективніше вирішувати проблеми на рівні населених пунктів. Система "панчаяти радж" була закріплена в Конституції після 73-ї та 74-ї поправок, що набули чинності у 1993 році. Вони гарантували місцевим органам більшу автономію та незалежність у прийнятті рішень.

Система "панчаяти радж" охоплює понад 600 000 сільських самоврядувань і бере участь у вирішенні таких питань, як охорона здоров'я, освіта та сільське господарство, безпосередньо на місцевому рівні.

Децентралізаційний досвід країн Азії та Латинської Америки надає цінні уроки для України. Японія демонструє ефективність в управлінні місцевими справами при централізованій державній структурі. Бразилія показує, як важливо забезпечити фінансову незалежність муніципалітетів, що дозволяє їм ефективно розвиватися. Індія ж підтверджує необхідність надання місцевим громадам більшої автономії для вирішення нагальних соціальних та економічних проблем.

Для України важливо врахувати ці аспекти при впровадженні децентралізаційних реформ, забезпечивши фінансову незалежність місцевих органів влади та делегування повноважень для підвищення ефективності управління на місцевому рівні.

Особливо цікаво розглянути польський досвід адміністративної реформи. Децентралізаційна реформа у наших сусідів, що розпочалася у 1990-х роках, стала одним із найуспішніших прикладів адміністративної трансформації в Центральній та Східній Європі. Основні етапи польської реформи:

- 1990 рік – відновлення місцевого самоврядування на рівні гмін (найнижчий рівень адміністративного поділу), що забезпечило громадам значну автономію.
- 1998 рік – впровадження нового адміністративного поділу, створення трирівневої системи: гміни (громади), повіти (райони) та воєводства (регіони). Це дозволило чітко розподілити повноваження між рівнями управління.
- Передача фінансової автономії – запровадження системи місцевих податків і зборів, що дозволило громадам розпоряджатися власними ресурсами.
- Розвиток механізмів громадської участі – створення інструментів громадського контролю, таких як громадські консультації та бюджети участі.

Польський досвід адміністративної реформи надає кілька важливих практик, які можна адаптувати в Україні для покращення процесу децентралізації та розвитку місцевого самоврядування:

1. **Запровадження багаторівневої адміністративної системи**
Створення чіткої ієрархії адміністративних одиниць, подібної до польської трирівневої системи (гміни, повіти, воєводства), дозволить Україні оптимізувати управління, забезпечуючи кращий баланс між місцевим самоврядуванням і регіональним контролем. Така система допоможе уникнути дублювання функцій і зменшить навантаження на центральну владу.

2. **Фінансова автономія громад**
Польща продемонструвала важливість фінансової автономії місцевих громад. В Україні слід продовжити реформу фінансової децентралізації, що забезпечить громадам більший контроль над місцевими бюджетами. Важливо розширити систему місцевих податків і зборів, щоб громади могли більше самостійно розпоряджатися власними ресурсами та стимулювати економічний розвиток на місцях.

3. **Механізми громадської участі**
Польська практика громадських консультацій та бюджетів участі є важливим елементом демократичного управління. Україна може запровадити схожі механізми для залучення громадян до процесів ухвалення рішень на місцевому рівні. Це дозволить підвищити рівень довіри між громадянами та органами влади, а також забезпечить більшу відкритість і прозорість в управлінні.

4. **Розвиток інструментів контролю за діяльністю влади**
Важливо адаптувати в Україні практику громадського контролю, яка є основою для забезпечення підзвітності органів місцевого самоврядування. Створення інструментів, таких як громадські ради або платформи для подачі скарг та пропозицій, сприятиме розвитку діалогу між владою і громадянами.

Польський досвід адміністративної реформи надає Україні цінні уроки щодо розвитку місцевого самоврядування, фінансової автономії громад та забезпечення громадської участі в управлінні. Адаптація цих практик в Україні дозволить зробити децентралізацію більш ефективною та демократичною, а також сприятиме більшому залученню громадян до процесів прийняття рішень на місцевому рівні. Враховуючи

успіхи Польщі, Україна може досягти значних результатів у розвитку місцевих громад і покращенні якості управління на всіх рівнях влади.

Перемістившись на Захід Європи де Франція є однією з найяскравіших країн у сфері місцевого самоврядування, яка поєднує централізоване управління з елементами децентралізації - розглянемо основні аспекти французької моделі:

- Децентралізаційні реформи 1982–1983 років – передача значних повноважень регіонам, департаментам та комунальним органам влади, що дозволило місцевим органам самостійно вирішувати важливі питання.
- Фінансова автономія – місцеві органи влади мають право встановлювати місцеві податки та отримують частину державного фінансування.
- Громадська участь – впровадження механізмів громадських консультацій, участі громадян у розподілі бюджетів та розвитку місцевих ініціатив.
- Регіональне планування – активне залучення місцевих громад до стратегічного планування розвитку територій.

Які практики з досвіду Франції можна адаптувати в Україні?

На мою думку:

1. Зміцнення місцевого самоврядування через децентралізацію
Україна може адаптувати досвід Франції у сфері розширення повноважень місцевих органів. Це дозволить зробити управління більш гнучким і чутливим до потреб місцевих громад. Зокрема, передача повноважень у таких сферах, як освіта, охорона здоров'я та соціальне забезпечення, може бути корисною для покращення якості життя громадян на місцях.

2. Фінансова автономія місцевих органів
В Україні можна запровадити практики фінансової автономії, де місцеві органи мають право не тільки на частину державного фінансування, а й на встановлення місцевих податків. Це дозволить створити стійкіші місцеві бюджети та сприятиме більш ефективному розвитку територій.

3. Активне залучення громадян до процесів прийняття рішень
В Україні можна активізувати механізми громадських консультацій, проведення місцевих референдумів та участі громадян у розподілі бюджетів. Це підвищить рівень прозорості в управлінні та зміцнить довіру до органів місцевої влади.

4. Стратегічне регіональне планування

Використання французького підходу до регіонального планування може бути корисним для України. Залучення громад до процесу стратегічного планування розвитку своїх територій дозволить врахувати особливості кожного регіону і забезпечити більш ефективний розвиток.

Досвід Франції у розвитку місцевого самоврядування має значний потенціал для адаптації в Україні. Прогресивні практики децентралізації, фінансової автономії, громадської участі та регіонального планування можуть сприяти зміцненню місцевого самоврядування в Україні. Упровадження таких практик дозволить не лише підвищити ефективність управління на місцевому рівні, а й покращити взаємодію громадян з органами влади, що є важливим етапом у розвитку демократичних процесів в країні.

Адаптація міжнародного досвіду децентралізації в Україні здійснюється з урахуванням її політичних та економічних особливостей:

- Політична складова – децентралізація проводиться у воєнних умовах, що вимагає збереження балансу між місцевим самоврядуванням і державною безпекою.
- Економічні виклики – нерівномірний розподіл фінансових ресурсів між громадами, що потребує створення механізмів фінансового вирівнювання.
- Громадська участь – активне залучення громадян до прийняття рішень, розвиток бюджетів участі та електронного врядування.
- Інфраструктурні виклики – необхідність відновлення регіонів, що постраждали внаслідок війни, із залученням міжнародної допомоги.

