МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Організаційно-правовий аспект здійснення децентралізації влади в Україні»

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Євген СОЛОП
(підпис)

Виконав: здобувач вищої освіти,
гр. ПУДМ-61
Євген СОЛОП

Керівник: д.н.держ.упр., професор
Анатолій САВКОВ

Рецензент:

Київ, 2025

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра публічного управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти «Магістр»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Світлана ПЕТЬКУН
«29» травня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Солоп Євгена Євгеновича

1. Тема роботи «Організаційно-правовий аспект здійснення децентралізації влади в Україні»;
   керівник кваліфікаційної роботи – Савков Анатолій Петрович, д.н.держ.упр., професор, затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «30» жовтня 2025 р. № 467.
2. Термін подання кваліфікаційної роботи – «22» грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: спеціальна теоретична і методична наукова література; наукові публікації (статті, монографії, дисертаційні дослідження) провідних вітчизняних та закордонних дослідників за темою кваліфікаційної роботи; результати науково-дослідної роботи кафедри публічного управління та адміністрування «Теоретико-прикладні аспекти розвитку цифрової держави в Україні»; нормативно-правові документи; матеріали переддипломної практики.
4. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*
5. Дата видачі завдання: «27» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Структура роботи, вступ	27.06.2024 – 29.08.2024	Виконано
2.	Розділ І	01.09.2024 – 26.09.2024	Виконано
3.	Розділ ІІ	29.09.2024 – 24.10.2024	Виконано
4.	Розділ ІІІ	27.10.2024 – 28.11.2024	Виконано
5.	Висновки, додатки	01.12.2024 – 12.12.2024	Виконано
6.	Презентація	15.12.2024 – 19.12.2024	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Євген СОЛОП

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Анатолій САВКОВ

РЕФЕРАТ

Солоп Є.Є. Організаційно-правові аспекти здійснення децентралізації влади в Україні: кваліф. робота на здобуття освіт. ступеня магістра; спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»; Держ. у-т інформац.- комунікац. технолог.; каф. публічного управління та адміністрування; наук. керівник Савков А.П., д.н.держ.упр., професор Київ, 2025. 65 с.

Мета дослідження — визначити особливості організаційно-правового забезпечення децентралізації в Україні та дослідити практичний досвід її реалізації на рівні територіальних громад.

Об'єкт дослідження — процес децентралізації публічної влади. *Предмет дослідження* — правові та організаційні засади функціонування місцевого самоврядування в умовах децентралізації.

У роботі використано методи аналізу, синтезу, порівняльно-правовий, системно-структурний та статистичний методи.

Розкрито зміст і правову природу децентралізації, окреслено її етапи та інституційні механізми. На прикладі Авангардівської громади Одеської області досліджено практичні результати реформи, виявлено переваги та проблеми у сфері правового регулювання, фінансової спроможності й управління.

Ключові слова: децентралізація, місцеве самоврядування, громада, публічна влада, фінансова автономія, електронне врядування.

ABSTRACT

Solop Y. *Organizational and Legal Aspects of Decentralization of Power in Ukraine:* Master's qualification paper for obtaining the educational degree of Master in Public Administration; specialty 281 "Public Management and Administration"; State University of Information and Communication Technologies; Department of Public Management and Administration; scientific supervisor – Savkov A.P., Doctor of Public Administration, Professor. – Kyiv, 2025. – 65 p.

The purpose of the research is to identify the peculiarities of organizational and legal support for decentralization in Ukraine and to study the practical experience of its implementation at the level of territorial communities.

The object of the research is the process of decentralization of public authority.

The subject of the research is the legal and organizational foundations of local self-government functioning under the conditions of decentralization.

The study applies methods of analysis, synthesis, comparative-legal, system-structural, and statistical analysis.

The paper reveals the essence and legal nature of decentralization, outlines its stages and institutional mechanisms. Based on the case of the Avanhard Territorial Community of Odesa Region, the research examines practical results of the reform, identifying key advantages and challenges in legal regulation, financial capacity, and governance.

