

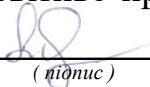
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки
Кафедра публічного управління, адміністрування та права
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

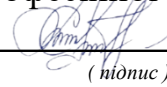
(підпис)

(ініціали та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри освітньо-
професійної програми



С.Р.Плотніченко

(підпис)

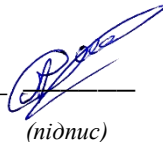
(ініціали та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «*РОЛЬ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ:
ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗМІСТУ ТА ІННОВАЦІЙНІ ВИКЛИКИ*»

Здобувач вищої освіти: _____




(підпис)

Симоненко Олексій Миколайович

(ПІБ здобувача)

Науковий керівник: _____

Л.М



(підпис)

к.н.держ.упр., доц. Єфіменко

(учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Мелітополь, 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

імені ДМИТРА МОТОРНОГО

факультет економіки та бізнесу

навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки
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
«Публічне управління та
адміністрування»



Г. В. ОРТИНА
(ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту та публічного
адміністрування



С. Р. ПЛОТНИЧЕНКО
(ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача вищої освіти

Симоненка Олексія Миколайовича

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи:

«Роль держави в умовах децентралізації: трансформація змісту та інноваційні виклики»

науковий керівник роботи к.н.держ.упр., доц. ЄФІМЕНКО Л.М.

затверджені наказом ректора університету від 21» жовтня 2024 року № 498-3_

2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 3 лютого 2025 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-методологічні засади децентралізації та ролі держави
- 2) Практичні аспекти реалізації децентралізаційної політики в Україні
- 3) Інноваційні підходи до управління в умовах децентралізації

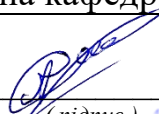
5. Перелік графічного матеріалу: _____

6. Дата видачі завдання «21» жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	4.11.2024	виконано
2	Розділ 1 Теоретико-методологічні засади децентралізації та ролі держави	29.11.2024	виконано
3	Розділ 2 Практичні аспекти реалізації децентралізаційної політики в Україні	30.12.2024	виконано
4	Розділ 3 Інноваційні підходи до управління в умовах децентралізації	31.01.2025	виконано
5	Перевірка на плагіат	7.02.2025	виконано
6	Попередній захист роботи на кафедрі	10.02.2025	виконано

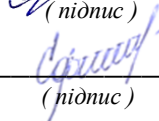
Здобувач вищої освіти


(підпис)

СИМОНЕНКО О.М.

(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної магістерської роботи

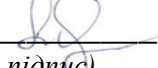

(підпис)


ЄФІМЕНКО Л. М.


(ініціали та прізвище)

Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від «10» лютого 2025 року
до захисту допущен

Члени комісії:

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

2. Вороніна Ю.С., 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. ПЛОТНИЧЕНКО
(ініціали та прізвище)

«10» лютого 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА РОЛІ ДЕРЖАВИ.....	7
1.1 Теоретичні підходи до розуміння децентралізації в системі публічного управління.....	7
1.2 Роль держави у процесі децентралізації: функції, повноваження, відповідальність.....	9
1.3 Історичний аналіз методологічних засад теорії децентралізації.....	15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.....	22
2.1 Нормативно-правові засади децентралізації в Україні.....	22
2.2 Вплив децентралізації на систему місцевого самоврядування та регіональний розвиток.....	26
2.3 Виклики та проблеми реалізації децентралізаційної реформи в Україні.	31
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	42
3.1. Світовий досвід децентралізації та можливості його адаптації в Україні.....	42
3.2. Використання цифрових технологій у державному управлінні в умовах децентралізації.....	47
3.3. Напрями вдосконалення ролі держави в умовах децентралізації: стратегічні перспективи.....	51
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток суспільства та державного управління характеризується пошуком ефективних моделей взаємодії між центральною владою та місцевими громадами. Однією з найважливіших реформ в Україні у цій сфері є децентралізація, яка спрямована на забезпечення ефективного розподілу повноважень, ресурсів та відповідальності між рівнями влади. У цьому контексті змінюється й роль держави, яка повинна не лише контролювати, а й сприяти розвитку місцевого самоврядування, створюючи умови для економічного та соціального зростання регіонів.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації державного управління до нових реалій децентралізації. Процеси передачі владних повноважень на місцевий рівень вимагають нових механізмів координації, контролю та підтримки. В умовах децентралізації держава має трансформувати свої функції, акцентуючи увагу на забезпеченні законності, ефективному фінансуванні та стратегічному плануванні.

Проблематику ролі держави в умовах децентралізації розглянуто у працях багатьох учених, таких як Кресіна І., Фісун О., Остапчук Т., Куйбіда В., Колесник Т., Гуцол М., Жаліла Я., Горбатюк М. та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз трансформації ролі держави в умовах децентралізації, визначення ключових викликів та шляхів їх подолання, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення державної політики в цій сфері.

Для досягнення цієї мети поставлені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи децентралізації та її вплив на роль держави.
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення децентралізаційної реформи в Україні.

- визначити основні виклики та проблеми реалізації децентралізації.
- дослідити міжнародний досвід децентралізації та можливості його адаптації в Україні.
- запропонувати інноваційні підходи до державного управління в умовах децентралізації.

Об'єктом дослідження є процеси децентралізації в Україні та їхній вплив на систему державного управління.

Предметом дослідження виступає трансформація ролі держави в умовах децентралізації та інноваційні виклики, що постають перед державним управлінням у цьому контексті.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складають загальнонаукові методи дослідження (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння), а також спеціальні методи, такі як системний аналіз, контент-аналіз нормативно-правових актів, порівняльний аналіз досвіду інших країн у впровадженні децентралізації.

Результати дослідження можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування для вдосконалення механізмів управління в умовах децентралізації. Крім того, висновки та рекомендації можуть стати основою для подальших наукових досліджень у сфері публічного управління.

Інформаційною базою дослідження стали відповідні закони України, Конституція України, укази Президента України, постанови Верховної Ради України, програмні документи державних органів, зокрема Державної служби статистики України, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

Структура магістерської роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Роботу викладено на 64 сторінках, з них 48 сторінок основного тексту. Список використаних джерел налічує 51 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА РОЛІ ДЕРЖАВИ

1.1 Теоретичні підходи до розуміння децентралізації в системі публічного управління

Децентралізація є ключовим напрямом реформування системи публічного управління в багатьох країнах світу. Вона передбачає передачу повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності від центральних органів влади до місцевих рівнів управління. Основними причинами її впровадження є підвищення ефективності управління, забезпечення прозорості, наближення влади до громадян та посилення місцевого самоврядування.

1. Теоретичні підходи до децентралізації

Розглянемо основні теоретичні підходи до розуміння децентралізації у публічному управлінні. Вони поділяються на кілька ключових шкіл думок:

1.1. Політичний підхід

Політичний підхід розглядає децентралізацію як механізм підвищення демократичної участі громадян у процесах ухвалення рішень. За словами Ф. Снайдера, децентралізація сприяє демократизації суспільства та створює умови для більш ефективного представництва інтересів громад [48]. Український вчений І. Кресіна також наголошує, що політична децентралізація є необхідною умовою для розвитку демократії, оскільки дозволяє громадянам безпосередньо впливати на місцеву політику [22].

1.2. Економічний підхід

Цей підхід базується на тому, що децентралізація є інструментом підвищення економічної ефективності. Теоретики, зокрема Ч. Тібо та В. Оутс, вважають, що місцеві органи влади краще знають потреби своїх громадян і можуть забезпечити більш ефективне використання ресурсів [50; 42].

Децентралізація дозволяє створювати конкурентне середовище між територіальними громадами, що сприяє економічному розвитку регіонів.

Український економіст Т. Остапчук зазначає, що фінансова децентралізація дає можливість регіонам бути економічно незалежними, що є важливим фактором стабільного розвитку країни [27].

1.3. Інституційний підхід

Згідно з інституційним підходом, децентралізація розглядається як процес зміни державних інститутів з метою підвищення їх ефективності. Дослідники Д. Норт та Р. Патнем стверджують, що ефективність державного управління залежить від якості інститутів, які регулюють діяльність органів влади [40; 45].

Український науковець О. Фісун наголошує, що інституційний підхід дозволяє аналізувати децентралізацію як довгостроковий процес зміни правил і норм у державному управлінні [32].

1.4. Системний підхід

Системний підхід розглядає децентралізацію як частину загальної системи управління, що взаємодіє з іншими підсистемами. За словами Г. Саймона, ефективність децентралізації залежить від загальної організації державного апарату та узгодженості функцій між різними рівнями влади [46].

Український дослідник В. Куйбіда підкреслює, що системний підхід дозволяє оцінити взаємозв'язки між державним управлінням, економікою та суспільством, що є критично важливим для розробки успішної політики децентралізації [23].

2. Класифікація децентралізації

Різні підходи до децентралізації визначають її основні типи:

Політична децентралізація – передача повноважень у сфері прийняття рішень виборним органам місцевого самоврядування.

Адміністративна децентралізація – розподіл виконавчих функцій між рівнями управління.

Фіскальна децентралізація – передача фінансових ресурсів на місцевий рівень.

Економічна децентралізація – передача частини економічних повноважень регіональним і місцевим органам влади.

Отже, децентралізація є багатовимірним процесом, який включає політичні, економічні, інституційні та системні аспекти. Різні теоретичні підходи дозволяють глибше зрозуміти її природу та механізми функціонування. Політичний підхід акцентує увагу на демократичних аспектах, економічний – на ефективності розподілу ресурсів, інституційний – на якості управлінських структур, а системний – на взаємодії різних рівнів влади.

Для України децентралізація є стратегічно важливою реформою, яка сприяє підвищенню ефективності державного управління та сталому розвитку регіонів. Водночас, успіх реформи залежить від комплексного підходу до її реалізації, врахування міжнародного досвіду та адаптації сучасних інноваційних методів управління.

1.2 Роль держави у процесі децентралізації: функції, повноваження, відповідальність

Децентралізація є ключовим напрямом реформування системи державного управління, що передбачає зміну розподілу владних повноважень між центральними та місцевими органами. Головним завданням держави в цьому процесі є створення правових, фінансових та організаційних умов для ефективного функціонування місцевого самоврядування, забезпечення балансу між автономією регіонів та збереженням загальнонаціональних інтересів.

Держава відіграє ключову роль у процесі децентралізації, оскільки саме вона визначає рамкові умови для передачі владних повноважень. На думку І.

Кресіної [22], ефективність децентралізації залежить від інституційної спроможності держави підтримувати місцеві громади та контролювати дотримання правових норм. Зарубіжний дослідник Р. Патнем [45] наголошує, що успішність децентралізаційної реформи визначається рівнем довіри між центральними та місцевими органами влади.

Теоретичні підходи до розуміння ролі держави в децентралізаційних процесах відображаються у кількох концепціях:

1. Фіскальний федералізм [42] – наголошує на важливості фінансової автономії регіонів.
2. Теорія суспільного вибору [50] – підкреслює конкуренцію між регіонами у наданні публічних послуг.
3. Інституціональний підхід [40] – розглядає децентралізацію через призму розвитку місцевих інституцій.
4. Політико-адміністративний підхід – досліджує механізми взаємодії центральної та місцевої влади у контексті реформування.

Держава виконує низку ключових функцій, які сприяють ефективному впровадженню децентралізаційної реформи (табл.1.1).

Значний акцент приділяється координації та моніторингу реформ, що дозволяє державі швидко реагувати на виклики та недоліки процесу. Як зазначає Д. Осборн, успішна децентралізація можлива лише за умови динамічного керівництва, яке здатне адаптувати реформи до місцевих реалій.

Держава здійснює координацію та контроль за децентралізаційним процесом через такі механізми, як регулювання розподілу владних повноважень, фінансовий контроль, інституційний розвиток та моніторинг ефективності. Детальний опис механізмів координації та контролю за децентралізаційним процесом представлено на рисунку 1.1.

Функцій ефективного впровадження децентралізаційної реформи

Функція	Зміст
Нормативно-правова	Держава створює законодавче підґрунтя для реалізації децентралізації.
Фінансова	Центральна влада визначає бюджетні механізми підтримки регіонів.
Контрольна	Держава зберігає контроль над стратегічно важливими напрямками.
Методична та консультативна	Органи державної влади розробляють методичні рекомендації.
Інституційна	Формування організаційної основи для реалізації реформи.
Моніторингова	Відстеження ефективності реформи та коригування її реалізації.
Освітня	Підготовка кваліфікованих кадрів для місцевого самоврядування.