Виділимо й ключові проблеми впровадження європейських практик в Україні, це:

- Нестабільна політична ситуація – часті зміни уряду та політичні кризи ускладнюють послідовне впровадження реформ.
- Фінансова нерівність громад – багаті регіони отримують значні ресурси, тоді як віддалені та сільські громади залишаються недостатньо фінансованими.
- Низький рівень громадської активності – населення не завжди активно бере участь у процесах управління, що знижує ефективність реформи.

- Бюрократичні перепони – надмірне регулювання та опір державних структур змінюють швидкість та ефективність реалізації реформ.
- Вплив війни – російська агресія ускладнює процес децентралізації через руйнування інфраструктури та необхідність централізованого управління у воєнний період.

Україна вже зробила значні кроки в напрямку децентралізації, але міжнародний досвід, зокрема Франції, Польщі та Німеччини, може допомогти вдосконалити цей процес. Залучення громадян, фінансова автономія та стратегічне планування є ключовими факторами успішної реформи.

1.3. Нормативно-правове забезпечення децентралізації в Україні

Децентралізація в Україні є однією з ключових структурних реформ, яка розпочалась у 2014 році з метою перерозподілу повноважень, ресурсів і відповідальності від центральної до місцевої влади. Її завданням є підвищення ефективності управління, формування спроможних територіальних громад, а також забезпечення реальної участі громадян у процесах прийняття рішень. В основі реформи лежить потужна нормативно-правова база, яка створює правові механізми для її впровадження та розвитку.

Центральним елементом цієї правової системи є Конституція України (1996 р.), яка в статтях 140–146 визначає основи місцевого самоврядування, надає громадам право самостійно вирішувати питання місцевого значення, передбачає матеріальну та фінансову основу для їх діяльності. Зокрема, стаття 140 гарантує існування та розвиток місцевого самоврядування як невід’ємного елементу конституційного ладу держави.

Іншим ключовим документом є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.), який деталізує структуру місцевих рад, їхні виконавчі органи, повноваження, а також механізми взаємодії з органами державної влади. Саме цей закон став платформою для формування первинної інституційної спроможності органів місцевої влади.

Справжнім каталізатором реформ стало ухвалення у 2015 році Закону України

«Про добровільне об'єднання територіальних громад», який надав законодавчі підстави для формування об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Закон дозволив добровільне об'єднання кількох населених пунктів в єдину громаду із розширеними повноваженнями та прямим бюджетним фінансуванням. У результаті цього процесу було створено нову адміністративно-територіальну основу, що відкрила можливість для раціональнішого розподілу ресурсів, створення місцевих стратегій розвитку та підвищення відповідальності за прийняті рішення.

Не менш важливим є Бюджетний кодекс України, який забезпечив механізми фінансової децентралізації: громади отримали право на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом, а також можливість формувати власні бюджети з урахуванням місцевих податків і зборів. Ці зміни заклали підґрунтя для фінансової самостійності громад, хоча й досі не всі з них спроможні ефективно використовувати ці можливості.

Водночас Податковий кодекс України закріпив механізми наповнення місцевих бюджетів через муніципальні податки (наприклад, податок на майно, єдиний податок, туристичний збір), що дало громадам додаткові фінансові інструменти.

На міжнародному рівні правове підґрунтя для децентралізації в Україні базується на Європейській хартії місцевого самоврядування, ратифікованій Україною у 1997 році. Цей документ містить базові принципи демократії на місцевому рівні, такі як автономія місцевих органів влади, відповідальність перед громадою, фінансова незалежність та обов'язковість консультацій між державними та місцевими органами.

З початком російської агресії у 2014 році українська держава пришвидшила впровадження децентралізаційних змін. Основними напрямками стали: передача повноважень на місця, зміна моделі управління, укрупнення адміністративно-територіальних одиниць, розширення бюджетної автономії.

Для кращого розуміння змін розглянемо порівняльну таблицю трансформацій до та після 2014 року:

Табл.1.3.

Перевірка змін	До 2014 року	Після 2014 року
Модель управління	Централізована система	Децентралізація, створення ОТГ
Повноваження місцевих органів	Обмежені, контролюються центром	Розширені, зокрема в освіті, охороні здоров'я
Бюджетна автономія	Обмежена, залежність від державних трансфертів	Можливість формувати бюджети з місцевих податків
Територіальний устрій	490 районів	136 районів, об'єднані громади
Взаємодія з держбюджетом	Мінімальна	Прямі міжбюджетні відносини

Одна з успішних практик цієї реформи — приклад **Боярської ОТГ (Київська область)**. Після об'єднання громада змогла сформувати сталий бюджет, інвестувати у ремонт доріг, оновлення закладів освіти та медицини, залучити партнерів для реалізації інфраструктурних проєктів. Подібні приклади доводять: децентралізація створює реальні передумови для підвищення якості життя населення.

Разом із тим, окремі проблеми залишаються. Серед них — недостатня фінансова спроможність частини менших громад, нерівномірність розподілу бюджетних ресурсів, відсутність чіткої системи координації між органами влади різного рівня, а також недосконалість механізмів моніторингу ефективності витрат. Існує потреба у подальшому вдосконаленні законодавства, адаптації нормативної бази до реальних потреб місцевого самоврядування, а також у посиленні міжмуніципальної співпраці.

Таким чином, децентралізаційна реформа в Україні має ґрунтовне нормативно-правове забезпечення, що охоплює як національні, так і міжнародні акти. Водночас ефективність імплементації залежить від здатності держави забезпечити сталість курсу реформ, гармонізувати законодавство з реаліями місцевого розвитку та підтримати громади, які ще не досягли належного рівня фінансової й адміністративної спроможності. У разі подальшого послідовного впровадження, ця реформа має всі шанси стати однією з найуспішніших у новітній історії України.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ МАОМС «АСОЦІАЦІЯ НЕСКОРЕНИХ ГРОМАД»

2.1. Загальна характеристика та діяльність МАОМС «Асоціація нескорених громад»

Міжнародна асоціація органів місцевого самоврядування (МАОМС) «Асоціація нескорених громад» була створена у вересні 2023 року з ініціативи Мелітопольської міської ради. Її головною метою є підтримка територіальних громад, які постраждали від збройної агресії, а також сприяння їх відновленню, розвитку та інтеграції у загальнонаціональні й міжнародні процеси.

МАОМС «Асоціація нескорених громад» об'єднує громади, які опинилися під тимчасовою окупацією або зазнали значних руйнувань унаслідок бойових дій. Вона виконує функції представництва та адвокації інтересів таких громад перед центральною владою України, міжнародними партнерами та громадянським суспільством. Особливість цієї організації полягає в тому, що вона діє не як ієрархічна структура з центром ухвалення рішень, а як горизонтальна мережа співпраці, де кожна громада має рівне право голосу та ініціативи.

МАОМС «Асоціація нескорених громад» є яскравим прикладом того, як у надзвичайно складних умовах війни децентралізація стає не лише інструментом виживання, а й основою для відновлення, взаємодії та зростання громад. Об'єднуючи низку територіальних громад, переважно з прифронтових або деокупованих територій, Асоціація трансформувалася у платформу, де співпраця, взаємопідтримка та обмін досвідом стали ключовими стратегіями адаптації до викликів війни. Але, щоб зрозуміти, чому цей союз виявився настільки ефективним, слід розглянути діяльність Асоціації через призму глибших причинно-наслідкових зв'язків, породжених децентралізаційною реформою.

