

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ.  
ДМИТРА МОТОРНОГО  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ  
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

**ЯРЕМЕНКО ЄЛИЗАВЕТА РУСЛАНІВНА**

**Головні напрями децентралізації влади та реформування  
місцевого самоврядування: стан та проблеми.**

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: к.н.держ.упр., доцент Юлія ВОРОНІНА

Запоріжжя, 2026

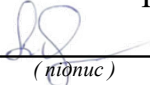
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

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 проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми



Г.В.Ортіна

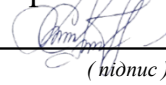
(підпис)

(ініціали та прізвище)

«13» \_лютого\_ 2026 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри освітньо-  
професійної програми



С.Р.Плотніченко

(підпис)

(ініціали та прізвище)

«13» \_лютого\_ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему «Головні напрями децентралізації влади та реформування місцевого  
самоврядування: стан та проблеми».

Здобувач вищої освіти: \_\_\_\_\_

(підпис)

Яременко Єлизавета Русланівна

(ПІБ здобувача)

Науковий керівник:  к.н.з держ.упр., доцент Вороніна Юлія Євгенівна

(підпис)

(учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Запоріжжя, 2026 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»

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

«\_04\_» листопада\_2025\_\_р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
 менеджменту та публічного  
 адміністрування



С. Р. ПЛОТНИЧЕНКО  
 (підпис) (ініціали та прізвище)

«\_04\_» листопада\_2025\_\_р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи  
 здобувача вищої освіти  
Яременко Єлизавети Русланівни

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи:

«Головні напрями децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування: стан та проблеми» науковий керівник роботи Вороніна Ю.Є., к.н.з держ.упр., доц. затверджені наказом ректора університету від «14» квітня 2025 року № 177 С

2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи «02» лютого 2026 року

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

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

- 1) Теоретико-правові засади децентралізації та місцевого самоврядування
- 2) Стан реалізації децентралізації: аналіз сучасного становища
- 3) Проблеми та перспективи щодо подальшого розвитку децентралізації місцевого самоврядування

6. Дата видачі завдання «\_04\_» листопада\_\_\_\_\_2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	08.11.2025	виконано
2	Розділ 1. Теоретико-правові засади децентралізації та місцевого самоврядування	29.11.2025	виконано
3	Розділ 2. Стан реалізації децентралізації: аналіз сучасного становища	30.12.2025	виконано
4	Розділ 3. Проблеми та перспективи щодо подальшого розвитку децентралізації місцевого самоврядування	31.01.2026	виконано
5	Перевірка на плагіат	10.02.2026	виконано
6	Попередній захист роботи на кафедрі	13.02.2026	виконано

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

С.Р.ЯРЕМЕНКО

(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної  
магістерської роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Ю.Є.ВОРНІНА

(ініціали та прізвище)

**Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від «13» лютого 2026 року**до захисту допущено

Члени комісії:

1. \_\_\_\_\_ Ортіна Г.В., д.н.держ.упр., проф. \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

2. \_\_\_\_\_ Єфіменко Л.М., к.н.держ.упр., доц. \_\_\_\_\_

(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

\_\_\_\_\_ (підпис)

С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО

(ініціали та прізвище)

«13» лютого 2026 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	9
1.1. Структура, завдання, принципи та нормативно-правова база місцевого самоврядування .....	9
1.2. Поняття, головні напрями та етапи реформи децентралізації влади в Україні .....	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
1.3. Європейська хартія, як ключовий орієнтир на шляху децентралізації місцевого самоврядування .....	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
РОЗДІЛ 2. СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНОВИЩА.....	11
2.1. Фінансова децентралізація: бюджетна самостійність та субвенції .....	11
2.2. Повноваження місцевих рад та органів виконавчої влади на місцях в умовах децентралізації.....	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
2.3. Вплив децентралізації на якість публічних послуг ...	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЩОДО ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	13
3.1. Аналіз ключових проблем реформи децентралізації .....	13
3.2. Ризики рецентралізації під час воєнного стану та післявоєнного відновлення .....	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
3.3. Пропозиції щодо удосконалення місцевого самоврядування: перспективи та можливості .....	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
ВИСНОВОК.....	15
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	17