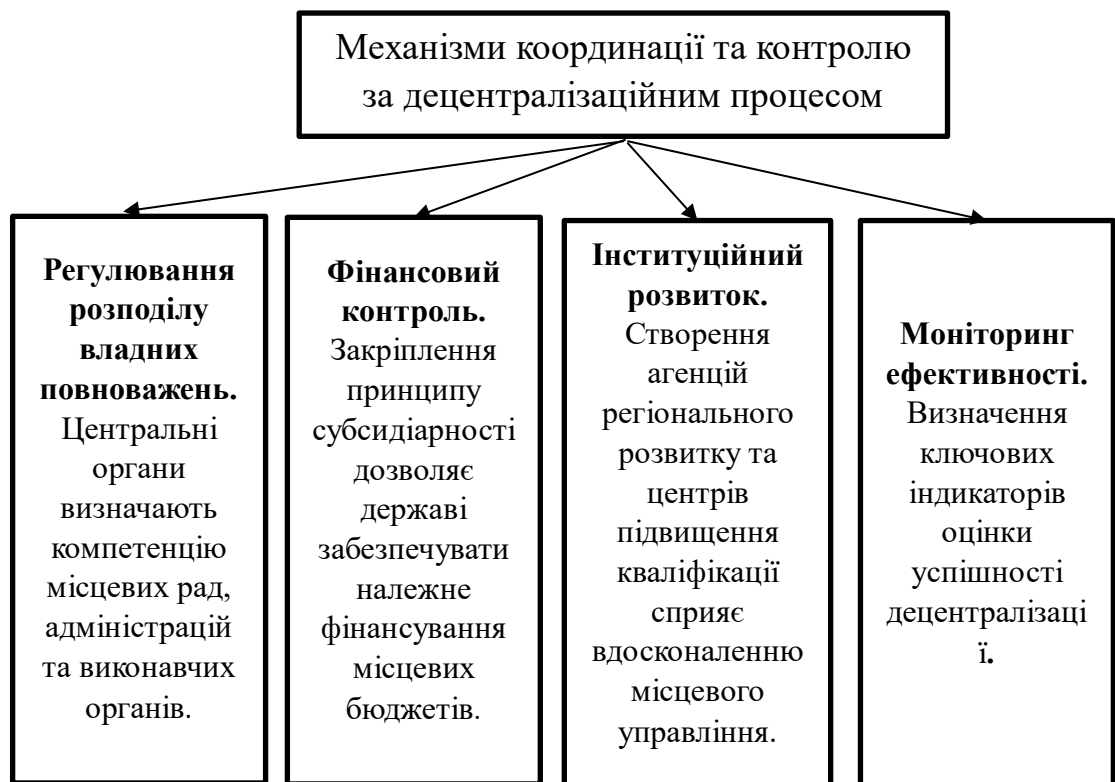


Рис. 1.1. Механізми координації та контролю за децентралізаційним процесом

Децентралізація є одним із ключових процесів у розвитку сучасних держав, спрямованим на передачу повноважень та ресурсів від центральної

влади до місцевих органів самоврядування. Цей процес сприяє підвищенню ефективності управління, забезпеченню більшої автономії місцевих громад і залученню громадян до прийняття рішень. Водночас держава несе відповідальність за координацію, підтримку та контроль децентралізаційного процесу. У цьому контексті важливо проаналізувати роль і відповідальність держави в управлінні децентралізацією.

Державна відповідальність у децентралізаційному процесі охоплює як юридичні, так і політичні аспекти. Вона передбачає зобов'язання центральної влади щодо забезпечення правового, фінансового та інституційного підґрунтя для ефективного функціонування місцевих органів влади. Основними напрямками відповідальності держави є:

- Законодавче забезпечення – прийняття правових актів, які регулюють процес децентралізації.
- Фінансове забезпечення – надання місцевим громадам необхідних ресурсів.
- Контроль та моніторинг – запобігання зловживанням і забезпечення дотримання законності.
- Методологічна підтримка – надання рекомендацій та освітніх програм для органів місцевого самоврядування.

Відповідальність держави в децентралізаційному процесі передбачає створення правових норм, що регулюють діяльність місцевого самоврядування. У демократичних країнах нормативна база децентралізації включає конституційні положення, спеціальні закони та міжнародні угоди. Наприклад, у Європейській хартії місцевого самоврядування закріплено принципи автономії місцевих органів влади, їхніх повноважень і фінансування.

Передача повноважень органам місцевого самоврядування неможлива без належного фінансового забезпечення. Основними механізмами фінансової підтримки є:

- Державні субвенції та дотації.
- Закріплення за місцевими бюджетами частини податкових надходжень.
- Надання кредитів та грантів на розвиток інфраструктури.
- Нестача фінансових ресурсів може призвести до дисбалансу між рівнями влади, що негативно вплине на якість надання публічних послуг.

Хоча децентралізація передбачає автономію місцевого самоврядування, держава має забезпечувати контроль за їхньою діяльністю, щоб запобігти корупції та зловживанням. Цей контроль здійснюється через:

- Судовий нагляд за відповідністю діяльності місцевих органів законодавству.
- Фінансовий аудит використання державних коштів.
- Адміністративний контроль із боку спеціалізованих державних установ.

Опис основних напрямів відповідальності наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Відповідальність держави у децентралізаційному процесі

Напрямок відповідальності	Зміст
Конституційне забезпечення	Держава гарантує права та повноваження місцевого самоврядування.
Захист територіальної цілісності	Центральна влада запобігає сепаратистським тенденціям.
Запобігання корупції	Зміна системи управління не повинна спричинити збільшення корупційних ризиків.
Інформаційна підтримка	Органи влади забезпечують громадян доступом до актуальної інформації.

Успішна децентралізація неможлива без підготовки кадрів і методологічної підтримки органів місцевого самоврядування. Держава повинна:

- Забезпечувати навчальні програми для місцевих посадовців.
- Сприяти обміну досвідом між громадами.
- Розробляти рекомендації щодо ефективного управління ресурсами.

Децентралізаційний процес є складним і багатогранним явищем, що потребує активної участі держави на всіх етапах його реалізації. Відповідальність держави проявляється у створенні законодавчої бази, фінансовому забезпеченні, контролі за ефективністю управління та методологічній підтримці місцевих органів влади. Лише комплексний підхід до виконання цих функцій дозволить досягти балансу між автономією місцевого самоврядування та ефективним державним управлінням, сприяючи сталому розвитку країни.

На основі аналізу наукових праць визначимо основні виклики, що постають перед державою в процесі децентралізації:

1. Недостатнє фінансування місцевих бюджетів. Важливим завданням є забезпечення фінансової стійкості регіонів.
2. Кадровий потенціал місцевих органів влади. Держава має забезпечувати підготовку висококваліфікованих фахівців у сфері публічного управління.
3. Політичні ризики. Децентралізація може призвести до посилення впливу місцевих еліт та розширення олігархічних структур [32].
4. Цифровізація управління. Використання сучасних технологій для підвищення ефективності місцевого самоврядування.

Отже, держава виконує надзвичайно важливу роль у процесі децентралізації, забезпечуючи правове, фінансове та організаційне підґрунтя цього процесу. Вона повинна зберігати баланс між делегуванням повноважень місцевим громадам та контролем за їхньою діяльністю. Успіх децентралізації

значною мірою залежить від якості державного управління, ефективності фінансових механізмів та рівня інституційної спроможності місцевого самоврядування.

1.3. Історичний аналіз методологічних засад теорії децентралізації

Протягом усього періоду існування України як незалежної держави питання децентралізації влади залишалося одним із ключових аспектів демократизації суспільних відносин та перебувало у центрі уваги публічного управління. Бажання громадян України інтегруватися до Європейського Союзу додатково зумовлює необхідність реформування державного управління в напрямі децентралізації. Цей процес, що передбачає перерозподіл повноважень і функцій між центральною владою та регіонами, спрямований на підвищення ефективності управління, покращення якості надання адміністративних послуг населенню, стимулювання економічного розвитку регіонів і загалом зміцнення держави.

Висока суспільна значущість децентралізації спричиняє зростання наукового інтересу до цього явища. У вітчизняній науці традиційно аналіз сутності та особливостей певного феномена розпочинається з дослідження його евристичної історії – процесу пізнання, відображеного в наукових працях. Такий підхід є важливим етапом у формуванні глибокого розуміння явища, адже саме історичний аналіз наукових поглядів дозволяє всебічно висвітлити ускладнення феномена децентралізації та зростання його ролі в суспільстві, що відображається у зміні теоретичних концепцій у різні історичні періоди.

Історичні корені децентралізації як явища сягають європейського Середньовіччя. Лише в Європі, з її політичною різноманітністю, відносною самостійністю регіонів та міст, а також Магдебурзьким правом, могла виникнути така ідея. Уявити подібний феномен у соціокультурному контексті

східних імперій неможливо. Відповідно, перші спроби осмислення децентралізації, визначення її суті та виділення основних характеристик виникли в рамках європейської соціально-політичної думки.

Очевидно, що основною теоретичною основою для розробки концепції децентралізації стала теорія поділу влад, що виникла завдяки специфічним умовам розвитку європейської політичної думки того часу. Мислителі зосереджували увагу на недоліках абсолютизму, перевагах і обмеженнях демократії, а також проблемах взаємодії різних національних груп в імперіях. Питання уникнення концентрації влади в одних руках було надзвичайно важливим для того часу.

Розвиток теорії децентралізації пов'язують із видатним політичним компаративістом Алексісом де Токвілем. У своїй роботі «Демократія в Америці» він багато уваги приділив порівнянню централізації влади в європейських державах і тенденціям до децентралізації в США. Токвіль зазначав, що хоча централізація може швидко забезпечити велич однієї людини, вона не здатна гарантувати стабільний добробут для народу [31].

Інше розуміння децентралізації, як деструктивного способу організації влади, можна знайти в працях французького економіста та статистика Моріса Блока. Він стверджує, що децентралізація, що передбачає надання влади окремим регіонам в межах єдиного державного утворення, може стосуватися лише певних аспектів суспільного життя. Основні владні функції, такі як державна безпека, оборона, управління фінансами та юстиція, повинні залишатися зосередженими в центральних органах влади [38].

Звертає на себе увагу, що ці концептуальні підходи так чи інакше розглядають децентралізацію через призму категорії централізації, порівнюючи їх у співвідношенні. Децентралізація в цих контекстах розуміється як спосіб розподілу державної влади, протилежний централізації, тобто як зосередження певних владних функцій і повноважень на місцях, а не в центрі.

Усе вищезазначене відображає специфіку першого етапу формування теорії децентралізації, який можна назвати політичним. Вважається кінцем цього етапу рік завершення I-ї світової війни – 1918 рік, оскільки ця подія викликала значні зміни в політичному та геополітичному кліматі, зокрема, розпад імперій (Російської, Австро-Угорської, Німецької, Османської) і створення нових суверенних держав в Європі. Це також призвело до виходу США на передові позиції у світовій економіці та подальшої демократизації одних держав і виникнення тоталітарних режимів в інших. Усе це сприяло необхідності наукового переосмислення процесів децентралізації.

Зміни на геополітичній карті Європи, втрата багатьма державами своїх попередніх позицій і значних ресурсів призвели до тимчасового зниження наукового інтересу до проблеми децентралізації в європейському науковому середовищі. Натомість, у США, де відбувався інтенсивний індустріальний переворот, збільшився соціальний запит на наукові підходи до організації управління, як у бізнесі, так і в державному управлінні. Саме тому більшість теоретичних напрацювань, які ми умовно відносимо до другого етапу концептуалізації децентралізації, належать американським дослідникам, і осмислення категорії децентралізації відбувається в межах теорії державного управління.

Історики науки державного управління відзначають, що становлення цієї науки спершу ґрунтувалося на постулатах, згідно з якими справжня демократія і ефективність є синонімами, а державне управління є наукою з чіткими законами і принципами, подібними до природничих наук. Практика державного управління, на їхню думку, може бути поділена на сферу ухвалення рішень і сферу їх виконання [19]. Відповідно, процес децентралізації також розглядався через призму методології наукового менеджменту, з акцентом на раціональність, ефективність та доцільність.

Розвиток цієї теорії започатковано працями 28-го Президента США, історика та політолога Вудро Вільсона. Він вважав децентралізацію стійкою

тенденцією розвитку та вдосконалення державного управління. На його думку, органи управління в кожному місті, окрузі, штаті чи державі повинні мати рівну силу, бути взаємозалежними та співпрацювати на основі незалежності та взаємної допомоги. Це дозволяє замість централізованої влади утворити широке об'єднання з допустимим розподілом повноважень, де органи управління різних рівнів взаємодіють для досягнення спільної мети на основі справедливості та рівної підлеглих [19].