Одним із найпомітніших напрямів трансформації стала інфраструктура. Передача повноважень від державного центру на рівень громад дозволила органам місцевого самоврядування не лише формально управляти ресурсами, а реально приймати рішення на основі локального контексту. Наприклад, до початку повномасштабного вторгнення фінансування ремонту доріг, водогонів або систем опалення вимагало тривалих погоджень через обласні адміністрації. З децентралізацією цей ланцюг скоротився, що дало змогу реагувати швидше й точніше. В умовах війни це означало буквально: «або громада сама відновить генератор — або залишиться без світла на

тиждень». Бюджетна автономія дала змогу громадам інвестувати в укриття, закупівлю техніки для рятувальних робіт, резервне енергозабезпечення, не очікуючи централізованих рішень.

Діяльність Асоціації посилила цей ефект: громади почали об'єднувати ресурси, формувати міжмуніципальні проєкти, спільно брати участь у конкурсах донорського фінансування. Завдяки цьому виникла нова форма взаємодії — «кооперативне відновлення», яке базується на взаємній довірі, розподілі функцій та спільному баченні майбутнього. Така модель дає змогу громадам уникати дублювання зусиль, зменшувати адміністративне навантаження та пришвидшувати реалізацію рішень.

Втім, навіть за такого прогресу, інфраструктурна сфера залишається обмеженою. Основна проблема — критичний дефіцит фінансування: більшість відбудов ведеться точково, а не системно. Доступ до донорських ресурсів нерівномірний — громади без досвіду проєктного менеджменту часто не встигають за адміністративними процедурами. Крім того, брак інженерного персоналу, небезпека обстрілів і складна логістика суттєво гальмують відновлення.

Іншим важливим фронтом стало впровадження цифрових рішень. В умовах масової міграції, руйнувань та постійної мобільності населення, саме цифрові інструменти стали основою для підтримання управлінських процесів. Асоціація підтримала створення спільного цифрового середовища для громад-членів: платформи електронної ідентифікації мешканців, обміну цифровими рішеннями, спільних баз даних гуманітарної допомоги. Така взаємодія сприяла формуванню єдиного стандарту прозорості та підзвітності.

Проте виклики залишаються. Недостатній рівень цифрової грамотності, нестача ІТ-фахівців у громадах, а також питання кібербезпеки в умовах війни створюють нові ризики, які потребують централізованої стратегії з боку держави та підтримки партнерів у сфері кіберзахисту.

Окремо варто зупинитися на сфері освіти. Децентралізація створила основу для трансформації шкільної мережі відповідно до потреб громад, однак війна надала цьому процесу нових вимірів. Освітні заклади стали просторами психологічної реабілітації, прихистками для внутрішньо переміщених осіб, центрами комунікації громади. Асоціація забезпечувала координацію таких ініціатив, включаючи спільні закупівлі навчального обладнання, створення хабів психологічної допомоги,

програм мобільного навчання.

Крім того, Асоціація активно співпрацює з міжнародними організаціями щодо розробки нових освітніх підходів: адаптивного змісту навчання для дітей із воєнною травмою, програм інтеграції учнів, які були евакуйовані, та підвищення кваліфікації педагогів у кризових умовах. Така міжмуніципальна синергія створює підґрунтя для побудови інклюзивної, стійкої системи освіти, здатної витримувати екзистенційні виклики.

Не менш важливим напрямом є розбудова громадянської участі. У рамках Асоціації громади впроваджують електронні платформи для голосування, онлайн-збори мешканців, бюджети участі. Це дозволяє залучати громаду до ухвалення рішень навіть в умовах розселення та втрати сталих комунікаційних каналів. Асоціація також підтримує створення молодіжних рад, жіночих ініціативних груп, платформ взаємодії з ветеранською спільнотою, що зміцнює соціальний капітал.

Загалом, діяльність МАОМС «Асоціація нескорених громад» доводить, що децентралізація — це не лише про фінанси та повноваження, а про зміну управлінської парадигми. Громади перестають бути пасивними об'єктами політики й стають суб'єктами, які самі формують свою стратегію розвитку. Водночас, їхній поступ гальмується наявними структурними обмеженнями: ресурсним голодом, безпековими ризиками, інституційною слабкістю.

Подолання цих обмежень можливе лише за умови стратегічної підтримки — як з боку держави, так і міжнародних партнерів. Але навіть попри наявні виклики, досвід «Асоціації нескорених громад» — це вже зараз прообраз майбутньої моделі відбудови України: не централізованої ієрархії, а гнучкої, співпрацеорієнтованої мережі громад, здатної діяти самостійно й ефективно, формуючи нову якість локального управління на засадах солідарності, інноваційності та стійкості.

2.2. Досвід громад-членів асоціації у впровадженні децентралізаційних реформ

Міжнародна асоціація органів місцевого самоврядування «Асоціація нескорених громад» відіграє важливу роль у впровадженні децентралізаційних

реформ серед громад, що постраждали від збройної агресії. Асоціація активно підтримує процеси реформ на місцях, сприяючи зміцненню економіки, розвитку інфраструктури та покращенню якості послуг для місцевих мешканців.

Для громад, які постраждали від бойових дій, процес децентралізації потребував особливого підходу, адже часто йдеться не лише про відновлення інфраструктури, але й про створення нових умов для економічного і соціального розвитку. Ці умови є основними складовими децентралізаційних реформ у громадах-членах асоціації. Розглянемо декілька з них:

Інфраструктурне відновлення

Однією з ключових реформ, яку здійснює «Асоціація нескорених громад», є відновлення та розвиток інфраструктури. Впровадження реформ децентралізації дало громадам більше можливостей для фінансування проєктів на місцях. Наприклад, громади-члени асоціації реалізували кілька масштабних проєктів з відновлення зруйнованих доріг, мостів, шкіл, медичних закладів та інших об'єктів інфраструктури. Завдяки новим фінансовим механізмам, місцеві бюджети отримали можливість залучати державні та міжнародні гранти, що значно прискорило відновлення після війни.

Наприклад, відновлення інфраструктури в Миколаївській ОТГ, зокрема реконструкція доріг та мостів, що дозволило покращити транспортне сполучення між селищами та містами області. Також відновлені навчальні та медичні заклади, що покращило доступність освітніх та медичних послуг для мешканців громади.

А в Ізюмській громаді було проведено повну реконструкцію центральних доріг і доріг, що ведуть до важливих соціальних об'єктів (шкіл, лікарень). Також були відновлені пошкоджені об'єкти інфраструктури, зокрема, школи та амбулаторії, що дозволило відновити нормальний рівень життя для місцевих мешканців.

Зокрема, у 2024 році була реалізована програма по відновленню інфраструктури, в межах якої було реконструйовано понад 100 км доріг та кілька десятків об'єктів соціальної інфраструктури.

Управлінська модернізація

Громади-члени асоціації активно впроваджують нові управлінські практики, орієнтуючись на підвищення ефективності своїх органів місцевого самоврядування.

Завдяки децентралізаційним реформам, місцеві органи влади отримали більше повноважень щодо управління бюджетами та розподілу ресурсів.

Вже підвищили ефективність управління в Дружківській ОТГ, активно працюючи над покращенням управлінських процесів через створення єдиних центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), що дозволяє мешканцям громади без затримок отримувати всі необхідні послуги, а також над розробкою платформи для подачі заявок в електронному вигляді. Завдяки цим змінам значно зменшились адміністративні бар'єри.