## ВСТУП

Реформа децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування в Україні є одним із ключових напрямів трансформації системи публічного управління, спрямованим на підвищення ефективності державного управління, зміцнення фінансової самостійності територіальних громад та покращення якості надання публічних послуг. Водночас процес реалізації децентралізації супроводжується низкою проблем, пов'язаних із нормативно-правовим забезпеченням, розмежуванням повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, кадровим потенціалом, а також ризиками рецентралізації, що особливо загострилися в умовах воєнного стану.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю поглибленого аналізу стану децентралізації влади в Україні з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів і перспектив розвитку територіальних громад. Для суб'єктів господарської діяльності ефективне функціонування місцевого самоврядування має важливе значення, оскільки саме на місцевому рівні формуються умови для розвитку підприємництва, інвестиційної привабливості, інфраструктури та людського капіталу. У перспективі успішне завершення реформи децентралізації є необхідною передумовою сталого економічного розвитку регіонів, підвищення конкурентоспроможності громад та інтеграції України до європейського простору публічного управління.

Ступінь наукової розробленості проблематики децентралізації є досить високим, що підтверджується працями вітчизняних і зарубіжних науковців, а також аналітичними матеріалами міжнародних організацій. Водночас динамічні зміни у сфері публічного управління потребують подальших досліджень, спрямованих на узагальнення сучасного стану реформи та обґрунтування практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження головних напрямів децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування в Україні, оцінка сучасного стану реалізації реформи, виявлення основних проблем і обґрунтування перспективних напрямів її подальшого розвитку.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити теоретико-правові засади децентралізації влади та місцевого самоврядування;
- проаналізувати поняття, головні напрями та етапи реформи децентралізації в Україні;
- охарактеризувати роль Європейської хартії місцевого самоврядування як ключового орієнтиру реформи;
- дослідити сучасний стан фінансової децентралізації та бюджетної самостійності територіальних громад;
- проаналізувати розмежування повноважень органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади на місцях;
- оцінити вплив децентралізації на якість публічних послуг;
- виявити ключові проблеми та ризики реалізації реформи в умовах воєнного стану;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення місцевого самоврядування та подальшого розвитку децентралізації.

Об'єктом дослідження є процес децентралізації влади та реформування системи місцевого самоврядування в Україні.

Предметом дослідження є соціально-економічні та організаційно-правові закономірності функціонування і розвитку місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. У роботі застосовано методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до децентралізації; індукції та дедукції – для формування наукових висновків; абстрактно-логічний метод – для систематизації теоретичних положень; монографічний метод – для вивчення наукових джерел; економіко-статистичні методи – для аналізу показників фінансової децентралізації; нормативний метод – для дослідження законодавчої бази.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні сучасного стану децентралізації влади в Україні з урахуванням умов воєнного стану, а також в обґрунтуванні напрямів удосконалення місцевого самоврядування, спрямованих на підвищення його інституційної спроможності, фінансової самодостатності та прозорості управлінських процесів.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, матеріали органів державної влади та місцевого самоврядування, статистичні дані, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, публікації у періодичних виданнях, офіційні аналітичні звіти, а також власні узагальнення та спостереження автора.

Практична значущість роботи полягає в можливості використання отриманих висновків і рекомендацій у діяльності органів місцевого самоврядування при формуванні управлінських рішень, розробленні програм розвитку територіальних громад та вдосконаленні механізмів реалізації реформи децентралізації.

Апробація результатів дослідження здійснювалася на VIII Міжнародній науковій мультидисциплінарній конференції студентів і молодих науковців «Modern Technologies: Improving the Present and Impacting the Future» («Новітні технології: покращення сьогодення та вплив на майбутнє») (м. Дніпро, 2024 р.), II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Економічні дні – 2025» (м. Київ, 2025 р.), Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу та публічному управлінні (м. Запоріжжя, 2025 р.), XII Всеукраїнській науково-технічній конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти за підсумками досліджень 2024 року (м. Запоріжжя, 2025 р.), II Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу» (м. Запоріжжя, 2025 р.) та IX Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика» (м. Київ, 2025 р.).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### 1.1. Структура, завдання, принципи та нормативно-правова база місцевого самоврядування

Відповідно до статті 2 Закону України № 280/97-ВР «Про місцеве самоврядування в Україні» місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст [1].

Нині державна політика України у сфері місцевого самоврядування орієнтована на потреби та інтереси мешканців територіальних громад і реалізується шляхом децентралізації влади, що полягає у переданні від органів державної виконавчої влади органам місцевого самоврядування істотної частини управлінських повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності.