На думку Л.Д. Уайта, саме держава повинна забезпечувати суспільну співпрацю та соціальне регулювання в умовах індустріалізації, урбанізації, високої соціальної мобільності та формування нових соціальних класів. Це передбачає однаковий підхід до адміністрування на всіх рівнях – державному, регіональному та місцевому [19]. У своїй роботі він фактично обґрунтував необхідність централізації управління в нових індустріальних умовах.

Ця тенденція до посилення ролі держави у публічному управлінні була підкріплена працями Джона Мейнарда Кейнса. Відомий як засновник макроекономіки, Кейнс також значною мірою вплинув на розвиток теорії державного управління, обґрунтовуючи необхідність державного втручання в економіку задля суспільного добробуту. Його концепція передбачала використання державного планування та регулювання для забезпечення миру, порядку, соціальної справедливості та інших суспільних благ.

Кейнс наголошував, що в управлінні необхідно виділяти змінні, які можуть бути підконтрольні центральній владі. До них він відносив сукупний попит і національний дохід, а основним інструментом державного регулювання вважав державні закупівлі та інвестиції. На його думку, держава має брати на себе дедалі більшу відповідальність за організацію інвестицій з урахуванням довгострокових перспектив [19].

Кінець 1960-х років можна розглядати як завершення другого етапу теоретизації децентралізації, що був орієнтований на організаційно-адміністративні аспекти управління. У цей період у США почався новий виток

інтересу до децентралізації. Герберт Кауфман запропонував концепцію «хвильового процесу» в державному управлінні, де зміна балансу між трьома ключовими цінностями – репрезентативністю, політичною нейтральністю та адміністративним керуванням – спричиняє зміну рівня децентралізації [19].

Науковий дискурс щодо децентралізації згодом змістився до фінансових аспектів регіональної незалежності. Чарльз Тібу запропонував концепцію «голосування ногами», яка передбачає, що люди переїжджають у регіони з кращими умовами надання суспільних послуг і меншими податками. Це створює конкурентний ринок муніципальних послуг, що сприяє їх ефективному використанню [50].

Британський учений Уоллес Оутс сформулював «теорему децентралізації», яка доводить, що за рівних умов надання суспільних благ на місцевому рівні є більш ефективним, ніж на централізованому. Основним джерелом фінансування місцевих послуг є місцеві податки, що сприяє створенню конкурентного середовища між регіональними органами влади [41].

Подальший розвиток теорії децентралізації пов'язаний із працями Дж. Стиглера, який розглядав централізоване регулювання як вигідне для певних груп суспільства. Він стверджував, що фінансові рішення на місцевому рівні є ефективнішими і краще відповідають потребам виборців [49]. Таким чином, третій етап розвитку теорії децентралізації можна охарактеризувати як економічний, оскільки його головний акцент був на бюджетно-податковій самостійності місцевих органів влади.

Розвиток теорії децентралізації в зарубіжній науково-управлінській думці можна розглядати як послідовність трьох етапів: політичного, адміністративного та економічного. Основні висновки проведеного аналізу представлені в таблиці 1.3.

Етапи розвитку теорії децентралізації

Хронологічні межі	Теоретико-методологічна база	Домінуючий підхід	Представники	Головні теоретичні постулати
XIX ст. – 1918 р.	Теорія розподілу влади	Політичний підхід	А. де Токвіль, М. Блок, Г. Єллінек	Децентралізація розглядається як принцип організації влади в межах країни, вагомий фактор демократизації суспільства.
1918 р. – кінець 60-х рр. XX ст.	Науковий менеджмент	Адміністративний підхід	В. Віллоубі, Л.Д. Уайт, Дж.М. Кейнс, Г.А. Саймон	Децентралізація розглядається як алгоритм здійснення публічного управління, що відповідає вимогам раціональності та ефективності
60-і рр. XX ст. – сьогодні	Системний підхід	Економічний підхід	Ч. Тібу, У. Оутс, Дж. Стиглер	Децентралізація розглядається як матеріально-фінансове забезпечення реалізації ефективного перерозподілу владних повноважень між органами центрального та місцевого рівнів, пошук економічних моделей цього забезпечення.

Отже, аналіз історії формування та уточнення поняття децентралізації дозволив виокремити три етапи цього процесу, що визначалися як історичними подіями, які впливали на сприйняття децентралізації, так і теоретико-методологічними підходами науки публічного управління, що задавали напрямки її дослідження. Це свідчить про те, що теорія децентралізації не є сталою концепцією—вона постійно змінюється, збагачується новими ідеями та деталями. Тому необхідні безперервний науковий аналіз, перегляд існуючих знань та їх адаптація до сучасних методологічних підходів.

Проведений аналіз теоретико-методологічних засад децентралізації та ролі держави дозволяє зробити наступні висновки:

1. Децентралізація є багатовимірним процесом, який включає політичні, економічні, інституційні та системні аспекти. Різні теоретичні підходи дозволяють глибше зрозуміти її природу та механізми функціонування. Політичний підхід акцентує увагу на демократичних аспектах, економічний – на ефективності розподілу ресурсів, інституційний – на якості управлінських структур, а системний – на взаємодії різних рівнів влади. Для України децентралізація є стратегічно важливою реформою, яка сприяє підвищенню ефективності державного управління та сталому розвитку регіонів. Водночас, успіх реформи залежить від комплексного підходу до її реалізації, врахування міжнародного досвіду та адаптації сучасних інноваційних методів управління.

2. Держава виконує надзвичайно важливу роль у процесі децентралізації, забезпечуючи правове, фінансове та організаційне підґрунтя цього процесу. Вона повинна зберігати баланс між делегуванням повноважень місцевим громадам та контролем за їхньою діяльністю. Успіх децентралізації значною мірою залежить від якості державного управління, ефективності фінансових механізмів та рівня інституційної спроможності місцевого самоврядування.

3. Аналіз історії формування та уточнення поняття децентралізації дозволив виокремити три етапи цього процесу: політичний, адміністративний та економічний, що визначалися як історичними подіями, які впливали на сприйняття децентралізації, так і теоретико-методологічними підходами науки публічного управління, що задавали напрямки її дослідження. Це свідчить про те, що теорія децентралізації не є сталою концепцією – вона постійно змінюється, збагачується новими ідеями та деталями. Тому необхідні безперервний науковий аналіз, перегляд існуючих знань та їх адаптація до сучасних методологічних підходів.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

2.1 Нормативно-правові засади децентралізації в Україні

Децентралізація в Україні здійснюється на основі чітко визначених нормативно-правових актів, які регулюють розподіл повноважень між центральною та місцевою владою. Даний процес передбачає реформування системи управління та зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Ключові нормативно-правові акти, що регулюють процес децентралізації в Україні представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні законодавчі акти у сфері децентралізації

Нормативний акт	Основний зміст
Конституція України (1996)	Визначає засади місцевого самоврядування та принципи децентралізації.
Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" (1997)	Регламентує діяльність органів місцевого самоврядування та їх повноваження.
Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" (2015)	Встановлює механізм об'єднання територіальних громад.
Бюджетний кодекс України (2010)	Визначає особливості фінансового забезпечення місцевих громад.
Податковий кодекс України (2010)	Регулює надходження місцевих бюджетів через податкові надходження.

Процес децентралізації в Україні відбувається відповідно до міжнародних стандартів, серед яких ключову роль відіграють:

- Європейська хартія місцевого самоврядування [17]– визначає основні принципи децентралізації в демократичних суспільствах.
- Рекомендації Ради Європи щодо місцевого та регіонального управління.
- Практика держав-членів ЄС у сфері децентралізації, що базується на принципі субсидіарності.

Децентралізація означає передачу владних повноважень місцевим органам влади разом із відповідними функціями та ресурсами. У більшості європейських країн цей процес реалізується через ширший доступ усіх зацікавлених сторін до інформації та розвиток компетенцій у сфері самоврядування. Важливим аспектом є розширення прав місцевих органів, що дозволяє муніципалітетам самостійно вирішувати питання в межах своєї компетенції. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності державного управління, активному залученню громадян до процесу прийняття рішень, а також забезпечує автономію регіонів у межах чинного законодавства. Водночас центральна влада визначає механізми делегування та перелік повноважень, переданих на місцевий рівень. Процес децентралізації супроводжується покращенням доступу до інформації та підвищенням рівня компетенцій усіх учасників місцевого самоврядування.

Аналіз процесу впровадження реформ децентралізації в європейських країнах свідчить про унікальність досвіду кожної з них, що зумовлено особливостями їхнього соціально-економічного та політичного розвитку. У зв'язку з цим застосування зарубіжних підходів вимагає ретельного врахування національного контексту. У світі не існує єдиної універсальної моделі чи методології, яка могла б бути безпосередньо та без адаптації використана для децентралізації в Україні. Водночас вивчення європейського досвіду дозволяє ідентифікувати як позитивні сторони, так і недоліки процесу децентралізаційних змін, що, у свою чергу, може бути враховано для

покращення механізмів державного та місцевого управління в Україні з метою оптимізації системи державного управління (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Переваги та недоліки децентралізації в країнах Європи з точки зору можливості врахування їх досвіду при продовженні реформи децентралізації в Україні

Позитивні тенденції у розвитку країн Європи, пов'язані з проведенням реформ децентралізації	Зразки негативного досвіду процесу децентралізації
Чітке розмежування повноважень між органами виконавчої влади та різними рівнями органів місцевого самоврядування.	Ускладнення спроможності впливати на макроекономічну ситуацію на державному рівні
Створення передумов для успішного розвитку громадянського суспільства.	Зниження скоординованості виконання делегованих повноважень
Практична участь мешканців територіальних громад у вирішенні питань місцевого значення.	Гальмування реалізації державних програм.
Більш ефективний розподіл бюджетних ресурсів з ціллю вирішення нагальних потреб територіальної громади.	Намагання влади забезпечити через центральні органи влади відповідальність за надання державних послуг населенню.
Створення сприятливих умов для розвитку місцевого господарства.	Самоусунення центральних урядів від вирішення нагальних питань.
Сприяння розвитку економіки регіону і стратегічному плануванню	Неузгодженість делегованих повноважень і обов'язків із ресурсами для їх виконання
Забезпечення прозорості та гласності прийняття управлінських рішень на місцях.	
Підвищення рівня якості надання послуг та їх максимальне наближення до споживачів.	
Підвищення відповідальності місцевих органів та посадових осіб місцевого самоврядування за результати своєї діяльності перед виборцями і державою.	

Для країн з перехідною економікою, які перебувають у процесі реформування системи державного управління, децентралізація є ефективним засобом оптимізації основних суспільних характеристик та має значний потенціал та перспективи місцевого розвитку, адже децентралізація дає змогу «активізувати населення для задоволення їх власних потреб та інтересів, звузити сферу впливу держави на суспільство»[29].

Впровадження децентралізаційної реформи в Україні супроводжується поступовими змінами в законодавстві. Серед основних досягнень можна відзначити:

- Передачу значних фінансових ресурсів до місцевих бюджетів.
- Збільшення автономії громад у вирішенні місцевих питань.
- Удосконалення механізмів міжбюджетного регулювання.
- Разом з тим, існують певні виклики нормативного характеру, такі як:
 - Недостатня деталізація розподілу компетенцій між рівнями управління.
 - Потреба у вдосконаленні механізмів контролю за фінансовими потоками.
 - Відсутність єдиного підходу до формування органів місцевого самоврядування в усіх регіонах.

Серед основних викликів децентралізації можна виділити наступні: недостатня деталізація розподілу компетенцій між рівнями управління; потреба у вдосконаленні механізмів контролю за фінансовими потоками; відсутність єдиного підходу до формування органів місцевого самоврядування в усіх регіонах.

Основні проблеми та шляхи вирішення реформи децентралізації представлено у таблиці 2.3.

Отже, нормативно-правове забезпечення децентралізації в Україні відповідає міжнародним стандартам, проте потребує подальшого удосконалення з урахуванням викликів сучасності. Основним завданням на

наступному етапі реформи є адаптація законодавчої бази до потреб територіальних громад та забезпечення сталого розвитку місцевого самоврядування.

Таблиця 2.3

Аналіз нормативно-правової бази в контексті реформи децентралізації

Проблема	Можливі шляхи вирішення
Відсутність єдиної системи управління	Уніфікація законодавства та підходів до управління
Дефіцит фінансових ресурсів у громадах	Збільшення частки місцевих податків у бюджетах
Відсутність належного контролю за фінансами	Посилення державного нагляду

2.2 Вплив децентралізації на систему місцевого самоврядування та регіональний розвиток

Децентралізація є ключовим елементом реформування системи місцевого самоврядування в Україні. Вона передбачає передачу повноважень та ресурсів від центральної влади до місцевих органів, що має на меті підвищення ефективності управління, покращення якості надання послуг та посилення демократичних процесів на місцях.