Також в Харківській ОТГ був запущений ЦНАП, що забезпечив прозорість та ефективність у процесі видачі документів та наданні адміністративних послуг. Завдяки запровадженню електронних систем, громадяни можуть подавати заявки онлайн та отримувати відповіді в режимі реального часу, що значно знижує корупційні ризики та покращує рівень управління.

У 2023 році асоціація розпочала програму з модернізації системи електронного урядування в постраждалих громадах, в рамках якої було впроваджено онлайн-сервіси для подачі заявок на отримання адміністративних послуг, а також створено онлайн-платформи для звітності перед громадянами.

Залучення інвестицій

Децентралізація також дозволила громадам збільшити власні доходи за рахунок належного управління земельними та майновими ресурсами. Впровадження реформ дало змогу громадам активно залучати інвестиції для розвитку місцевих економік. Одним із яскравих прикладів є створення бізнес-інкубаторів у громадах, що дозволило створити нові робочі місця та підтримати місцевих підприємців.

До прикладу, у Краматорську було створено бізнес-інкубатор, який надає підтримку місцевим підприємцям у вигляді безкоштовних консультацій, а також фінансової підтримки для стартапів. Це дозволило не лише залучити інвестиції, але й створити нові робочі місця для місцевих жителів.

Ця реформа не оминула й Чернігівську ОТГ, котра запустила програму підтримки малого та середнього бізнесу, де місцеві підприємці отримували гранти на розвиток інфраструктури своїх компаній, а також були організовані навчальні курси з управління бізнесом.

Також МАОМС запустила кілька ініціатив з підтримки підприємців у

постраждалих громадах. У рамках цих ініціатив було надано фінансову підтримку для малого та середнього бізнесу, створено бізнес-інкубатори, а також організовано курси з підприємницької діяльності та управління.

Освітні ініціативи

Важливим напрямом децентралізації є зміни в соціальній сфері, особливо у сферах освіти та медицини. У громадах-членах асоціації реалізовано низку проєктів з відновлення шкіл, дитячих садків, медичних установ, що дозволило покращити доступність освіти та медичних послуг.

Одним з таких проєктів було відкриті нові сучасні школи в Остромаді, в яких з'явилися нові класи та обладнання для навчання дітей, що дозволило підвищити якість освіти. У 2024 році було здійснено запуск онлайн-платформ для взаємодії між учнями, батьками та вчителями, що сприяло кращій організації навчального процесу.

Разом з іншими містами, ця реформа торкнулась й Черкаську ОТГ, в рамках якої реалізовано програму покращення шкільного харчування, завдяки якій всі учні початкових класів почали отримувати безкоштовне збалансоване харчування. Це дозволило не лише покращити здоров'я дітей, але й забезпечити рівний доступ до освіти для всіх дітей громади.

Відновлення амбулаторій та медичних центрів дозволило забезпечити місцевих жителів необхідними медичними послугами, що значно підвищило рівень життя в громадах.

Міжнародна співпраця

Громади-члени асоціації активно працюють з міжнародними партнерами, що дозволяє реалізовувати великі проєкти з відновлення та розвитку. Через партнерство з програмою USAID, громади-члени асоціації отримали доступ до фінансування для реалізації соціальних ініціатив та розвитку підприємництва. В рамках цієї програми були створені бізнес-інкубатори, а також організовані тренінги для місцевих підприємців.

Також кілька громад-членів МАОМС реалізували проєкти, спільно фінансовані з Європейським Союзом, зокрема, з модернізації водопостачання, розвитку енергозбереження та інфраструктури. Це дозволило значно покращити екологічну ситуацію та знизити енергетичні витрати на місцях.

Завдяки міжнародній співпраці, громади змогли розширити свої можливості та залучити додаткові ресурси для розвитку інфраструктури та покращення соціальних послуг.

Підсумовуючи виконану роботу асоціації, розглянемо таблицю реформ та їх вплив:

Табл.2.1

Назва реформи	Вплив реформи
Відновлення інфраструктури	Реконструкція доріг, шкіл, медичних закладів, покращення транспортної доступності
Створення ЦНАП	Спрощення надання адміністративних послуг, цифровізація процесів
Бізнес-інкубатори	Стимулювання підприємництва, створення нових робочих місць
Відновлення освітніх закладів	Підвищення доступності та якості освіти
Міжнародна співпраця	Отримання грантів, залучення інвестицій та експертної допомоги

Що б краще дізнатись різницю між підходами, які впливають на процес децентралізації проведемо наступне дослідження – порівняймо 1-2 інші громади України та за кордоном, які мають схожі характеристики та пройшли через подібний процес децентралізації.

- Місто Вінниця (Україна) – приклад успішної децентралізації з високим рівнем розвитку інфраструктури, ефективним бюджетним управлінням та активною громадською участю.
- Громада Швеції (наприклад, місто Естерсунд) – успішна громада в країні з високим рівнем децентралізації та самоврядування.
- Місто Івано-Франківськ (Україна) – громада, що пережила численні труднощі в процесі децентралізації, зокрема, проблеми з фінансуванням та адміністративними реформами.

Фінансова ефективність:

- Вінниця: Після реформи децентралізації бюджет громади зріс на 20%. Впроваджено нові механізми фінансування місцевих ініціатив.

- Естерсунд: Розвиток громади за рахунок місцевих податків і державних субсидій. Вони використовують сучасні фінансові моделі для залучення інвестицій у громаду.

- Івано-Франківськ: Бюджет громади суттєво скоротився через кризу, яка викликала зниження доходів.

Громадська участь:

- Вінниця: Активна участь громадян у місцевих виборах, громадських ініціативах, запровадження електронних платформ для участі.

- Естерсунд: Постійна зворотна комунікація через громадські слухання та проекти на рівні громади.

- Івано-Франківськ: Низький рівень довіри серед жителів, необхідність розширення участі в місцевих рішеннях.

Якість адміністративних послуг:

- Вінниця: Покращення доступності адміністративних послуг через онлайн-платформи.

- Естерсунд: Система е-урядування, автоматизовані послуги.

- Івано-Франківськ: Проблеми з оптимізацією адміністративних послуг, неефективність деяких процесів.

Візуалізація:

Табл.2.2

Аспект	Вінниця	Естерсунд	Івано-Франківськ
Фінансова	Зріст на 20%	Розвиток через	Зниження

Аспект	Вінниця	Естерсунд	Івано-Франківськ
ефективність		інвестиції	бюджету
Громадська участь	Висока	Висока	Низька
Якість послуг	Висока (електронні платформи)	Висока (е-уряд)	Проблеми в ефективності

Розглядаючи досвід міжнародних децентралізаційних реформ, доцільно звернути увагу на країни, які мали схожі соціоекономічні виклики та після трансформацій зуміли досягти відчутного ефекту на місцевому рівні. Вивчення їхніх підходів дозволяє краще зрозуміти потенціал розвитку українських громад, зокрема в контексті діяльності «Асоціації незламних громад», де критично важливо адаптувати ефективні рішення до реалій воєнного часу та повоєнного відновлення.