Отже, повноваження у сфері місцевого самоврядування можуть здійснюватися безпосередньо жителями територіальної громади, адже саме громада є первинним суб'єктом місцевого самоврядування, головним носієм його повноважень та функцій, а також має право самостійно вирішувати будь-які питання місцевого значення, що належать до сфери відання місцевого самоврядування. Окремі питання можуть вирішуватися виключно шляхом прямої участі населення відповідної громади, яке наділене правом обирати представницькі органи місцевого самоврядування і сільського, селищного чи міського голову, виявляти свою волю через місцеві референдуми, загальні збори,

місцеві ініціативи та громадські слухання, а також здійснювати контроль за діяльністю органів і посадових осіб місцевого самоврядування.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНОВИЩА

#### 2.1. Фінансова децентралізація: бюджетна самостійність та субвенції

Фінансова децентралізація має на меті посилення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування для ефективного розвитку громад, пошуку позабюджетних джерел безповоротного фінансування потреб громад, залучення інвесторів та активізації підприємницької активності, максимального задоволення потреб населення, покращення соціальної та бізнесової інфраструктури [18].

Фінансова децентралізація є однією з ключових складових цілісного процесу децентралізації влади. У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови», а також у працях таких науковців, як Н. Бошман і Р. Баль, фінансова децентралізація трактується як передання повноважень на субнаціональні рівні управління. Водночас О. Бориславська, І. Заверуха, та Е. Захарченко пропонують більш розширене розуміння фінансової децентралізації, а саме як «найскладніший аспект децентралізації публічної влади. Вона є своєрідним мірилом: рівня демократичності та компетентності публічної адміністрації; адекватності політичної системи до суспільних очікувань; рівня довіри до місцевих органів влади та рівня сприйняття державною владою потреб суспільства в цілому і окремих громадян зокрема; якості контролю у публічній сфері та відповідальності; зрештою, вона є оцінкою адекватності системи публічної адміністрації України та територіального устрою держави» [19].

Отже, фінансову децентралізацію доцільно розглядати не лише як механізм передання фінансових ресурсів і повноважень на місцевий рівень, а й як інструмент оцінки спроможності публічної влади забезпечувати ефективно управління, належний рівень відповідальності та відповідність суспільним очікуванням у межах функціонування всієї системи публічної адміністрації.

Таким чином, у науковому дискурсі сформувалися вузький і широкий підходи до тлумачення фінансової децентралізації. У межах вузького підходу її

зміст зводиться до передання окремих фінансових функцій і повноважень від органів державної влади до органів місцевого самоврядування. Натомість широкий підхід розглядає фінансову децентралізацію як систему взаємопов'язаних відносин між центральними та місцевими органами публічної влади, у межах якої вона виступає не лише елементом перерозподілу ресурсів, а й показником рівня демократичності, ефективності та якості публічного управління.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЩОДО ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### 3.1. Аналіз ключових проблем реформи децентралізації

Одним із ключових пріоритетів державної політики України на сучасному етапі є реалізація реформи децентралізації. Вона є складним і багатоаспектним процесом, успішне впровадження якого можливе лише за умови узгодженої взаємодії органів влади на всіх управлінських рівнях. Здійснення реформи децентралізації створює передумови для підвищення самостійності органів місцевого самоврядування та забезпечує їх спроможність оперативніше й ефективніше реагувати на потреби населення на місцях. Водночас у процесі реалізації реформи проявляється низка проблемних аспектів, що потребують детального аналізу та наукового осмислення. До таких проблем належать, зокрема, недостатня поінформованість населення щодо реформи, відсутність відповідних змін до Конституції України, недостатній рівень кадрового потенціалу, а також нечіткість у розмежуванні повноважень між органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади.

Як зазначає М. Горбатюк однією із ключових проблем, що виникла із самого початку здійснення реформи, була неефективна комунікація між владою та громадянами, яка викликала інформаційний вакуум на місцях. Як показали соціологічні опитування, громадяни України мали доволі низьку поінформованість про особливості реформи децентралізації. У 2014 р. про урядову ініціативу з децентралізації, яка передбачала передачу більшої кількості повноважень органам місцевого самоврядування, чули 68% респондентів: 15% з них добре знали про неї, а 53% – щось чули. Нічого не чули про це або не змогли відповісти – 32% опитаних [47].