Децентралізація впливає на систему місцевого самоврядування через:

- Фінансову автономію: Місцеві органи отримують більшу частку податкових надходжень, що дозволяє їм самостійно фінансувати місцеві проекти та ініціативи.
- Посилення місцевого самоврядування: Збільшення повноважень місцевих органів сприяє більш ефективному реагуванню на потреби громади.
- Покращення якості послуг: Децентралізація дозволяє місцевим органам краще адаптувати послуги до специфічних потреб населення.

Процес децентралізації в Україні почався в 2014 році і є однією з основних складових реформи державного управління, спрямованої на зміцнення місцевої демократії та покращення якості життя громадян через посилення ролі місцевих органів влади.

У рамках цієї реформи відбулося кілька важливих етапів, кожен з яких суттєво змінив структуру місцевого самоврядування і забезпечив більшу фінансову та управлінську автономію для органів місцевого самоврядування.

Одним із ключових етапів децентралізації в Україні стало утворення об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Це процес добровільного об'єднання кількох сіл, селищ, міст або районів у одну адміністративно-територіальну одиницю з метою покращення управління, використання ресурсів та надання якісних послуг. Створення ОТГ дозволяє:

- Оптимізувати адміністративне управління: Завдяки об'єднанню громад в ОТГ, органи місцевого самоврядування отримують можливість більш ефективно управляти територією, здійснювати планування розвитку та впроваджувати місцеві ініціативи.

- Забезпечити економію ресурсів: Об'єднання громад дозволяє зменшити витрати на утримання місцевих органів, ефективніше використовувати бюджетні кошти, а також залучати додаткові фінансові ресурси на розвиток інфраструктури.

- Забезпечити доступ до державних субвенцій та грантів: ОТГ мають можливість отримувати державні фінансові ресурси для реалізації місцевих проектів, у тому числі на розвиток освіти, охорони здоров'я та інфраструктури.

На практиці утворення ОТГ допомогло створити більш ефективні адміністративні одиниці, здатні краще реагувати на потреби громадян, проте процес супроводжувався певними проблемами, зокрема:

- Опір громадам: У ряді випадків місцеві громади не бажали об'єднуватися, що призводило до затримок у процесі утворення ОТГ.

- Нерівномірний розвиток регіонів: Деякі ОТГ мають значний фінансовий потенціал через наявність промислових підприємств чи туристичних об'єктів, тоді як інші стикалися з проблемами бідності та низьким рівнем розвитку.

Паралельно з формуванням ОТГ проводилась передача повноважень від центральних органів влади до місцевих. Процес передачі повноважень від центральних органів влади до місцевих наведено на рис 2.1.



Рис. 2.1. Передача повноважень від центральних органів влади до місцевих

Одним із суттєвих кроків децентралізації стало створення нової моделі фінансування місцевих бюджетів. За рахунок реформування податкової системи та механізмів розподілу державних коштів було досягнуто:

- Збільшення місцевих доходів: Більшість податків, таких як податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), залишаються в місцевих бюджетах. Це дозволяє громадам отримувати більше ресурсів для самостійного розвитку.

- Розширення фінансової автономії місцевих органів влади: З'явилась можливість для громад збирати й використовувати власні кошти, отримувати фінансування на реалізацію інфраструктурних проектів, а також залучати інвестиції.

- Механізми підтримки регіонального розвитку: З метою підтримки економічно слабших регіонів були впроваджені субвенції, що допомагають відновлювати інфраструктуру, знижувати рівень бідності, розвивати сільське господарство та промисловість.

Децентралізація дозволила зміцнити адміністративну та соціальну інфраструктуру в сільських районах, що традиційно мали менше можливостей для саморозвитку:

- Розвиток сільських територій: ОТГ змогли самостійно визначати пріоритети розвитку, що дозволило враховувати специфіку місцевості (наприклад, розвиток аграрного сектору, відновлення інфраструктури, організація культурних та спортивних заходів).

- Залучення інвестицій: Завдяки гнучким механізмам фінансування місцеві громади стали привабливішими для інвесторів. Регіони, що активно залучали інвестиції, спостерігали зростання бізнесу та нові можливості для жителів.

Місцеві органи влади стали основними ініціаторами реформ, а також основними учасниками реалізації змін. Це вимагало значної підготовки кадрів, навчання та постійної адаптації до нових умов.

- Підготовка кадрів: Одним із важливих аспектів децентралізації стало необхідність створення ефективної системи підготовки нових фахівців для органів місцевого самоврядування, здатних вирішувати нові завдання.

- Навчання та підтримка: Для забезпечення ефективного впровадження реформ були створені програми навчання для працівників органів місцевого самоврядування та громади. Це дозволяє не лише підвищити рівень професійних знань, але й забезпечити сталий розвиток місцевих органів.

Наукові дослідження підтверджують позитивний вплив децентралізації на регіональний розвиток. Зокрема, у статті Кузькіна Є.Ю. "Вплив децентралізації на розвиток регіонів" зазначено, що децентралізація сприяє економічному зростанню та ефективному використанню державних фінансів [14].

У дослідженні "Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні" підкреслюється важливість координації між центральними та місцевими органами влади для забезпечення сталого регіонального розвитку [13].

У табл. 2.4 зроблено порівняльний аналіз показників регіонального розвитку до та після впровадження децентралізації в Україні.

Таблиця 2.4

Порівняльна таблиця показників регіонального розвитку до та після впровадження децентралізації в Україні

Показник	До децентралізації (до 2014 р.)	Після децентралізації (після 2015 р.)
1	2	3
Частка місцевих бюджетів у зведеному бюджеті України	40-45%	50-55%
Доходи місцевих бюджетів (без трансфертів), млрд грн	~68 млрд грн (2014 р.)	347 млрд грн (2021 р.)
Кількість об'єднаних територіальних громад (ОТГ)	Відсутні	1469 ОТГ (2020 р.)
Середній бюджет громади, млн грн	1-5 млн грн	30-50 млн грн

Показник	До децентралізації (до 2014 р.)	Після децентралізації (після 2015 р.)
1	2	3
Обсяг капітальних видатків місцевих бюджетів, млрд грн	~9 млрд грн (2014 р.)	~132 млрд грн (2021 р.)
Частка місцевих податків і зборів у доходах громад	2-5%	20-25%
Рівень фінансової автономії громад	Низький – значна залежність від державних субвенцій	Високий – громади самостійно розпоряджаються коштами
Інвестиції у місцеву інфраструктуру, млрд грн	~3 млрд грн	37 млрд грн (2021 р.)
Кількість створених ЦНАПів (центрів надання адміністративних послуг)	Менше 100	Понад 800
Рівень задоволеності населення якістю місцевих послуг	Низький (50-55%)	Вищий (70-75%)

Після впровадження децентралізації значно покращилися фінансові можливості місцевих громад, що сприяло розвитку інфраструктури, покращенню якості надання адміністративних послуг та зростанню рівня фінансової автономії регіонів.

Отже, децентралізація суттєво змінила систему місцевого самоврядування та сприяла активізації регіонального розвитку. Вона дозволила громадам отримати більше можливостей для самостійного управління ресурсами. Проте для її повноцінної реалізації необхідно вирішити низку викликів. Лише комплексний підхід дозволить досягти сталого розвитку та ефективного місцевого самоврядування в Україні.

2.3 Виклики та проблеми реалізації децентралізаційної реформи в Україні

Децентралізаційна реформа в Україні є однією з наймасштабніших трансформацій у системі публічного управління, спрямованою на створення ефективного механізму управління територіями. Попри досягнення, процес

реформи стикається з численними викликами та проблемами, що уповільнюють її ефективність. Серед основних труднощів можна виділити нормативно-правові, фінансово-економічні, адміністративно-організаційні та соціально-політичні бар'єри.

Незважаючи на значні досягнення, процес децентралізації супроводжується низкою нормативно-правових викликів, які потребують уваги для забезпечення ефективного та сталого розвитку місцевого самоврядування.

Основні нормативно-правові виклики децентралізації наведено на рис.

2.2.

Для успішної реалізації децентралізації існує необхідність гармонізації законодавства та чіткого визначення повноважень між різними рівнями влади. Серед основних рекомендацій щодо подолання нормативно-правових викликів можна виділити наступні:

1. Гармонізація законодавства. Потрібно провести комплексний аналіз чинних нормативно-правових актів з метою виявлення та усунення суперечностей. Це сприятиме створенню єдиної та узгодженої правової бази для діяльності органів місцевого самоврядування.

2. Забезпечення фінансової спроможності громад. Необхідно розробити механізми, які б забезпечили фінансову автономію громад, зокрема через удосконалення системи місцевого оподаткування та збільшення частки доходів, що залишаються на місцях.

3. Завершення адміністративно-територіальної реформи. Важливо завершити процес реформування адміністративно-територіального устрою, враховуючи економічні, соціальні та культурні особливості регіонів. Це дозволить створити спроможні та ефективні громади.

4. Чітке визначення повноважень. Потрібно чітко розмежувати повноваження між органами місцевого самоврядування та державними

адміністраціями, щоб уникнути дублювання функцій та підвищити ефективність управління.

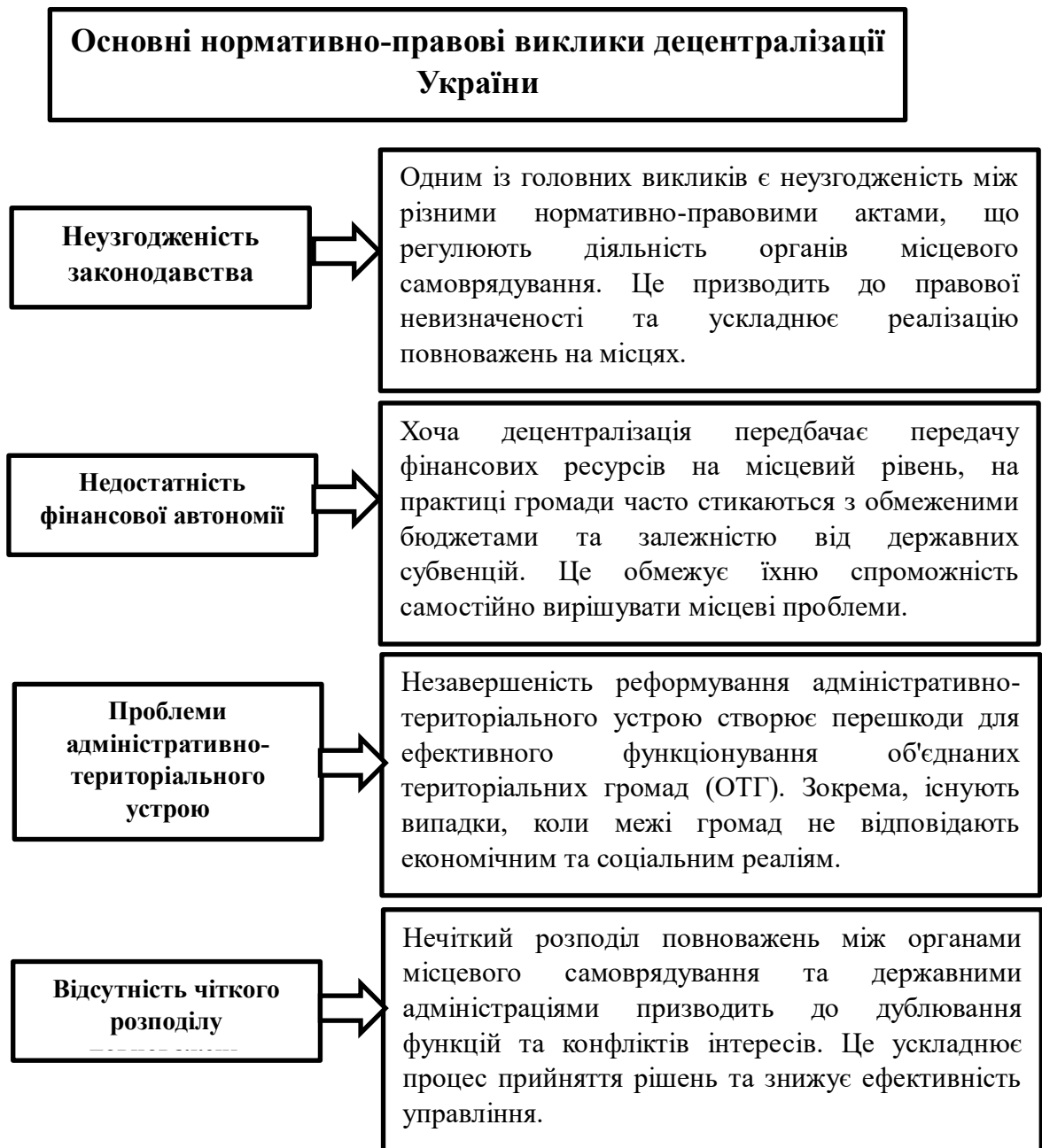


Рис. 2.2. Основні нормативно-правові виклики децентралізації України

Отже, децентралізація є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності управління та розвитку місцевого самоврядування в Україні. Однак для її успішної реалізації необхідно подолати низку нормативно-правових викликів, зокрема неузгодженість законодавства, недостатню

фінансову автономію громад та проблеми адміністративно-територіального устрою. Вирішення цих питань сприятиме створенню спроможних та ефективних місцевих громад.