Однією з найяскравіших моделей стала реформа місцевого самоврядування в Польщі. Після краху комуністичного режиму у 1990-х роках країна запровадила трирівневу систему управління, що включала гміни, повіти та воєводства. Саме гміни — первинні адміністративні одиниці — отримали широку автономію у сферах освіти, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства. Ключовим інструментом змін стало надання громадам права формувати власні бюджети, запроваджувати місцеві податки та самостійно управляти своїм розвитком. Така фінансова децентралізація дозволила активізувати економічну діяльність у малих містах, сприяла розвитку місцевого підприємництва та стимулювала міжмуніципальне співробітництво — особливо в рамках інструменту ZIT (Zintegrowane Inwestycje Terytorialne), що дозволяє кільком громадам координувати спільні інвестиційні проекти.

Цей приклад демонструє важливість поєднання фінансової автономії з відповідальністю на місцях. Для «Асоціації незламних громад» адаптація польської моделі може означати ширше впровадження локального бюджетування, розширення податкових повноважень та формування міжмуніципальних партнерств, які дозволяють залучати ресурси навіть у найменших громадах. Проте важливо

враховувати, що в Польщі ці зміни відбувалися у стабільному безпековому середовищі, тоді як українські громади діють в умовах воєнної нестабільності.

Інший приклад — Естонія, яка зробила прорив у сфері цифрового врядування. Після 2000-х років ця країна взяла курс на глибоку цифровізацію усіх адміністративних процесів, створивши унікальну платформу e-Estonia. Громадяни отримали змогу голосувати онлайн, користуватися електронними медичними системами, подавати документи дистанційно — практично 99% державних послуг стали доступними онлайн. Центральним принципом стало децентралізоване управління даними на базі єдиної IT-інфраструктури, доповнене масштабними програмами цифрової грамотності на місцевому рівні.

Такий підхід дозволив Естонії суттєво знизити адміністративні витрати, ліквідувати зайві бюрократичні бар'єри, а головне — сформувати довіру населення до влади завдяки прозорості процесів. Враховуючи ці результати, «Асоціація незламних громад» могла би розвивати власну цифрову екосистему: від створення сервісів на кшталт "електронної приймальні" чи онлайн-бюджету, до впровадження інтерактивних карт потреб громади, платформ для зворотного зв'язку та цифрового волонтерства. З огляду на обмеженість ресурсів, ключовим елементом тут стане співпраця між громадами в рамках Асоціації, де більш просунуті учасники могли б "тягнути" менш цифровізованих партнерів.

Третій кейс — реформа місцевого самоврядування в Грузії, яка почалась у 2014 році. Особливість грузинської моделі — фокус на підтримку слабких муніципалітетів, що раніше були майже повністю позбавлені повноважень. Ключовими кроками стали прийняття нового закону про самоврядування, створення Фонду розвитку муніципалітетів, який фінансував інфраструктурні й енергоефективні проєкти, а також запуск муніципальних центрів обслуговування населення (так званих HUBs). Водночас значну увагу приділили навчанню кадрів, що забезпечило якісніше надання послуг і зміцнило довіру громадян до місцевої влади.

На основі аналізу вищеописаних кейсів, запропонуємо такі інструменти:

Табл.2.3.

Елемент	Досвід інших країн	Адаптація до "Асоціації незламних громад"
Фінансова автономія	Польща	Встановлення спільного бюджету асоціації та фінансування через міжмуніципальні проекти
Цифровізація	Естонія	Платформи для прозорого управління, електронні сервіси, опитування
Грантова підтримка	Грузія	Пошук донорів для розвитку громади, формування заявок від імені кількох ОТГ
Спільні проекти	Польща, Грузія	Координація зусиль у відновленні критичної інфраструктури

Цей досвід актуальний для України, де значна частина громад в умовах війни опинилася в ізоляції — без достатніх ресурсів, кваліфікованих працівників чи інфраструктурної бази. «Асоціація незламних громад» може адаптувати грузинську модель через створення внутрішнього мікрофонду або залучення донорських ресурсів для підтримки малих учасників Асоціації. Це дозволить забезпечити базову рівність можливостей між членами об'єднання, де більш спроможні громади діляться ресурсами та ноу-хау з менш спроможними.

Загалом, досвід Польщі, Естонії та Грузії свідчить про те, що децентралізація — це не лише передача повноважень, а створення інституційних умов для управлінської зрілості на місцях. Для українського контексту, зокрема в діяльності «Асоціації незламних громад», ключовим є не просто відтворення моделей, а їх гнучка адаптація з урахуванням реалій війни: обмеженості ресурсів, ризиків безпеки, постійної міграції населення. Проте, саме зараз, у момент кризи, створюється унікальне вікно можливостей, коли гнучке локальне управління, підтримане горизонтальною співпрацею, може закласти основу для стійкого відновлення всієї країни.

2.3. Аналіз проблем, з якими стикаються громади у процесі децентралізації

Процес децентралізації в Україні — одна з наймасштабніших реформ, спрямованих на передачу повноважень і ресурсів від держави до місцевих органів влади. Її мета — створення ефективної та самодостатньої системи місцевого самоврядування. Втім, на практиці громади стикаються з численними проблемами, які уповільнюють розвиток і створюють нові виклики для органів місцевої влади.

Передусім, однією з найгостріших проблем залишається нерівномірна фінансова спроможність громад. У багатьох випадках спостерігається суттєвий дисбаланс між повноваженнями, які передані на місця, та реальними ресурсами для їхнього виконання. Одні мають потужну податкову базу, зокрема через наявність бізнесу чи підприємств, інші ж — переважно сільські або депресивні території — не здатні самотійно фінансувати базові потреби (освіта, охорона здоров'я, комунальні послуги). За даними Мінрегіону, станом на 2021 рік 80% податкових надходжень до місцевих бюджетів концентрувались у 20% громад.

У 2023 році бюджет Києво-Святошинської ОТГ (Київська обл.) склав понад 1,5 млрд грн, тоді як бюджет Катеринопільської ОТГ (Черкаська обл.) — менше 100 млн грн. Це унеможливлює однаковий рівень послуг та розвитку.

Водночас фінансова децентралізація має бути доповнена розвитком людського капіталу. Це особливо помітно у невеликих громадах, де кадровий голод відчувається найгостріше. Згідно з опитуванням Програми U-LEAD (2022), 54% голів громад зазначили, що не мають фахівців з управління фінансами, а 47% — з проєктного менеджменту.

Наприклад, у сільській громаді Східного регіону бухгалтер ОМС одночасно виконує обов'язки економіста, землевпорядника та секретаря ради, що впливає на ефективність рішень.

Інвестування в системне навчання місцевих управлінців — це не лише питання професійної підготовки, але й засіб підвищення якості прийнятих рішень. Важливо розвивати партнерство з міжнародними програмами, такими як U-LEAD чи DOBRE, які вже довели ефективність у підвищенні компетенцій органів місцевого самоврядування. Це особливо актуально для членів «Асоціації незламних громад», де у багатьох випадках кадровий потенціал зруйнований або виснажений через воєнні виклики.

Ключовим напрямом, без якого не може бути стійкого розвитку громад, є

інфраструктура. Багато громад мають недостатньо розвинену інфраструктуру — дороги, транспорт, інтернет, водопостачання тощо. Це обмежує інвестиційну привабливість і якість життя мешканців. Оновлення інфраструктури потребує значних ресурсів, яких часто бракує. Близько 30% громад не мають постійного автобусного сполучення із районним центром, а 11% — проблеми з доступом до інтернету (аналітика DOBRE, 2023).