На початкових етапах впровадження реформи нерідко спостерігалось нерозуміння її сутності, цілей і принципів не лише серед населення, а й на рівні окремих представників органів влади. Представники місцевого самоврядування зазначали, що створювали об'єднані громади як своєрідні стартапи, багато хто

не розумів обсягу повноважень і відповідальності, що супроводжували цю реформу. Брак інформації, особливо у 2015–2016 рр., також сприяв поширенню негативних міфів про реформу [48].

## ВИСНОВОК

У процесі виконання кваліфікаційної магістерської роботи досягнуто поставленої мети, яка полягала у дослідженні головних напрямів децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування в Україні, оцінці сучасного стану реалізації реформи, виявленні проблем і обґрунтуванні перспектив її подальшого розвитку. Проведене дослідження дало змогу сформулювати такі узагальнені висновки.

У ході теоретичного дослідження проаналізовано сутність, принципи та нормативно-правові засади децентралізації влади і місцевого самоврядування. Встановлено, що децентралізація є комплексним процесом перерозподілу повноважень, ресурсів і відповідальності між рівнями публічної влади, спрямованим на підвищення ефективності управління та якості публічних послуг. Доведено, що місцеве самоврядування виступає фундаментальним інститутом демократичної держави та ключовим чинником соціально-економічного розвитку територій.

У межах аналізу основних напрямів реформи досліджено адміністративну та фінансову децентралізацію. Виявлено, що позитивні результати реформи значною мірою зумовлені поєднанням розширених повноважень органів місцевого самоврядування з відповідним фінансовим забезпеченням. Показано, що зростання доходів місцевих бюджетів та посилення бюджетної самостійності громад сприяли реалізації інфраструктурних проєктів, покращенню публічних послуг і підвищенню інвестиційної привабливості територій.

У процесі дослідження сучасного стану реалізації децентралізації проаналізовано розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади. Встановлено, що, незважаючи на досягнутий прогрес, зберігаються проблеми дублювання функцій, нечіткого нормативного закріплення повноважень і кадрового забезпечення. Виявлено, що ці фактори негативно впливають на ефективність управлінських рішень на місцевому рівні.

Окрему увагу приділено ризикам рецентралізації в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Доведено, що посилення вертикалі державної

влади в кризових умовах є об'єктивно необхідним, однак надмірна концентрація повноважень може призвести до зниження автономії територіальних громад. Збалансування державного нагляду та самостійності громад є ключовою умовою збереження результатів реформи децентралізації.

За результатами дослідження вважається за доцільне подальше удосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема шляхом конституційного закріплення реформи децентралізації та чіткого розмежування повноважень між рівнями влади. Запропоновано орієнтувати подальший розвиток місцевого самоврядування на впровадження європейської моделі адміністративного нагляду, яка поєднує контроль законності з повагою до автономії громад.

На основі отриманих результатів розроблено та рекомендовано практичні напрями удосконалення місцевого самоврядування, зокрема:

- підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування;
- розвиток кадрового потенціалу;
- впровадження цифрових інструментів управління;
- підвищення рівня прозорості й підзвітності у використанні бюджетних коштів.

Отримані результати базуються на використанні сучасних наукових методів дослідження, аналізі нормативно-правової бази, офіційних статистичних даних і наукових джерел. Практична цінність роботи полягає в можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій у діяльності органів місцевого самоврядування, а також у подальших наукових дослідженнях з проблем децентралізації влади.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 8 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 21.08.2025).
2. Ярмиш О.Н., Серьогін В.О. Державне будівництво та місцеве самоврядування в Україні: Підручник. – Харків: Вид-во Національного ун-ту внутр. справ, 2002 с. URL: <http://radnuk.info/pidrychnuku/bydivnusttvo/440-serogin/6245-s3-----.html> (дата звернення: 21.08.2025).
3. Величко О. Робота органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану: досвід України (на прикладі Кременчуцької міської територіальної громади): Кваліфікаційна магістерська робота. Полтава, 2023. 119 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/15151/1/величко%20-%20диплом.pdf> (дата звернення: 21.08.2025).
4. Завдання, функції та повноваження. Офіційний вебсайт Великоसेверинівської сільської ради. URL: <https://velykoseverynivska-silrada.gov.ua/osnovni-zavdannya-ta-funktsiyi/> (дата звернення: 21.08.2025).
5. Мельниченко Б. Б. Муніципальне право: методичні рекомендації щодо підготовки до практичних (семінарських) занять та організації самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 081 «Право» галузі знань 08 «Право». Львів: ПрАТ «ВНЗ» МАУП, 2024. 56 с. URL: [https://lviv.maup.com.ua/uploads/media/content/UA\\_Metodychni%20mat\\_081\\_Munitsypalne%20pravo.%20Metodychni%20vkazivky%20z%20seminarskykh%20zaniat%20ta%20samostiinoi%20roboty.pdf](https://lviv.maup.com.ua/uploads/media/content/UA_Metodychni%20mat_081_Munitsypalne%20pravo.%20Metodychni%20vkazivky%20z%20seminarskykh%20zaniat%20ta%20samostiinoi%20roboty.pdf) (дата звернення: 22.08.2025).
6. Суть реформи децентралізації – спроможність регіонів самостійно, за рахунок власних ресурсів, вирішувати питання місцевого значення. Міжнародний Центр Перспективних Досліджень. 2015. URL: <https://icps.com.ua/sut-reformy-detsentralizatsiyi--spromozhnist-rehioniv->