Децентралізація в Україні спрямована на передачу повноважень та ресурсів від центральних органів влади до місцевих громад, що має на меті підвищення ефективності управління та стимулювання регіонального розвитку. Однак процес децентралізації супроводжується низкою фінансово-економічних бар'єрів, які перешкоджають досягненню поставлених цілей. Основні фінансово-економічні бар'єри децентралізації подано на рис. 2.3.

Основними рекомендаціями щодо подолання фінансово-економічних бар'єрів є:

1. Реформування системи міжбюджетних відносин

Необхідно вдосконалити механізми розподілу державних трансфертів, забезпечивши їх прозорість та справедливість. Це дозволить більш ефективно підтримувати менш спроможні громади та стимулювати розвиток власної доходної бази.

2. Розширення податкової бази місцевих бюджетів. Варто надати громадам більше повноважень у сфері оподаткування, зокрема щодо встановлення місцевих податків і зборів. Це сприятиме збільшенню власних доходів та зменшенню залежності від державних субвенцій.

3. Запровадження стимулів для економічного розвитку. Розробка та впровадження програм, які б заохочували громади до розвитку підприємництва, залучення інвестицій та створення робочих місць, сприятиме зміцненню фінансової спроможності на місцевому рівні.

Фінансово-економічні бар'єри залишаються суттєвими перешкодами на шляху до успішної децентралізації в Україні. Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу, спрямованого на зміцнення фінансової автономії громад, реформування міжбюджетних відносин та стимулювання місцевого економічного розвитку.

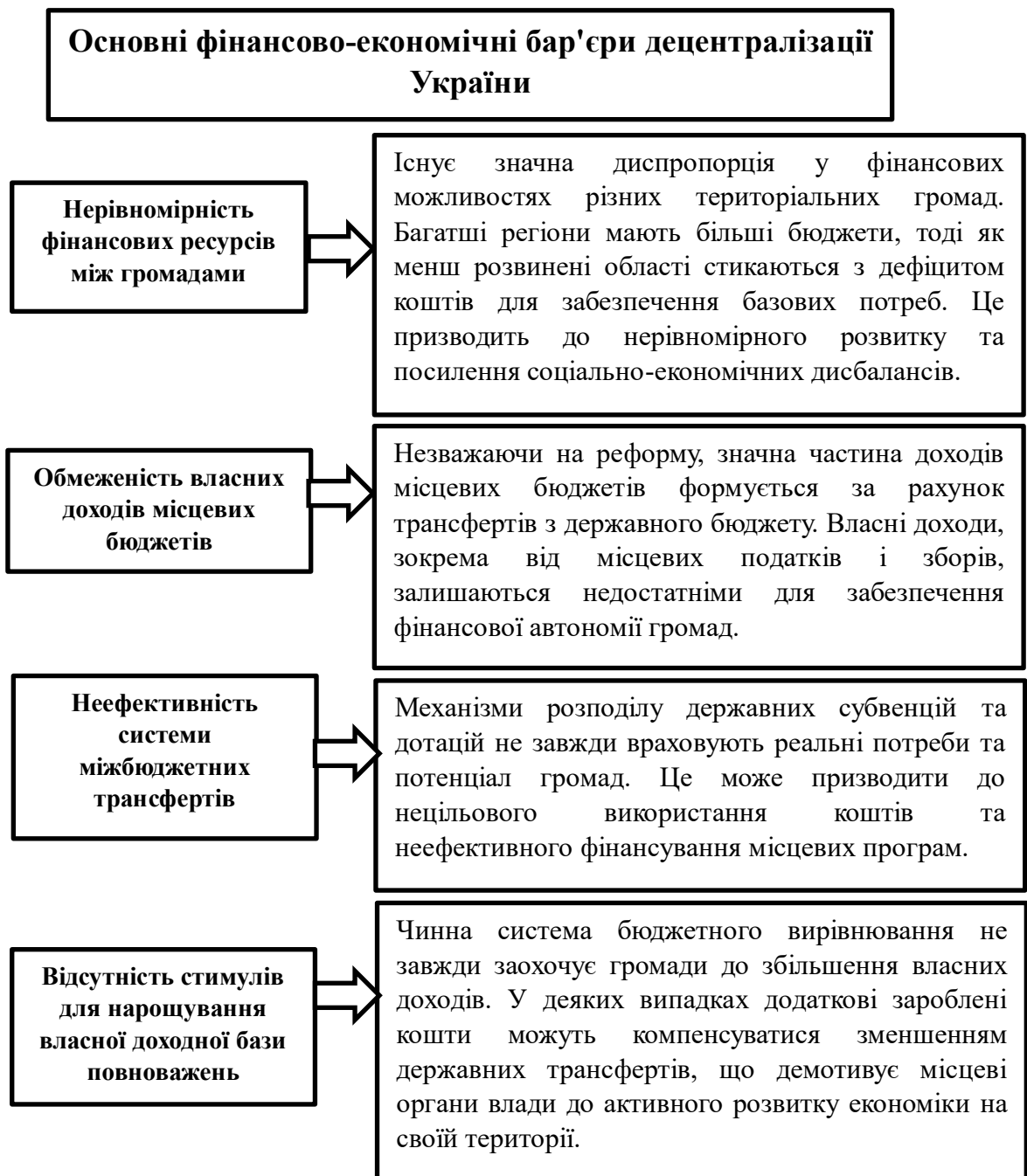


Рис. 2.3. Основні фінансово-економічні бар'єри децентралізації України

Процес децентралізації супроводжується низкою адміністративно-організаційних проблем, які потребують детального аналізу та вирішення. Основні з цих проблем наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Основні адміністративно-організаційні проблеми децентралізації України

Також однією з ключових проблем децентралізації є неузгодженість повноважень між різними рівнями влади, що призводить до конфліктів та неефективності управління. Тому для подолання адміністративно-організаційних проблем можна надати наступні рекомендації:

1. Чітке розмежування повноважень між рівнями влади. Необхідно законодавчо визначити та закріпити повноваження кожного рівня влади, що дозволить уникнути дублювання функцій та підвищити ефективність управління.

2. Підвищення кваліфікації кадрів на місцевому рівні. Розробити та впровадити програми навчання та підвищення кваліфікації для працівників органів місцевого самоврядування з метою забезпечення їх необхідними знаннями та навичками.

3. Завершення адміністративно-територіальної реформи. Прискорити процес формування об'єднаних територіальних громад та врегулювати питання їх меж для забезпечення ефективного управління та планування розвитку територій.

4. Покращення комунікації між владою та громадськістю. Запровадити механізми прозорості та регулярної комунікації між органами влади та населенням, що сприятиме підвищенню довіри до реформ та активній участі громадян у процесах прийняття рішень.

Децентралізація передбачає поступову передачу владних повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності від центрального уряду до місцевих органів влади. Такий процес сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню надання послуг населенню та залученню громадян до процесу прийняття рішень.

До реформи децентралізації більшість рішень приймалися центральними органами влади, що призводило до бюрократизації процесів, неефективного використання ресурсів і недостатньої гнучкості у вирішенні місцевих питань. Місцеві органи влади виконували переважно дорадчі або виконавчі функції, не маючи належної фінансової автономії.

Після впровадження реформи громади отримали значно ширші повноваження в управлінні фінансами, освітою, медициною, житлово-комунальним господарством, дорожньою інфраструктурою та соціальним захистом. Це дозволило наблизити послуги до громадян, а також зробити управління більш прозорим і ефективним.

Основні зміни у розподілі повноважень наведені в табл. 2.5.

Розподіл повноважень між центральними та місцевими органами влади
до та після децентралізації

Сфера повноважень	До децентралізації (централізована модель)	Після децентралізації (децентралізована модель)
Фінансова політика	Центральний уряд контролює основні фінансові потоки та розподіляє бюджетні кошти	Місцеві органи влади отримують більше фінансових повноважень, у т.ч. право встановлювати місцеві податки та збори
Освіта	Управління загальноосвітніми школами здійснює Міністерство освіти і науки України	Передача повноважень управління школами на рівень територіальних громад
Медицина	Бюджетування та управління лікарнями здійснюється через центральний бюджет	Місцеві громади отримують фінансування на медичні заклади та можуть самостійно визначати їхню роботу
Житлово-комунальне господарство	Відповідальність за тарифну політику та інфраструктуру несе центральний уряд	Громади можуть самостійно управляти комунальними підприємствами та визначати тарифи
Дорожня інфраструктура	Дороги місцевого значення фінансуються централізовано	Місцеві бюджети отримують більше ресурсів для утримання та ремонту доріг
Соціальний захист	Виплати соціальних допомог та пільг визначаються на рівні держави	Громади отримують більше можливостей для адресної соціальної допомоги
Адміністративні послуги	Централізоване надання адміністративних послуг через державні органи	Передача функцій у сфері реєстрації бізнесу, майна та інших послуг до ЦНАПів на рівні громад
Земельні ресурси	Державна власність на більшу частину земель, централізоване управління	Громади отримали право розпоряджатися землями за межами населених пунктів

Адміністративно-організаційні зміни внаслідок децентралізації значно розширили повноваження місцевих органів влади, що дозволило зробити управління ефективнішим та наближеним до потреб громадян. Однак для успішної реалізації реформи важливо продовжувати роботу над удосконаленням законодавчої бази, підвищенням кваліфікації місцевих управлінців та забезпеченням належного фінансування.

Адміністративно-організаційні проблеми є суттєвими перешкодами на шляху до успішної реалізації децентралізації в Україні. Їх подолання вимагає

комплексного підходу, спрямованого на чітке розмежування повноважень, підвищення кваліфікації кадрів, завершення адміністративно-територіальної реформи та покращення комунікації між владою та громадськістю.

Процес впровадження реформи децентралізації супроводжується низкою соціально-політичних викликів, які потребують детального аналізу та врахування.

Основні соціально-політичні виклики децентралізації наведено на рис. 2.5.

Децентралізація в Україні стикається з низкою соціально-політичних викликів, які потребують комплексного підходу для їх подолання. Необхідно забезпечити збалансований розвиток регіонів, підвищити кваліфікацію кадрів на місцевому рівні, запровадити ефективні механізми контролю для запобігання корупції та сприяти соціальній рівності між громадами. Тільки за умови врахування цих аспектів реформа децентралізації зможе досягти поставлених цілей та забезпечити стійкий розвиток країни.

Розгляд практичних аспектів реалізації децентралізаційної політики в Україні дозволив визначити основні досягнення, проблеми та перспективи цього процесу:

1. Процес децентралізації в Україні — це не лише передача повноважень та фінансів, а й створення нової культури місцевого управління, що має на меті забезпечити реальні зміни в житті громадян на місцях. Децентралізація є важливим кроком у розвитку місцевого самоврядування в Україні. Вона сприяє підвищенню ефективності управління та якості надання послуг. Однак для досягнення максимальних результатів необхідно подолати існуючі виклики та забезпечити належну підготовку місцевих органів.