От у громаді на Луганщині мешканці вимушені подорожувати понад 40 км до найближчої лікарні, оскільки медпункт був зруйнований і не відновлений.

Її модернізація має охоплювати не лише транспорт і соціальні об'єкти, а й цифрову екосистему — включаючи медичну телематику, освітні онлайн-платформи та інтерактивні сервіси для мешканців. Інфраструктура стає основою довіри до влади, особливо в умовах відновлення та повернення ВПО. Важливо, щоби інфраструктурні проєкти формувались із урахуванням реальних потреб мешканців, а не лише на основі технічних показників. Для цього потрібне активне залучення громадян.

Низька участь громадян у місцевому самоврядуванні також є дуже поширеним недоліком громад України. Хоча децентралізація передбачає більшу участь мешканців у прийнятті рішень, реальний рівень залучення залишається низьким. Причини — недовіра до влади, відсутність традицій громадської активності, низька обізнаність населення щодо можливостей впливу. Опитування КМІС (2021): лише 17% українців брали участь у громадських слуханнях, опитуваннях або бюджетуванні.

Далеко не єдиним прикладом є Новоселівська громада Полтавської області, де було заплановано створення молодіжного простору, але проєкт не був реалізований через брак зворотного зв'язку від мешканців.

Громадська участь є рушієм не тільки демократії, а й ефективного управління. Розвиток відкритих платформ, бюджетів участі та регулярних консультацій з населенням дозволяє підвищити легітимність місцевих рішень, зменшити соціальне напруження і сформувати культуру спільної відповідальності

Воєнні дії та тимчасова окупація територій є нашими сучасними реаліями, через які окремі громади, особливо на сході та півдні, стикаються з додатковими викликами через війну — окупація, руйнування інфраструктури, міграція населення.

Це унеможливило реалізацію реформ у повному обсязі. Понад 30% громад на сході та півдні України зазнали руйнувань або окупації (станом на 2024 рік). Багато втратили адміністративні будівлі, архіви, майно.

Безпосереднім прикладом є наша Мелітопольська міська рада, яка була змушена перемістити свою діяльність до Запоріжжя і працювати в умовах евакуації.

Процес децентралізації в Україні відкрив значні можливості для розвитку громад, однак цей потенціал не може бути реалізований повною мірою без комплексного усунення системних бар'єрів. З огляду на ці виклики, постає потреба у формуванні рекомендацій, які допоможуть посилити ефективність децентралізації в Україні. У фінансовій площині доцільно впроваджувати нові моделі бюджетування, що дозволять ефективніше залучати інвестиції у місцеві проекти — зокрема через державно-приватне партнерство та конкурси грантів. Паралельно слід стимулювати громади до зростання рівня самофінансування — шляхом підтримки місцевого підприємництва, розвитку агропереробки, креативної економіки та екотуризму.

У сфері адміністративних послуг важливим кроком стане стандартизація — тобто запровадження єдиних норм і алгоритмів надання послуг у всіх громадах, незалежно від їхнього розміру чи рівня розвитку. Це дозволить забезпечити мінімальні стандарти якості навіть у найменших громадах. Додатково слід розвивати програми навчання для чиновників, залучаючи експертів до реінжинірингу управлінських процесів, аби зробити їх більш ефективними й орієнтованими на людину.

Для глибшого залучення громадян необхідно запустити стабільні механізми зворотного зв'язку. Онлайн-платформи для участі у проєктуванні політик, голосування за ініціативи, бюджети участі — усе це має стати рутинною практикою. Не менш важливим буде відновлення традиційних форм участі, зокрема громадських слухань, консультацій, локальних форумів. Це особливо потрібно для подолання недовіри, що зростає в умовах нестабільності.

Конкретні зміни, які можуть посилити цей процес, мають розпочинатися з нормативного рівня. Потрібне оновлення законодавства у напрямі розширення автономії місцевих органів, зокрема в питаннях фіскального регулювання та управління майном. Одночасно варто запровадити нові фінансові інструменти —

однією з ключових пропозицій є розробка та впровадження моделі міжмуніципального фонду, який дозволить громадам ефективно акумулювати та перерозподіляти фінансові ресурси для реалізації спільних проєктів, взаємної підтримки у кризових умовах та зміцнення бюджетної спроможності менш фінансово забезпечених територій. Такий механізм сприятиме вирівнюванню можливостей між громадами та зменшенню залежності від централізованого фінансування.

Водночас, з огляду на виклики цифрового переходу, важливим є запровадження централізованих хабів підтримки цифрових рішень. Їх функція полягатиме у наданні методичної, технічної та консультаційної допомоги органам місцевого самоврядування в питаннях цифровізації управлінських процесів, впровадження електронних сервісів, а також у підвищенні цифрової грамотності персоналу громад. Такі хаби можуть виступати не лише технічними центрами, але й осередками формування інноваційної культури в управлінні.

Не менш важливою є активна участь громадян у процесі ухвалення рішень, що є основою демократичного самоврядування. У цьому контексті ефективним інструментом може стати створення системи електронних громадських ініціатив.

Цей механізм дозволяє кожному мешканцю:

- подавати пропозиції щодо розвитку громади;
- підтримувати ідеї інших громадян шляхом онлайн-голосування;
- контролювати, як ініціативи розглядаються органами влади.

Це не лише підвищує прозорість процесу, але й дає можливість громадянам безпосередньо впливати на порядок денний громади.

В умовах, коли громади у складі МАОМС «Асоціація Нескорених Громад» часто мають спільні виклики та подібні потреби, створення єдиної міжгромадської платформи електронних ініціатив стало б логічним кроком до зміцнення міжмуніципальної співпраці. Така платформа могла б об'єднувати мешканців усіх громад-членів, дозволяючи ініціативам з однієї громади поширюватися на інші, сприяти обміну ідеями та взаємній підтримці.

На відміну від звичайних звернень громадян, електронні ініціативи передбачають прозорий механізм голосування та обов'язковий зворотний зв'язок: якщо ініціатива набирає достатню кількість голосів, орган місцевого

самоврядування зобов'язаний її розглянути. Це дає мешканцям відчуття впливу та залученості, а владі — інструмент для отримання якісного зворотного зв'язку та пріоритетизації рішень.

Водночас, електронні інструменти не мають повністю замінювати живе спілкування. Вони мають стати доповненням до діалогу — поряд із громадськими слуханнями, зустрічами з мешканцями, опитуваннями, молодіжними радами та іншими формами участі. Важливо створити культуру співпраці, де кожен громадянин відчуває свою відповідальність за розвиток громади та має можливість бути почутим.

Окремої уваги потребує вдосконалення форм міжмуніципальної співпраці. Важливим кроком тут має стати спрощення процедур укладання договорів між громадами, створення спільних органів управління проєктами, а також розробка єдиних стратегій розвитку, які базуються на синергії локальних ресурсів. Це дозволить громадам не конкурувати, а працювати спільно на досягнення довготривалих результатів.

Необхідно також зосередитись на зміцненні організаційної спроможності громад. Регулярне проведення оцінки інституційного, фінансового та кадрового потенціалу дозволить вчасно виявляти слабкі місця в управлінні, пропонувати адресну підтримку, запобігати управлінській дезінтеграції та сприяти формуванню ефективної місцевої адміністрації.