[samostiyno-za-rakhunok-vlasnykh-resursiv-vyrishuvaty-pytannya-mistsevoho-znachennya/](#) (дата звернення: 22.08.2025).

7. Реформа децентралізації. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (дата звернення: 23.08.2025).

8. Гладка Т. І. Децентралізація влади в Україні як засіб посилення демократії та підвищення її стабільності. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. Полтава, 2025. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=937> (дата звернення: 23.08.2025).

9. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. Київ, 2017. 110 с. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2018/04/Місцеве-самоврядування-в-умовах-децентралізації-1.pdf> (дата звернення: 25.08.2025).

10. Кирилюк І. М., Борщ В. В. Поняття, суб'єкти, цілі, завдання та принципи децентралізації державної влади. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/281/269>. (дата звернення: 25.08.2025).

11. Загальна інформація: Навіщо децентралізація? Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.gov.ua/about> (дата звернення: 25.08.2025).

12. Про затвердження плану заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024-2027 роки: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 26.03.2024 № 270-р: станом на 13 бер. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2024-p#Text> (дата звернення: 26.08.2025).

13. Децентралізація 2024: підсумки року. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/news/19071> (дата звернення: 26.08.2025).

14. Багаторівневе врядування в Україні в умовах широкомасштабного російського вторгнення: звіт восьмого всеукраїнського соціологічного

дослідження. Рада Європи. 2024. 133 с. URL: <https://rm.coe.int/coe-kiis-report-oct2024-ukr-f/1680b26e25> (дата звернення: 27.08.2025).

15. Децентралізація: найважливіше за квітень. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/news/19536> (дата звернення: 28.08.2025).

16. Конституція України: від 28.06.1996 № 254к/96-ВР: станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 30.08.2025).

17. Європейська хартія місцевого самоврядування: Хартія Ради Європи від 15.10.1985: станом на 16 листоп. 2009 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text) (дата звернення: 03.09.2025).

18. Сочка К. Фінансова децентралізація в Україні: попередні результати та перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. Берегове, 2024. № 5 URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/181/175> (дата звернення: 01.12.2025).

19. Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ, 2012. 128 с. URL: [https://despro.org.ua/media/upload/decentral\\_zac\\_ya\\_publ\\_chno\\_vladi\\_dosv\\_d\\_evropeyskih\\_derzhav\\_ta\\_perspektivi\\_ukra\\_ni\(2\).pdf](https://despro.org.ua/media/upload/decentral_zac_ya_publ_chno_vladi_dosv_d_evropeyskih_derzhav_ta_perspektivi_ukra_ni(2).pdf) (дата звернення: 01.12.2025).

20. Польова О. Децентралізація у забезпеченні стійкого економічного та соціального розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1230/1185> (дата звернення: 01.12.2025).

21. Бюджетний кодекс України: Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI: станом на 4 лип. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

22. Вернигора О. Що таке субвенція. SmartTender. URL: <https://smarttender.biz/terminy/view/subventsiya/> (дата звернення: 01.12.2025).

23. Возняк Г. В. Переваги та ризики бюджетної децентралізації: теоретико-методологічні аспекти. *Економічна теорія*. Львів, 2015. № 2. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2015-2\\_0-pages-253\\_257.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-2_0-pages-253_257.pdf) (дата звернення: 02.12.2025).