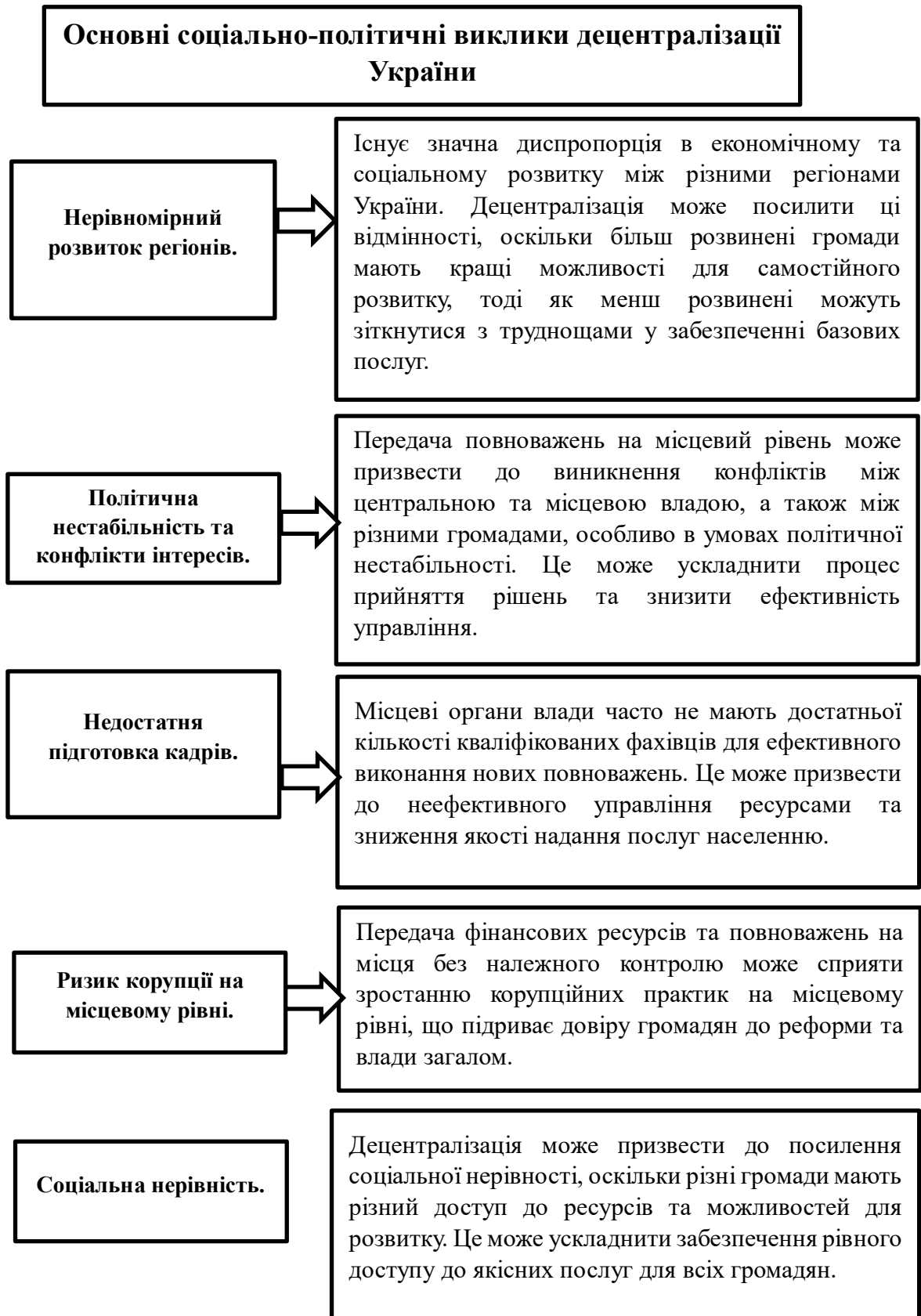


Рис. 2.5. Основні соціально-політичні виклики децентралізації України

2. Децентралізація суттєво змінила систему місцевого самоврядування та сприяла активізації регіонального розвитку. Вона дозволила громадам отримати більше можливостей для самостійного управління ресурсами, покращила якість надання послуг та сприяла економічному зростанню. Проте для її повноцінної реалізації необхідно вирішити низку викликів, зокрема забезпечити рівномірний розвиток регіонів, підвищити кадрову спроможність місцевої влади та мінімізувати корупційні ризики. Лише комплексний підхід дозволить досягти сталого розвитку та ефективного місцевого самоврядування в Україні.

3. Фінансово-економічні бар'єри залишаються суттєвими перешкодами на шляху до успішної децентралізації в Україні. Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу, спрямованого на зміцнення фінансової автономії громад, реформування міжбюджетних відносин та стимулювання місцевого економічного розвитку.

4. Децентралізація передбачає поступову передачу владних повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності від центрального уряду до місцевих органів влади. Такий процес сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню надання послуг населенню та залученню громадян до процесу прийняття рішень.

5. Децентралізація в Україні стикається з низкою соціально-політичних викликів, які потребують комплексного підходу для їх подолання. Необхідно забезпечити збалансований розвиток регіонів, підвищити кваліфікацію кадрів на місцевому рівні, запровадити ефективні механізми контролю для запобігання корупції та сприяти соціальній рівності між громадами. Тільки за умови врахування цих аспектів реформа децентралізації зможе досягти поставлених цілей та забезпечити стійкий розвиток країни.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

3.1 Світовий досвід децентралізації та можливості його адаптації в Україні

Децентралізація є ключовим інструментом реформування державного управління, що сприяє підвищенню ефективності надання публічних послуг, зміцненню місцевого самоврядування та залученню громадян до процесу прийняття рішень. У різних країнах світу застосовуються різні моделі децентралізації, що обумовлено історичними, економічними та політичними факторами. Аналіз світового досвіду дозволяє визначити найкращі практики та можливості їх адаптації до українських реалій.

Трансформація суспільних відносин у країнах Європи передусім зумовлює виділення фінансової децентралізації, яка формується в процесі лібералізації суспільного життя. Такий механізм перерозподілу функцій сприяв ефективному використанню бюджетних коштів, справедливому розподілу податкового навантаження та зміні підходів до надання громадських послуг.

Наприклад, у Польщі необхідність децентралізації виникла через масштабні процеси ринкових реформ, приватизації, зміни політичного устрою та потребу в адміністративних перетвореннях, що, своєю чергою, призвело до розосередження політичної влади. Загалом реформування в Польщі тривало майже десять років, тоді як в Угорщині цей процес зайняв десять місяців, у Східній Німеччині – десять тижнів, а Чехословаччина здійснила реформу за десять днів під час "оксамитової революції".

Зміни, що розпочалися в 1989 році, стартували з політичної та адміністративної децентралізації і проходили у два етапи. Спочатку відбулося реформування політичної системи, що призвело до ліквідації монопольної

ролі однієї партії. На початку 1990-х років професор Єжі Регульський, призначений Уповноваженим уряду з питань реформи самоврядування, окреслив її ідеологію як перехід від державного "управління" до створення сприятливих умов для діяльності громадян, підприємств і суспільних груп. Він підкреслював, що розвиток є наслідком не державного втручання, а сукупності ініціатив окремих осіб та організацій, а роль держави полягає в тому, щоб або спростити, або ускладнити цей процес. Тому децентралізація повинна відбуватися відповідно до принципу "субсидіарності".

У результаті адміністративної реформи в Польщі було створено 2 478 гмін, які стали основними одиницями територіального самоврядування місцевого рівня. На регіональному рівні утворено 373 повіти, серед яких 65 є виділеними містами на правах повітів. Після реформи країна мала 16 воєводств замість 49. Основним документом, що регулює цей процес, став Закон Республіки Польща «Про самоврядування воєводства» від 5 червня 1998 року. Гміни відповідають регіонам типу NUTS-2 за класифікацією Європейського Союзу. Кожне воєводство після реформи налічувало близько 2,4 млн. жителів і охоплювало територію близько 19,5 тис. км². Адміністративна децентралізація в Польщі сприяла розвитку місцевого самоврядування, покращенню якості життя громадян і відкрила можливості для міжнародного співробітництва. Завдяки закону «Про принципи підтримки регіонального розвитку» 2000 року, було оформлено контрактну систему взаємодії між регіонами та центральним урядом.

Необхідність реформи децентралізації у Франції виникла через несправність старої адміністративної системи. Франція, як унітарна держава, має складну адміністративну структуру, що включає комун, муніципалітети та мегаполіси. Невеликі території та малі громади часто не можуть виконувати всі свої функції. Для вирішення цих проблем Франція використовує два підходи: співробітництво комун для вирішення спільних завдань та об'єднання

дрібних комун для створення фінансово спроможних одиниць. Наразі у Франції існує 36 565 комун, із яких 80% мають населення менше 1 000 осіб.

У результаті реформ децентралізації наприкінці ХХ століття у Франції було введено нові повноваження для місцевих органів влади. Закони розподіляли повноваження між різними рівнями влади: регіони відповідали за економічний розвиток, комуни – за урбанізацію, а департаменти – за соціальні питання. Реформа також включала скасування державного нагляду за законністю, що забезпечувалося адміністративним органом правосуддя. Французький досвід свідчить, що збалансоване і інтегроване розвиток регіонів можливий тільки за умови консенсусу між усіма учасниками процесу, включаючи центральний уряд, місцеву владу, бізнес і громадські організації.

Особливості проведення реформи та реалізації влади на місцях дозволяють класифікувати країни за моделями місцевого самоврядування. Існує три основні моделі: англосаксонська, континентальна та змішана.

Вибірка для дослідження складена в основному на основі європейських країн, які успішно здійснили децентралізацію, зокрема за такими критеріями: спосіб проведення реформи, організація місцевої влади, рівень залежності від центру, наявність представників центрального уряду на місцях, контроль та форми місцевого управління.

Перша модель – англосаксонська, характеризується високою автономією місцевого самоврядування, виборністю та громадським контролем. Вона відрізняється відсутністю державних уповноважених осіб, які б здійснювали контроль за місцевими органами влади та адміністрацією. До цієї моделі відносяться Великобританія та США.

Протилежною є континентальна модель, яка поєднує пряме державне управління на місцях і місцеве самоврядування. Її витoki беруть свій початок з Франції, тому іноді її називають французькою. Країни, які реформувалися за цією схемою, включають Польщу, Італію, Бельгію, Нідерланди та Болгарію. Основною рисою цієї моделі є наявність ієрархічної системи управління, де

місцеве самоврядування є ланкою в порівнянні з державним управлінням. Тут спостерігається обмежена автономія місцевого самоврядування, оскільки на місцях є спеціальні державні уповноважені, які контролюють діяльність органів місцевого самоврядування.

Змішана модель, яка є альтернативою континентальній та англосаксонській, охоплює децентралізацію в Німеччині, Японії та Австрії. Цій моделі притаманне те, що в окремих випадках виборні органи можуть бути як частиною муніципального управління, так і представниками державної адміністрації. Крім того, вона передбачає поєднання прямого та непрямого контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування та відсутність уповноважених осіб центрального уряду на місцях.

Німеччина має федеральну систему управління, де значні повноваження належать землям. Вони самостійно керують податковими надходженнями, освітою, охороною здоров'я та поліцією. Така модель забезпечує ефективний баланс між центральною владою та регіонами.

У Швеції органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у наданні послуг населенню, зокрема у сферах охорони здоров'я, освіти та соціального захисту. Висока ступінь автономії громад забезпечує ефективне управління на місцевому рівні.

У США децентралізація ґрунтується на федералізмі, де штати мають значні законодавчі та фінансові повноваження. У Канаді провінції мають власні уряди, що дозволяє гнучко адаптувати державну політику до потреб регіонів.

Японська модель децентралізації включає передачу значних повноважень місцевим органам влади, особливо у сфері фінансів та соціального забезпечення. Це сприяє ефективному розподілу ресурсів та підвищенню рівня життя населення.

У Китаї децентралізація реалізується через систему місцевого самоврядування та економічних зон. Хоча центральний уряд зберігає значний

контроль, регіони мають можливість впроваджувати власні економічні стратегії.

У табл. 3.1. зроблено узагальнюючий Порівняння моделей децентралізації в різних країнах.

Таблиця 3.1

Порівняння моделей децентралізації в різних країнах

Країна	Модель децентралізації	Основні характеристики
Франція	Адміністративна	Розподіл повноважень між комунами, департаментами та регіонами
Німеччина	Федеральна	Значна автономія земель, фінансове самоврядування
США	Федеральна	Штати мають власні законодавчі та фінансові повноваження
Японія	Фінансова	Розширення повноважень місцевих урядів у фінансовій сфері
Китай	Контрольована	Центральний уряд зберігає значний вплив на регіони

Аналіз світових практик децентралізації дозволяє визначити ключові напрями, які можуть бути ефективно застосовані в Україні:

- Посилення фінансової автономії громад. Важливо розширити податкову базу місцевих бюджетів і впровадити ефективний механізм розподілу державних субвенцій.

- Розвиток місцевого самоврядування. Варто вдосконалити систему навчання місцевих управлінців та створити механізми контролю за ефективністю їхньої діяльності.