Усі зазначені кроки в комплексі спрямовані на:

- Покращення якості життя мешканців через доступні, якісні та адаптовані до потреб громадські послуги;
- Зміцнення бюджетної автономії громад завдяки ефективному використанню фінансових інструментів, спільних фондів та міжгромадських проєктів;
- Зростання довіри до місцевої влади та підвищення легітимності прийнятих рішень;
- Розвиток інноваційного потенціалу громад та залучення нових можливостей, зокрема грантових та інвестиційних;
- Посилення соціальної згуртованості через підтримку громадської активності, спільних ініціатив і проєктів;
- Формування сталої моделі управління, яка може бути адаптована для інших

об'єднань громад в Україні.

Таким чином, впровадження запропонованих рішень дозволить МАОМС «Асоціація Нескорених Громад» не лише підвищити власну ефективність, а й стати прикладом для інших об'єднань у розбудові спроможного, сучасного та відповідального місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило всебічно проаналізувати сучасний стан та

перспективи розвитку процесу децентралізації в Україні на прикладі діяльності МАОМС «Асоціація Нескорених Громад». В умовах повномасштабної військової агресії, економічної турбулентності та постійних соціальних трансформацій питання ефективного функціонування місцевого самоврядування та забезпечення самостійності територіальних громад набуває особливої ваги. Саме в таких умовах проявляється справжня спроможність громад відповідати на виклики, швидко адаптуватися до змін та консолідувати ресурси для досягнення спільних цілей розвитку.

У першому розділі було здійснено комплексний аналіз теоретичних та нормативно-правових основ децентралізації як важливої складової демократичного державного управління. Окреслено ключові етапи реформи в Україні, визначено її завдання, переваги й ризики, а також охарактеризовано чинне законодавче поле, яке регулює діяльність органів місцевого самоврядування. Окрему увагу було присвячено міжнародному досвіду реалізації децентралізаційних ініціатив, зокрема в Польщі, Франції, Німеччині та Швеції. Ці країни успішно продемонстрували ефективність децентралізованої моделі управління через надання громадам реальних повноважень та достатніх ресурсів для самостійного розвитку. Проаналізовано можливості та виклики інтеграції іноземного досвіду в українське законодавче та адміністративне поле з урахуванням поточних політичних, соціальних та економічних реалій.

У другому розділі основну увагу зосереджено на аналізі потенціалу міжмуніципального співробітництва як механізму реалізації стратегічних пріоритетів децентралізації. Досліджено діяльність МАОМС «Асоціація Нескорених Громад» як платформи партнерської взаємодії між громадами, що функціонують в умовах високої турбулентності. Виявлено, що така форма співпраці не лише забезпечує обмін досвідом, а й дозволяє акумулювати ресурси, реалізовувати масштабні соціальні та інфраструктурні проєкти, залучати міжнародну технічну допомогу, а також підвищувати якість послуг і забезпечувати прозорість прийняття рішень на місцевому рівні. Участь громад у спільних ініціативах сприяє розбудові довіри, зміцненню локальної демократії та формуванню ефективного середовища для місцевого розвитку.

Узагальнення результатів дослідження дозволило сформулювати низку

практичних пропозицій, спрямованих на подальше вдосконалення механізмів децентралізації та зміцнення спроможності місцевого самоврядування. Для посилення фінансової стабільності територіальних громад доцільно створити модель міжмуніципального фінансового фонду, який дозволить громадам акумулювати та взаємно підтримувати один одного у разі нестабільних надходжень або надзвичайних ситуацій. У сфері інноваційного розвитку пропонується запровадити регіональні або національні хаби цифрової підтримки громад — структури, що надаватимуть технічну, консультативну та освітню допомогу у впровадженні цифрових рішень, розвитку електронних послуг і цифрової грамотності. З метою поглиблення участі громадян у прийнятті рішень варто впровадити систему електронних громадських ініціатив, яка дозволить жителям висловлювати ідеї, голосувати за пріоритетні проекти, впливати на розподіл бюджетів участі та формувати порядок денний місцевої політики. Також актуальним є удосконалення законодавчих інструментів міжмуніципального співробітництва, забезпечення стандартів прозорості управління та підвищення професійної підготовки кадрів на місцевому рівні.

Реалізація запропонованих кроків сприятиме досягненню низки важливих результатів, серед яких: підвищення якості життя мешканців через доступ до сучасних сервісів та активну участь у процесах прийняття рішень; стабілізація та посилення фінансової незалежності громад; розвиток культури демократичного управління та підзвітності; а також формування нової моделі ефективного партнерства між громадами на засадах солідарності, взаємопідтримки та спільної відповідальності за майбутнє. Впровадження цих рішень не лише зміцнить внутрішню стійкість територіальних громад, але й сприятиме утвердженню України як сучасної європейської держави із сильною системою місцевого самоврядування.

Таким чином, досвід діяльності МАОМС «Асоціація Нескорених Громад» є яскравим прикладом нової хвилі децентралізаційної політики, що базується на принципах партнерства, технологічної відкритості, прозорості управління та орієнтації на реальні потреби жителів. Це свідчить про наявність в Україні великого потенціалу для подальшого вдосконалення системи місцевого самоврядування, навіть в умовах складних внутрішніх та зовнішніх викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. **Європейська хартія місцевого самоврядування** – міжнародний документ, що визначає принципи децентралізації та автономності місцевого самоврядування. Доступ: <https://rm.coe.int/>
2. **Конституція України** – визначає правові засади місцевого самоврядування та розподілу владних повноважень. Доступ: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
3. **Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні"** – регулює діяльність органів місцевого самоврядування. Доступ: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
4. Tocqueville, A. (1835). *Democracy in America*. New York: Harper & Brothers.
5. Buchanan, J. M. (1965). *The Demand and Supply of Public Goods*. Indianapolis: Liberty Fund.
6. Dahl, R. A. (1989). *Democracy and Its Critics*. New Haven: Yale University Press.
7. Hayek, F. A. (1944). *The Road to Serfdom*. Chicago: University of Chicago Press.
8. Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons*. Cambridge: Cambridge University Press.
9. North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
10. **Шевченко, В. І.** (2015). Децентралізація влади: Теоретичні аспекти та міжнародний досвід. Київ: Наукова думка.
11. **Байкалов, О. В.** (2019). Місцеве самоврядування в Україні: історія та сучасність. Київ: Академія.
12. **Martini, D.** (2016). *Decentralization and Local Governance in France: Lessons for Developing Countries*. Paris: OECD Publishing.
13. Децентралізація в Україні: стан і перспективи / **Національна академія державного управління при Президентові України**. – Київ, 2021.
14. **Реформа децентралізації в Україні: аналітичний огляд** / Інститут Регіонального Розвитку. – Львів, 2022.
15. Faguet J.-P. **Decentralization and Popular Democracy: Governance from Below in Bolivia**. – Ann Arbor: University of Michigan Press, 2012.
16. **Децентралізація в Україні — Вікіпедія**. Доступ: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96?utm_source=chatgpt.com
17. **Децентралізація в Україні: досягнення, виклики та актуальність реформи**. Стаття розглядає сучасний стан законодавчого забезпечення процесу реформування децентралізації в Україні, аналізує виклики та досягнення реформи. Доступ: [Молоді Вчені](#)
18. Council of Europe. Decentralization and Local Governance. www.coe.int
19. OECD. Making Decentralisation Work: Assessing Progress in 21 Countries. www.oecd.org
20. World Bank. Decentralization and Governance. www.worldbank.org
21. **Конституція України** (1996 р.). Офіційний текст. — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
22. **Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні"** (1997 р.). Офіційний текст. — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

23. Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" (2015 р.). Офіційний текст. — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>
24. Бюджетний кодекс України (2010 р.). Офіційний текст. — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
25. Європейська хартія місцевого самоврядування (1997 р.). Офіційний текст. — URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_436
26. Іванова, Л. В. (2017). *Децентралізація в Україні: нормативно-правове забезпечення та практичні аспекти впровадження*. Київ: НІМ.
27. Головка, І. В. (2018). *Реформа децентралізації в Україні: юридичний аналіз та практичні наслідки*. Київ: Юридична думка.
28. Романюк, Л. О. (2020). *Міське самоврядування в Україні: проблеми та перспективи розвитку*. Журнал "Право і влада", №5.
29. Martini, D. (2016). *Decentralization and Local Governance in France: Lessons for Developing Countries*. Paris: OECD Publishing.
30. European Union. (2020). *EU Best Practices on Local Governance and Decentralization*. Brussels: European Union Publishing.
31. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Верховна Рада України, 1997 р.
32. Програма відновлення та розвитку громад України, Міністерство розвитку громад та територій України, 2023 р.
33. Офіційний сайт «Асоціації нескорених громад» <https://www.uns.org.ua>
34. Кабінет Міністрів України. (2014–2023). **Реформа місцевого самоврядування та децентралізація влади.** <https://decentralization.gov.ua>
35. Програма "U-LEAD з Європою". Аналітичні звіти про стан децентралізації в Україні. <https://ulead.org.ua>
36. МАОМС «Асоціація нескорених громад». **Офіційна сторінка у Facebook та відкриті пресрелізи.** <https://www.facebook.com/neskorenihromady>
37. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. **Звіти про стан інфраструктури та цифровізації громад.** <https://www.minregion.gov.ua>
38. GIZ Україна. **Оцінка цифрової трансформації в громадах.** <https://www.giz.de/en/worldwide/34949.html>
39. Асоціація міст України. **Практики місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.** <https://www.auc.org.ua>
40. Transparency International Ukraine. (2023). **Рейтинг прозорості міст та громад.** <https://ti-ukraine.org>
41. Освітній Омбудсмен України. **Аналітичні записки про стан освіти у громадах під час війни.** <https://eo.gov.ua>
42. VoxUkraine. Аналітичні статті та дослідження з тематики децентралізації та управління на місцях. <https://voxukraine.org>
43. Іванюк, О. (2023). **Роль міжмуніципального співробітництва в адаптації громад до умов війни.**

- 44.Бізнес-інкубатори та підтримка підприємництва в громадах України, Державна служба статистики України, 2023 – <https://www.ukrstat.gov.ua>
- 45.Реформа адміністративних послуг в Україні, Центр підтримки реформ, 2023 – <https://www.reformsupportcenter.org>
- 46.Міжнародна співпраця в рамках розвитку територіальних громад, Програма розвитку ООН в Україні, 2023 – <https://www.ua.undp.org>
- 47.
- 48.Prokop, D. (2015). *Good Governance at the Local Level: The Polish Experience and Ukrainian Realities*. Kyiv: U-LEAD with Europe.
- 49.Міністерство розвитку громад та територій України. (2023). *Децентралізація в дії: результати реформи*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/>
- 50.USAID DOBRE. (2022). *Підвищення спроможності громад в умовах децентралізації: досвід програм DOBRE*. Київ: USAID.
- 51.Міністерство розвитку громад та територій України
Офіційні статистичні звіти щодо фінансування громад та реалізації децентралізації.
<https://decentralization.gov.ua>
- 52.U-LEAD with Europe
Аналітичні матеріали та дослідження спроможності ОМС.
<https://ulead.org.ua>
- 53.DOBRE Program (USAID)
Дослідження щодо кадрового потенціалу та стану інфраструктури громад.
<https://www.globalcommunities.org/ukraine>
- 54.Рахункова палата України
Аналітичний звіт про фінансування делегованих повноважень у 2022 році.
<https://rp.gov.ua>
- 55.КМІС – Київський міжнародний інститут соціології
Опитування про громадську участь населення.
<https://kiis.com.ua>
- 56.Асоціація міст України (АМУ)
Інформаційні матеріали про проблеми ОМС в умовах воєнного стану.
<https://www.auc.org.ua>
- 57.YouControl – аналітична система перевірки бізнесу та ОМС
Дані щодо бюджетів і кадрового складу громад.
<https://youcontrol.com.ua>
- 58.Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР.
- 59.Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 року № 157-VIII.
- 60.Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 року № 2456-VI.
- 61.Кабінет Міністрів України. «Концепція реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» (розпорядження КМУ від 1 квітня 2014 р. № 333-р).
- 62.Децентралізація в Україні – Офіційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua>
- 63.Проект USAID «Підтримка аграрного і сільського розвитку» – Аналітичні матеріали про міжмуніципальне співробітництво.

64. Програма Ради Європи «Децентралізація та реформа місцевого самоврядування в Україні» – Аналітичні звіти, 2021–2023 рр.
65. Шарій, С. В. Міжмуніципальне співробітництво: європейський досвід та українські реалії. – К.: Центр суспільних досліджень, 2021.
66. Петренко О. І. Фінансова децентралізація в Україні: стан, проблеми, перспективи / О. І. Петренко // Економіка та держава. – 2022. – № 5. – С. 22–27.
67. Офіційний портал «Дія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://diia.gov.ua>
68. Мельник, О. І. Цифровізація місцевого самоврядування: національний та міжнародний досвід / О. І. Мельник, І. В. Тищенко // Економіка та державне управління. – 2020. – № 1. – С. 15–22.
69. Козловський, М. В. Міжмуніципальне співробітництво: інноваційні підходи в умовах децентралізації / М. В. Козловський // Адміністративно-правові науки. – 2021. – № 4. – С. 33–39.
70. Європейський досвід впровадження цифрових рішень в управлінні на місцевому рівні: навчальний посібник / за редакцією Н. І. Мартинової. – К.: Нова пошта, 2022.
71. SmartCity. Впровадження цифрових рішень в Україні: досвід та перспективи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.smartcity.ua>
72. Проект USAID «Підтримка аграрного і сільського розвитку» – Аналітичні матеріали про міжмуніципальне співробітництво.
73. Закон України «Про звернення громадян» від 2 жовтня 1996 року № 393/96-ВР.
74. Закон України «Про електронні петиції» від 2 липня 2015 року № 577-VIII.
75. Бондаренко, В. Громадська участь у процесах децентралізації: український та європейський досвід // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2021. – № 2. – С. 19–25.
76. Качур, С. В. Електронна демократія в системі публічного адміністрування / С. В. Качур // Публічне управління та адміністрування. – 2020. – № 1. – С. 33–39.
77. Козловський, М. В. Цифрові платформи як інструмент участі громади в управлінні / М. В. Козловський // Інновації в публічному управлінні. – 2021. – № 3. – С. 44–51.
78. Проект USAID DOBRE. Інструменти участі громадян у прийнятті рішень на місцевому рівні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/dobre>
79. Публічні консультації та участь громадян у місцевому самоврядуванні: аналітичний звіт / Центр демократії та верховенства права. – Київ, 2022.
- 80.