24. Державний вебпортал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes> (дата звернення: 02.12.2025).

25. Онищук І. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/news/19387> (дата звернення: 04.12.2025).

26. Карнаух Л. Місцеві бюджети у 2025 році отримали понад 491 млрд грн. Державна податкова служба України. 2026. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/969856.html> (дата звернення: 04.12.2025).

27. Ристаніна Я.С. Переваги та недоліки бюджетної децентралізації в Україні. III Міжнар. наук.-практ. конф «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». Житомир: Житомирська політехніка, 2022. 317 с. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/full-text-1.pdf> (дата звернення: 09.12.2025).

28. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV: станом на 8 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 09.12.2025).

29. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX: станом на 2 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 09.12.2025).

30. Чаусовська С.І. Поняття публічних послуг та їх класифікація. *Держава та регіони*. Запоріжжя, 2017. № 1 (57).

URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2017/20.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2017/20.pdf) (дата звернення: 17.12.2025).

31. Слишинська А.А. Публічні послуги: поняття та види. IV Всеукраїнська наукова інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» Київ, 2019. 464-467 с. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15137/3/OIP2019\\_P464-467.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15137/3/OIP2019_P464-467.pdf) (дата звернення: 19.12.2025).

32. Порядок надання інформаційних та інших послуг з використанням електронної інформаційної системи «Електронний Уряд»: Порядок Держ. ком. зв'язку та інформатизації України від 15.08.2003 № 149. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1066-03#Text> (дата звернення: 19.12.2025).

33. Гусаров С.М., Марчук М.І. Вплив децентралізації на швидкість надання адміністративних послуг в умовах війни. *Право і безпека*. Харків, 2023. № 1 (88). 202-212 с. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0735e5c6-12d9-4479-ae6b-50e3ef62c790/content> (дата звернення: 20.12.2025).

34. Головні досягнення ЦНАП у 2024 році. Дія.Цифрова громада: офіційний вебпортал. 2025. URL: <https://hromada.gov.ua/post/golovni-dosyagnennya-cnap-u-2024-roci> (дата звернення: 20.12.2025).

35. Близько 5 тисяч точок та 20 мільйонів послуг у ЦНАПах – головні досягнення 2024 року. Міністерство цифрової трансформації України: офіційний вебпортал. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/blizko-5-tisyach-tochok-ta-20-milyoniv-poslug-u-tsnapakh-golovni-dosyagnennya-2024-roku> (дата звернення: 20.12.2025).

36. Чим Дія.Центр відрізняється від ЦНАПу та як модернізувати державні сервіси у громадах. Міністерство цифрової трансформації України: офіційний вебпортал. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/chim-diyatsentr-vidriznyaetsya-vid-tsnapu-ta-yak-modernizuvati-derzhavni-servisi-u-gromadakh> (дата звернення: 20.12.2025).

37. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII: станом на 27 вер. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 22.12.2025).

38. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX: станом на 31 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 22.12.2025).

39. Основні освітні статистичні дані (2024-2025 н.р.). Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики». URL: <https://iea.gov.ua/diyalnist/naukovo-analitichna-diyalnist/osnovni-czyfry-osvity/> (дата звернення: 22.12.2025).

40. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 р. № 988-2016-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 23.12.2025).

41. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (дата звернення: 23.12.2025).

42. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII: станом на 31 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення: 23.12.2025).

43. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII: станом на 27 вер. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 25.12.2025).

44. Спроможна мережа медзакладів. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний вебпортал. URL: <https://moz.gov.ua/uk/spromozhna-merezha> (дата звернення: 28.12.2025)

45. Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я: Постанова Каб. Міністрів України від 28.02.2023 № 174: станом на 15 листоп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-п#Text> (дата звернення: 28.12.2025)

46. Про житлово-комунальні послуги: Закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII: станом на 9 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text> (дата звернення: 28.12.2025)

47. Горбатюк М. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи. *Політичні дослідження*. Київ, 2021. № 1. 22-40 с. URL: <http://pd.ipiend.gov.ua/issue/view/14119/8710> (дата звернення: 28.12.2025)

48. Взаємозв'язок між децентралізацією та європейською інтеграцією. Центр «Нова Європа», Центр східноєвропейських та міжнародних досліджень. 2020. URL: [https://neweurope.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Decentralization\\_ukr\\_web-2.pdf](https://neweurope.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Decentralization_ukr_web-2.pdf) (дата звернення: 28.12.2025)