- Створення стимулів для регіонального розвитку. Важливо підтримувати інвестиційні проєкти в громадах та розширювати партнерство між державним і приватним секторами.

- Запровадження цифрових технологій. Використання електронного урядування дозволить зробити управління на місцевому рівні більш ефективним та прозорим.

Отже, аналіз світового досвіду децентралізації показує, що успішні реформи передбачають фінансову незалежність громад, ефективний розподіл повноважень і залучення громадян до управління. Україна може використати найкращі практики, зокрема польську модель децентралізації, німецький федералізм та шведські механізми громадської участі, що дозволить досягти сталого розвитку та ефективного місцевого самоврядування.

3.2 Використання цифрових технологій у державному управлінні в умовах децентралізації

У сучасному світі цифрові технології відіграють ключову роль у реформуванні державного управління, підвищуючи його ефективність, прозорість і доступність. В умовах децентралізації ці технології набувають ще більшого значення, оскільки дозволяють забезпечити швидку взаємодію між центральними та місцевими органами влади, а також сприяють розвитку електронних послуг для громадян.

Цифрове врядування (e-Government) – це система використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для покращення взаємодії держави з громадянами, бізнесом та іншими суб'єктами суспільних відносин. Цифрове врядування є ключовим елементом модернізації державного управління та сприяє підвищенню ефективності, прозорості та доступності адміністративних процесів.

Основні принципи цифрового врядування:

1. Відкритість і прозорість – надання громадянам доступу до інформації про діяльність державних органів, створення відкритих даних та механізмів електронної взаємодії.

2. Доступність державних послуг – забезпечення можливості отримання адміністративних послуг онлайн без необхідності особистого відвідування державних установ.

3. Ефективна взаємодія між владою, бізнесом і громадянами – спрощення адміністративних процедур, зменшення бюрократичних бар'єрів та автоматизація рутинних процесів.

4. Зниження корупційних ризиків – використання цифрових технологій для забезпечення контролю та моніторингу рішень державних органів.

5. Персоналізація послуг – створення індивідуальних електронних профілів громадян, що дозволяє надавати послуги відповідно до їхніх потреб.

6. Кібербезпека та захист персональних даних – реалізація заходів щодо збереження конфіденційності та цілісності інформації.

Розвиток цифрового врядування сприяє покращенню якості державного управління, підвищенню рівня довіри громадян до влади та оптимізації ресурсів.

Децентралізація передбачає передачу повноважень і ресурсів від центральної влади до місцевих громад, що сприяє підвищенню їхньої самостійності. Використання цифрових технологій у цьому процесі дає змогу:

- ефективно адмініструвати фінансові та кадрові ресурси;
- покращити комунікацію між державними структурами;
- підвищити якість надання публічних послуг.

Цифрові технології радикально змінюють традиційні моделі державного управління, сприяючи ефективності, прозорості та доступності адміністративних послуг. Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) дозволяє державним органам оптимізувати робочі процеси, скоротити витрати та забезпечити кращий рівень взаємодії з громадянами та бізнесом.

- Електронні адміністративні послуги дозволяють громадянам і бізнесу отримувати необхідні документи та здійснювати офіційні операції без відвідування державних установ. Основні складові:

1. Портали державних послуг (наприклад, «Дія» в Україні);
2. Електронні реєстри (Єдиний державний реєстр юридичних осіб, реєстри нерухомості);
3. Електронний документообіг (е-підпис, цифрові довірчі послуги).

Електронна взаємодія між органами влади забезпечує ефективний обмін даними між різними державними установами. Ключові елементи:

- Інтегровані інформаційні системи (наприклад, система обміну даними X-Road в Естонії);
- Автоматизовані процеси управління (електронний бюджет, управління державними закупівлями);
- Багаторівневий доступ до інформації.

Електронна демократія передбачає використання цифрових технологій для залучення громадян до управління державою. Основні напрями:

- Електронні петиції;
- Онлайн-голосування;
- Цифрові платформи для громадських консультацій.

Аналітика великих даних (Big Data) дозволяє прогнозувати соціальні та економічні процеси, виявляти корупційні ризики та підвищувати ефективність прийняття рішень. Штучний інтелект (AI) використовується для автоматизації рутинних процесів, таких як обробка запитів громадян. Аналітика великих даних (Big Data) і штучний інтелект (AI) використовуються у державному управлінні для:

- Оптимізації державних рішень;
- Виявлення корупційних схем;
- Прогнозування соціально-економічного розвитку.

З розвитком цифрових технологій виникає потреба в захисті персональних даних. Державні органи повинні впроваджувати сучасні засоби кібербезпеки та забезпечувати безперебійну роботу інформаційних систем. Електронне врядування передбачає наявність високого рівня захисту інформації. Основні заходи кібербезпеки та захисту персональних даних включають:

- Шифрування даних;
- Багаторівнева аутентифікація;
- Моніторинг кіберзагроз.

Впровадження електронного врядування залежить від рівня цифрової зрілості країни, наявності відповідної правової бази, інфраструктури та цифрової грамотності населення. Досвід країн, що активно розвивають цифрові технології в державному управлінні, дозволяє визначити основні тенденції та підходи (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Досвід країн світу у впровадженні цифрових технологій у державному управлінні

Країна	Основні цифрові ініціативи	Рівень впровадження
Естонія	X-Road, e-ID, електронне голосування	Високий
Україна	«Дія», e-резидентство, e-суд	Середній
Данія	NemID, цифровий документообіг	Високий
США	Big Data у держсекторі, кібербезпека	Високий
Південна Корея	Смарт-міста, AI у державному управлінні	Високий

Впровадження цифрових технологій в Україні постійно стикається як з проблемами так і з перспективами впровадження цифрових технологій, основні з яких наведено у таблиці 3.3.

Виклики та перспективи впровадження цифрових технологій в Україні

Основні виклики	Перспективні напрями розвитку
Недостатня цифрова грамотність серед населення	Розширення функціоналу платформи "Дія"
Відсутність єдиної інтегрованої системи державних послуг	Інтеграція технологій блокчейн у державне управління
Ризики кібербезпеки та кібератак	Підвищення рівня цифрової грамотності населення
Недостатнє фінансування цифрових проєктів	Створення ефективної системи кібербезпеки.

Електронне врядування є необхідним інструментом підвищення ефективності державного управління та взаємодії між владою, бізнесом і громадянами. Використання передових цифрових технологій дозволяє знизити корупційні ризики, покращити якість адміністративних послуг і забезпечити відкритість державних процесів. Впровадження комплексних заходів щодо розвитку електронного врядування сприятиме подальшій цифровій трансформації державного управління. В умовах децентралізації цифрові інструменти сприяють посиленню автономії місцевих громад, забезпечують прозорість управлінських процесів і стимулюють соціально-економічний розвиток. Україна має значний потенціал для розвитку цифрового врядування, і впровадження передових світових практик може суттєво покращити взаємодію громадян із державою.

3.3. Напрями вдосконалення ролі держави в умовах децентралізації: стратегічні перспективи

Реформа місцевого самоврядування стала необхідною відповіддю на суспільний запит щодо створення нової управлінської моделі, яка сприятиме модернізації адміністративної культури. Вона передбачає підготовку управлінських кадрів до ухвалення рішень в умовах розширеної автономії, підвищення особистої відповідальності та орієнтації на якісне обслуговування

громадян. Водночас успішна реалізація цієї реформи неможлива без оптимізації адміністративно-територіального устрою держави.

У процесі децентралізації держава не втрачає своїх ключових функцій, а змінює механізми їх реалізації. Основними функціями залишаються законодавче регулювання, контроль і моніторинг діяльності місцевого самоврядування, фінансова підтримка регіонів та забезпечення рівного доступу до послуг для всіх громадян.

Одним із важливих аспектів є збереження стратегічної ролі держави у формуванні загальнодержавної політики розвитку регіонів. Це передбачає:

- Розробку стратегічних планів розвитку територій;
- Створення нормативно-правової бази для ефективної реалізації децентралізації;
- Запровадження механізмів оцінки ефективності регіонального управління.

Реформа децентралізації суттєво сприяла створенню нових громад, а також зміцненню вже існуючих завдяки перерозподілу повноважень на субрегіональному рівні. Передача прав і обов'язків дозволила багатьом громадам покращити розвиток своїх територій. Попереду стоїть завдання економічного зміцнення та підвищення спроможності всіх новостворених громад, що стане вирішальним фактором у подальшому просуванні реформи децентралізації. Хоча Україна вже відійшла від радянської моделі адміністративного управління, яка зберігалася в перші роки незалежності, подальше впровадження децентралізації відкриває ще ширші перспективи.

В умовах війни багато громад змушені зосередитися на вирішенні першочергових питань, таких як розміщення внутрішньо переміщених осіб, переміщення бізнесів, підтримка добровольчих формувань територіальних громад і територіальної оборони, облаштування укриттів тощо. Досвід показує, що місцеві громади часто демонструють найефективніші підходи, які можуть бути розширені на загальнодержавному рівні. Це стало можливим

завдяки децентралізації, яка стимулює громади до ініціативності, самостійного планування та управління власним розвитком. Вони поступово переймають відповідальність за вирішення місцевих проблем, що сприяє впровадженню європейської моделі субсидіарного управління.

Поглиблення та завершення реформи децентралізації є надзвичайно важливим не лише в умовах війни, а й для майбутньої повоєнної відбудови країни. Вже зараз помітні успішні практики, коли окремі громади активно долучаються до процесів відновлення, демонструючи ефективність у цьому напрямку. Деякі громади вже переглядають стратегічні документи та розробляють плани відновлення й подальшого розвитку.

Після перемоги місцеві громади отримають можливість взяти на себе значну частину відбудовчих ініціатив. У деяких регіонах це відбуватиметься паралельно з відновленням місцевого самоврядування, тоді як в інших громадах воно вже збережене й продовжує функціонувати навіть під час окупації. У таких випадках органи місцевого самоврядування вже розробляють плани післявоєнного відновлення територій.

Окрім відновлення самоврядних структур, важливим завданням стане посилення кадрового потенціалу та інституційної спроможності місцевих органів влади. Наразі громади мають різний рівень організаційної та фінансової спроможності: деякі мають кваліфіковані кадри, але обмежені у фінансуванні, інші – володіють ресурсами, але потребують фахових спеціалістів. Проте кількість громад, які демонструють успішний досвід самостійного розвитку та міжнародного співробітництва, постійно зростає.

Держава повинна залишатися стратегічним координатором реформи, забезпечуючи: моніторинг ефективності децентралізації, регулювання діяльності місцевих органів влади та забезпечення прозорості бюджетного процесу.

Рівномірний розподіл фінансових ресурсів є одним з головних викликів у процесі децентралізації. Серед основних заходів можна виділити наступні:

- Оптимізація механізмів міжбюджетних трансфертів;
- Впровадження системи фінансового контролю на місцевому рівні;
- Створення механізмів стимулювання економічного розвитку

регіонів.

Державна підтримка цифрових рішень сприятиме підвищенню ефективності місцевого самоврядування. Основні напрямки цієї підтримки можна звести до:

- Впровадження електронного врядування;
- Розвиток відкритих баз даних;
- Запровадження цифрових платформ для комунікації між державою

та громадами.

Освіта та підвищення кваліфікації посадовців місцевого самоврядування відіграє ключову роль у реалізації децентралізації. Основні заходи для покращення даної ситуації наступні:

- Запровадження освітніх програм для місцевих управлінців;
- Підтримка обміну досвідом між громадами;
- Створення аналітичних центрів для консультацій місцевих органів

влади.

Не дивлячись на значні успіхи та запровадження європейського досвіду у впровадженні реформи децентралізації Україна має власну траєкторію розвитку. У табл. 3.3. наведено порівняльний аналіз впровадження децентралізації у різних країнах.

Основними стратегічними перспективами вдосконалення ролі держави в умовах децентралізації є:

1. Посилення громадянської участі. Залучення громадян до процесів управління шляхом: громадських слухань; бюджету участі; електронного голосування.

Порівняльний аналіз впровадження децентралізації у різних країнах

Країна	Особливості децентралізації	Основні результати
Швеція	Високий рівень фінансової автономії місцевих органів влади	Підвищення ефективності соціальних послуг
Німеччина	Федеральна система, сильні місцеві громади	Високий рівень громадської участі
Франція	Централізована система з поступовою передачею повноважень	Покращення інфраструктурних проєктів
Україна	Активна фаза реформи, передача повноважень на місця	Збільшення бюджетної самостійності регіонів

2. Інноваційні підходи до управління. Використання новітніх технологій для підвищення ефективності місцевого самоврядування: Big Data для аналізу потреб громад; Smart City проєкти; Блокчейн для забезпечення прозорості рішень.