49. Круглашов А., Бурєга В. Здобутки і труднощі в реалізації децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. Дніпро, 2021. № 2. 68-76 с. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/869/846> (дата звернення: 28.12.2025)

50. Барінова Д.С., Нестеренко В. В., Валюшко І. В. Проблеми перерозподілу повноважень між районним та базовим рівнями місцевого самоврядування в сучасних умовах: аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. Харків, 2021. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-08/pererozpodil-povnovazen.pdf> (дата звернення: 29.12.2025)

51. Постанова суду №912/1899/23 від 05.03.2025 про визнання протиправними та скасування актів місцевого самоврядування, припинення речового права. Судові рішення.

URL: <https://iplex.com.ua/doc.php?regnum=125768896&red=100003a4176b939b606f643a225dfe53cd2e32&d=5> (дата звернення: 29.12.2025)

52. Як зміна механізму зарахування ПДФО вплине на бюджети територіальних громад? U-LEAD. URL: <https://u-lead.org.ua/news/623> (дата звернення: 29.12.2025)

53. Казюк Я., Венцель В. Експертна оцінка фінансової спроможності громад у розрізі областей за 9 місяців 2025 року. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/news/20215> (дата звернення: 29.12.2025)

54. Використання «військового» та «силового» ПДФО. Асоціація міст України. 2024. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/vykorystannya-viyskovogo-ta-sylovogo-pdf> (дата звернення: 30.12.2025)

55. Онищук І. Державний бюджет-2026 підписано: нові правила та фінансові орієнтири для місцевого самоврядування. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/news/20278> (дата звернення: 30.12.2025)

56. Політично нейтральна державна служба: кадровий капітал реформи чи вразлива ланка системи публічного управління? Лабораторія законодавчих ініціатив. 2025. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/kadrovij-kapital-reformy-publichnogo-upravlinnya/> (дата звернення: 30.12.2025)

57. Весперіс С. З., Решетняк Я.В. Децентралізація: проблеми новосформованих об'єднаних територіальних громад. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород, 2018. № 19. 46-50 с. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19\\_1\\_2018ua/13.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_1_2018ua/13.pdf) (дата звернення: 30.12.2025)

58. Публічна служба майбутнього: НАДС залучає молодь до роботи на державу. Національне агентство України з питань державної служби. 2024. URL: <https://nads.gov.ua/news/publiczna-sluzhba-maibutnoho-nads-zaluchaie-molod-do-roboty-na-derzhavu> (дата звернення: 30.12.2025)

59. Бойко А, Рибачок Х, Любимова Я, Власова О, Овчар І, Вдовиченко В, Розум О. Стратегії залучення молодих професіоналів на публічну службу: результати дослідження. Національне агентство України з питань державної

служби. 2024. URL:  
[https://api.par.in.ua/uploads/progress\\_report/file\\_uk/47/Survey\\_Report\\_Youth\\_Engagement\\_to\\_Public\\_Service.pdf](https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/47/Survey_Report_Youth_Engagement_to_Public_Service.pdf) (дата звернення: 30.12.2025)

60. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III: станом на 1 серп. 2021 р.  
 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 03.01.2026)

61. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX : станом на 14 черв. 2025 р.  
 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення: 04.01.2026)

62. Буглак Ю. Проблеми розмежування повноважень між органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 11. 70-75 с. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/11/15.pdf> (дата звернення: 04.01.2026)

63. Дарковіч А., Гнида О. Де централізація? Тенденції взаємодії місцевого самоврядування та органів державної влади на місцях. Центр соціологічних досліджень, децентралізації та регіонального розвитку при Київській Школі Економіки, U-LEAD з Європою. 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Full-version.-Ukrainian.-KSE.pdf> (дата звернення: 04.01.2026)

64. Танцюра Д.В. Децентралізація влади в умовах воєнного стану. *Сучасний науковий журнал*. Київ, 2024. №4 (2). 90-97 с. URL: <https://mosjournal.com/index.php/journal/article/view/70/65> (дата звернення: 06.01.2026).

65. Ukraine 2025 Report: Commission Staff Working Document. European Commission. Brussels, 2025. 101 с.  
 URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7\\_en?filename=ukraine-report-2025.pdf](https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf) (дата звернення: 09.01.2026).

66. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII: станом на 14 трав. 2025 р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 09.01.2026).

67. Юридичний аналіз підстав утворення військової адміністрації в Чернігові, а також можливого «передання» її начальнику повноважень ОМС. Громадянська мережа - ОПОРА. 2023.  
URL: <https://oporaua.org/samovriaduvannia/iuridichnii-analiz-pidstav-utvorennia-chernigivskoyi-miskoyi-viiskovoyi-administratsiyi-a-takozh-mozhlivogo-peredannia-yiyi-nachalniku-povnovazhen-miskoyi-radi-vikonavchogo-komitetu-abo-miskogo-golovi-24574> (дата звернення: 10.01.2026).

68. Лукеря Т. Запровадження місцевих адміністрацій префектурного типу: що це і навіщо Україні? Портал «Децентралізація».  
URL: <https://decentralization.ua/en/news/16147> (дата звернення: 10.01.2026).

69. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні від 30.10.2020 № 4298: станом на 1 лип. 2024 р. Офіційний портал Верховної Ради України.  
URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=70293](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70293) (дата звернення: 10.01.2026).

70. Овчаренко Т., Савельєва Ю. Модель фінансового менеджменту в умовах переходу до середньострокового бюджетного планування у територіальній громаді: посібник. Програма ООН із відновлення та розбудови миру. 2020  
[https://decentralization.ua/uploads/library/file/702/Financial\\_Management\\_Model.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/702/Financial_Management_Model.pdf) (дата звернення: 10.01.2026).

71. Про DREAM. Державна цифрова екосистема управління публічними інвестиціями DREAM. URL: <https://dream.gov.ua/ua/about> (дата звернення: 10.01.2026).

72. Онищенко В., Огороднік О. Проектний менеджмент у місцевих радах: чому його варто впроваджувати. Transparency International Ukraine. 2022. URL: <https://transparentcities.in.ua/articles/proiektnyi-menedzhment-u-mistsevykh-radakh-chomu-yoho-var-to-vprovadzhuvaty> (дата звернення: 11.01.2026).

73. Бурик З.М., Попроцький О.П. Управління проектами у місцевому самоврядуванні. *Економіка і регіон*. Полтава, 2022. №4 (87). 247-256 с. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2806/2214> (дата звернення: 11.01.2026).

74. Розумне місто Україна: що це таке і як воно працює в українських реаліях. Visit Ukraine. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2183/smart-city-ukraine-what-it-is-and-how-it-works-in-ukrainian-realities#yak-viglyadayus-smart-city-ta-skilki-ix-u-sviti> (дата звернення: 11.01.2026).

75. Панченко А.В., Мороз Ю.І., Підвисоцький Є.І. Трансформація українських міст у смарт-регіони в контексті відбудови та сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6010/5947> (дата звернення: 11.01.2026).

76. Приходько С. Ю., Колеснікова В.В. можливості сучасних ГІС/ДЗЗ-технологій у сприянні вирішення проблем донецького регіону. Донецький національний технічний університет. URL: <https://masters.donntu.ru/2017/igg/perekrest/library/article4.pdf> (дата звернення: 12.01.2026).

77. Геоінформаційні технології для місцевих громад. Julie`s Data. Ірпінь. URL: [https://juliesdata.com/sites/default/files/pdf/ГІС\\_громадам.pdf](https://juliesdata.com/sites/default/files/pdf/ГІС_громадам.pdf) (дата звернення: 12.01.2026).

78. Кулінська А.В., Гусаріна Н.В. Удосконалення функціонування системи місцевого самоврядування в умовах післявоєнного відновлення країни. Науковий журнал *Економіка: реалії часу*. Одеса, 2024. №4 (74). 29-37 с. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No4/29.pdf> (дата звернення: 13.01.2026).

79. Herczyński J. Бюджетний процес в освіті на місцевому рівні в Польщі. SKL International. Київ, 2022. URL: [https://www.polaris.org.ua/documents/library/168/SN135-budget-process-Poland-04-UKR\\_copy\\_1.pdf](https://www.polaris.org.ua/documents/library/168/SN135-budget-process-Poland-04-UKR_copy_1.pdf) (дата звернення: 15.01.2026).

80. Czym jest BIP? Serwis Rzeczypospolitej Polskiej: офіційний вебсайт. URL: <https://www.gov.pl/web/bip/czym-jest-bip> (дата звернення: 16.01.2026).