3. Державна підтримка сталого розвитку. Держава має забезпечити: екологічно стале управління; розвиток інфраструктури на місцевому рівні; впровадження енергозберігаючих технологій.

4. Європейська інтеграція та міжнародне співробітництво. Зміцнення міжнародного співробітництва сприятиме обміну досвідом та залученню іноземних інвестицій.

Децентралізація є важливим кроком у реформуванні державного управління. Проте для її ефективної реалізації необхідно вдосконалювати роль держави через фінансову підтримку регіонів, розвиток цифрових технологій та підвищення компетенцій місцевих управлінців. Створення ефективних механізмів контролю та моніторингу дозволить забезпечити стабільність і сталий розвиток територій.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз теоретико-методологічних засад децентралізації та ролі держави дозволяє зробити наступні висновки:

1. Децентралізація є багатовимірним процесом, який включає політичні, економічні, інституційні та системні аспекти. Різні теоретичні підходи дозволяють глибше зрозуміти її природу та механізми функціонування. Політичний підхід акцентує увагу на демократичних аспектах, економічний – на ефективності розподілу ресурсів, інституційний – на якості управлінських структур, а системний – на взаємодії різних рівнів влади. Для України децентралізація є стратегічно важливою реформою, яка сприяє підвищенню ефективності державного управління та сталому розвитку регіонів. Водночас, успіх реформи залежить від комплексного підходу до її реалізації, врахування міжнародного досвіду та адаптації сучасних інноваційних методів управління.

2. Держава виконує надзвичайно важливу роль у процесі децентралізації, забезпечуючи правове, фінансове та організаційне підґрунтя цього процесу. Вона повинна зберігати баланс між делегуванням повноважень місцевим громадам та контролем за їхньою діяльністю. Успіх децентралізації значною мірою залежить від якості державного управління, ефективності фінансових механізмів та рівня інституційної спроможності місцевого самоврядування.

3. Аналіз історії формування та уточнення поняття децентралізації дозволив виокремити три етапи цього процесу: політичний, адміністративний та економічний, що визначалися як історичними подіями, які впливали на сприйняття децентралізації, так і теоретико-методологічними підходами науки публічного управління, що задавали напрямки її дослідження. Це свідчить про те, що теорія децентралізації не є сталою концепцією – вона постійно змінюється, збагачується новими ідеями та деталями. Тому необхідні

безперервний науковий аналіз, перегляд існуючих знань та їх адаптація до сучасних методологічних підходів.

Розгляд практичних аспектів реалізації децентралізаційної політики в Україні дозволив визначити основні досягнення, проблеми та перспективи цього процесу:

1. Процес децентралізації в Україні — це не лише передача повноважень та фінансів, а й створення нової культури місцевого управління, що має на меті забезпечити реальні зміни в житті громадян на місцях. Децентралізація є важливим кроком у розвитку місцевого самоврядування в Україні. Вона сприяє підвищенню ефективності управління та якості надання послуг. Однак для досягнення максимальних результатів необхідно подолати існуючі виклики та забезпечити належну підготовку місцевих органів. Децентралізація суттєво змінила систему місцевого самоврядування та сприяла активізації регіонального розвитку. Вона дозволила громадам отримати більше можливостей для самостійного управління ресурсами, покращила якість надання послуг та сприяла економічному зростанню. Проте для її повноцінної реалізації необхідно вирішити низку викликів, зокрема забезпечити рівномірний розвиток регіонів, підвищити кадрову спроможність місцевої влади та мінімізувати корупційні ризики. Лише комплексний підхід дозволить досягти сталого розвитку та ефективного місцевого самоврядування в Україні.

2. Децентралізація є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності управління та розвитку місцевого самоврядування в Україні. Однак для її успішної реалізації необхідно подолати низку нормативно-правових викликів, зокрема неузгодженість законодавства, недостатню фінансову автономію громад та проблеми адміністративно-територіального устрою. Вирішення цих питань сприятиме створенню спроможних та ефективних місцевих громад.

3. Фінансово-економічні бар'єри залишаються суттєвими перешкодами на шляху до успішної децентралізації в Україні. Подолання цих викликів

вимагає комплексного підходу, спрямованого на зміцнення фінансової автономії громад, реформування міжбюджетних відносин та стимулювання місцевого економічного розвитку.

4. Децентралізація передбачає поступову передачу владних повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності від центрального уряду до місцевих органів влади. Такий процес сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню надання послуг населенню та залученню громадян до процесу прийняття рішень.

5. Децентралізація в Україні стикається з низкою соціально-політичних викликів, які потребують комплексного підходу для їх подолання. Необхідно забезпечити збалансований розвиток регіонів, підвищити кваліфікацію кадрів на місцевому рівні, запровадити ефективні механізми контролю для запобігання корупції та сприяти соціальній рівності між громадами. Тільки за умови врахування цих аспектів реформа децентралізації зможе досягти поставлених цілей та забезпечити стійкий розвиток країни.

Аналіз інноваційних підходів до управління в умовах децентралізації дозволяє зробити наступні висновки:

1. Аналіз світового досвіду децентралізації показує, що успішні реформи передбачають фінансову незалежність громад, ефективний розподіл повноважень і залучення громадян до управління. Україна може використати найкращі практики, зокрема польську модель децентралізації, німецький федералізм та шведські механізми громадської участі, що дозволить досягти сталого розвитку та ефективного місцевого самоврядування.

2. Електронне врядування є необхідним інструментом підвищення ефективності державного управління та взаємодії між владою, бізнесом і громадянами. Використання передових цифрових технологій дозволяє знизити корупційні ризики, покращити якість адміністративних послуг і забезпечити відкритість державних процесів. Впровадження комплексних заходів щодо розвитку електронного врядування сприятиме подальшій

цифровій трансформації державного управління. В умовах децентралізації цифрові інструменти сприяють посиленню автономії місцевих громад, забезпечують прозорість управлінських процесів і стимулюють соціально-економічний розвиток. Україна має значний потенціал для розвитку цифрового врядування, і впровадження передових світових практик може суттєво покращити взаємодію громадян із державою.

3. Децентралізація є важливим кроком у реформуванні державного управління. Проте для її ефективної реалізації необхідно вдосконалювати роль держави через фінансову підтримку регіонів, розвиток цифрових технологій та підвищення компетенцій місцевих управлінців. Створення ефективних механізмів контролю та моніторингу дозволить забезпечити стабільність і сталий розвиток територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад". Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>
3. Закон України "Про електронні довірчі послуги" // Відомості Верховної Ради України.
4. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні". – Відомості Верховної Ради України, 1997.
5. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні". Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
6. Барановський М. О. Фінансова децентралізація в Україні: особливості становлення / М. О. Барановський // Український географічний журнал. - 2017. - № 4. - С. 30-38. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UGJ_2017_4_6.
7. Горбатюк М. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах сучасних викликів // Вісник Національної академії наук України. – 2021. – № 6. – С. 23–30.4
8. Гранберг Г. (2019). Управління регіональним розвитком: теорія і практика. Варшава: Польська академія наук.
9. Державне управління та місцеве самоврядування: проблеми і перспективи / О. П. Корогод. – Харків: Видавництво ХНУ, 2021. – 288 с.
10. Децентралізація в Європі: досвід та уроки для України / О. Гриценко, В. Лебедев // Науковий вісник. – 2021. – №5. – С. 45–60.
11. Децентралізація в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку / О. В. Сушко, І. В. Грицяк. – Київ: НІСД, 2020. – 320 с.

12. Децентралізація влади в Україні: правові аспекти та виклики / ред. Ю.І. Тодика. – Х.: Право, 2020.
13. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / [Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2020. – 153 с.
14. Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми, перспективи розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 24 лютого 2023 р.) / за заг. ред. В. В. Мельниченка. Київ: ВАІТЕ, 2023. 284 с.
15. Децентралізація та цифрові технології: міжнародний досвід / ред. О. Гончарук. – Київ: Наукова думка, 2021.
16. Децентралізація: світовий досвід та українські реалії / В. А. Куйбіда, А. В. Меріков. – К.: Заповіт, 2021.
17. Європейська хартія місцевого самоврядування (ETS №122). URL: <https://rm.coe.int/168007a3e5>
18. Європейський досвід місцевого самоврядування / Під ред. В. А. Ребкала. – Київ: Наукова думка, 2019. – 256 с.
19. Євтушенко О. Н. Державне управління (Основи теорії державного управління) : [навчальний посібник у трьох частинах] / О. Н. Євтушенко, В. І. Андріяш. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. – ISBN 978-966-336-273-1.
20. Колесник Т. В., Гуцол М. В. Вплив децентралізації на ефективність управління в об'єднаних територіальних громадах України в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 39. С. 1–6.
21. Крайник О. Децентралізація та реформування місцевого самоврядування в Україні: теоретичні та практичні аспекти. Вісник Національного лісотехнічного університету України. 2016. Вип. 26. С. 1–6.
22. Кресіна І. (2019). Політичні аспекти децентралізації в Україні. Київ: Наукова думка.

23. Куйбіда В. (2020). Системний аналіз децентралізації в Україні. Київ: ІНПД.
24. Лісогор О. (2021). Територіальна цілісність у контексті децентралізації. Київ: Інститут стратегічних досліджень.
25. Мартищенко С. Л. Проблемні питання здійснення адміністративно-територіальної реформи децентралізації влади в Україні // Часопис Київського університету права. – 2023. – № 1. – С. 63–68.
26. Орловська Ю. В., Кірюхін Р. О. Методологічні засади теорії децентралізації: ретроспективний аналіз // Економічний простір. – 2021. – №. 175. – С. 13-18.
27. Остапчук Т. (2021). Фінансова децентралізація в Україні. Львів: ЛНУ.
28. Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи : матеріали міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2021 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої, В. С. Колтун. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2021. 259 с.
29. Сербіна Д. Особливості здійснення децентралізації в Україні / Лушагіна Т., Сербіна Д. // Ольвійський форум –2019: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. –Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. П.Могили, 2019.
30. Тертишний О. (2020). Антикорупційні механізми в системі місцевого самоврядування. Дніпро: ДНУ.
31. Токвіль, Алексіс де. Про демократію в Америці. У двох томах / Переклад з французької Григорія Філіпчука та Михайла Москаленка; Передмова Андре Жардена. — К.: Видавничий дім «Всесвіт», 1999. — 590 с. — ISBN 966-95607-0-5.
32. Фісун О. (2018). Інституційний підхід до аналізу децентралізації. Харків: Видавництво ХНУ.

33. Comparative Federalism and Decentralization: European and American Perspectives / J. Kincaid, G. Alan. – Routledge, 2020.
34. Decentralization and Governance in Developing Countries / P. Smoke. – World Bank Publications, 2018. – 280 p.
35. European Commission. eGovernment Benchmark 2022. Brussels, 2022.
36. European Commission. Supporting Decentralisation, Local Governance and Local Development through a Territorial Approach. Publications Office of the European Union, 2021.
37. Gartner Research. The Future of Digital Government Services. London, 2021.
38. Leroux R. Maurice Block on “Decentralization”. French Liberalism in the 19th Century: An Anthology. Routledge, 2012.
39. Local Government in the European Union / R. Wright. – Oxford University Press, 2019.
40. North, D. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press.
41. Oates W. Toward a second-generation theory of fiscal federalism. International Tax and Public Finance. 2005. No 12. P. 349–373.
42. Oates, W. (1972). Fiscal Federalism. Harcourt Brace Jovanovich.
43. OECD Digital Government Review: Towards a Data-Driven Public Sector. Paris: OECD Publishing, 2020.
44. OECD. Making Decentralization Work: A Handbook for Policy-Makers. OECD Publishing, 2019. URL: <https://www.oecd.org/gov/decentralisation-handbook.htm>
45. Putnam, R. (1993). Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press.
46. Simon, H. (1997). Administrative Behavior. The Free Press.
47. Smart Governance: A Roadmap for Digital Government / M. Janssen, H. van der Voort. – Springer, 2020. – 312 p.

48. Snyder, F. (2001). Decentralization and Governance. Oxford University Press.
49. Stigler G.J. The Theory of Economic Regulation. Bell Journal of Economics and Management Science. 1971. No 2. P. 3–21.
50. Tiebout Ch. An Economic Theory of Fiscal Decentralization. Public Finances: Needs, Sources, and Utilization / Universities-National Bureau Committee for Economic Research. URL: <http://www.nber.org/chapters/c2273.pdf> (дата звернення: 26.11.2025).
51. Tiebout, C. (1956). A Pure Theory of Local Expenditures. Journal of Political Economy.