Keywords: decentralization, local self-government, community, public authority, financial autonomy, e-governance.

Зміст

Вступ 6

Розділ 1. Теоретико-правові засади децентралізації 8

1.1. Поняття, принципи та моделі децентралізації 8

1.2. Конституційно-правові засади децентралізації влади в Україні 12

1.3. Нормативно-правова база реформи в Україні 16

1.4. Інституційна архітектура 19

Розділ 2. Організаційно-правові механізми реалізації децентралізації 24

2.1. Адміністративно-територіальна реформа та перерозподіл повноважень між рівнями 24

2.2. Фінансова децентралізація 25

2.3. Надання публічних послуг 28

2.4. Цифрові інструменти управління 32

Розділ 3. Практика на прикладі обраної громади 38

3.1. Короткий профіль Авангардівської громади та локальна нормативна база 38

3.2. Оцінка розмежування повноважень і внутрішніх процесів 40

3.3. Аналіз бюджетно-правового забезпечення та проєктів розвитку громади 42

3.4. Проблеми та «вузькі місця» 45

3.5. Пропозиції правові та організаційні 49

Висновки 54

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ 58

Вступ

Децентралізація влади в Україні — це системна трансформація перерозподілу політичних, адміністративних і фінансових повноважень на користь субнаціонального рівня з метою підвищення якості публічних послуг, участі громадян і стійкості територіального розвитку [1]. Її нормативним орієнтиром є стандарти Європейської хартії місцевого самоврядування, що закріплюють принципи субсидіарності, повноти та виключності компетенцій, достатності ресурсів і пропорційного нагляду [2].

Після 2014 року в Україні відбулися укрупнення базового рівня самоврядування, розширення повноважень органів місцевого самоврядування, зміни у міжбюджетних відносинах та впровадження інструментів регіональної політики. Міжнародні огляди ОЕСР підкреслюють необхідність чіткішого розмежування завдань між рівнями влади, прозорих фінансових правил і посилення інституційної спроможності на місцях [3], [4].

Правові рамки реформи сформовано в Основному Законі та профільних актах: Конституція України (ст. 7, 140–146) визначає засади місцевого самоврядування, спеціальний закон деталізує компетенції органів МСВ, а бюджетне законодавство — дохідну базу, трансферти й правила міжбюджетних відносин; додатково застосовуються механізми співробітництва громад та інші спеціальні закони [5], [6], [7], [8].

Повномасштабна війна з 2022 року посилила роль місцевого рівня у наданні базових послуг, кризовому реагуванні та координації відбудови. Одночасно загострилися хронічні проблеми: нерівномірність адміністративної спроможності, фрагментарність процедур нагляду, колізії у розмежуванні повноважень і ризики «перекладання» завдань без належного ресурсного забезпечення [4].

Враховуючи наведене, *мета дослідження* — обґрунтувати та запропонувати вдосконалення організаційно-правових механізмів реалізації децентралізації влади в Україні на національному та місцевому рівнях відповідно до європейських стандартів і сучасних підходів. *Об’єкт* — процеси

децентралізації публічної влади в Україні. *Предмет* — правові норми, інституції та організаційні процедури, через які реалізується децентралізація в системі органів державної влади та місцевого самоврядування.

Для досягнення мети передбачено такі *завдання:* 1 конкретизувати понятійно-категоріальний апарат і моделі децентралізації з урахуванням європейських стандартів; 2 проаналізувати конституційно-правові засади та еволюцію нормативно-правової бази; 3 описати організаційні механізми реалізації (розмежування компетенцій, інституційні структури, нагляд законності, процедурні регламенти) з опорою на рекомендації міжнародних інституцій; 4 оцінити фінансово-правові засади децентралізації та їхній вплив на якість публічних послуг; 5 сформулювати пропозиції щодо вдосконалення законодавства, підзаконного регулювання та локальної нормотворчості з урахуванням воєнних і повоєнних викликів.

Методи дослідження: аналіз і синтез; порівняльно-правовий; формально-юридичний; системний підхід; кейс-огляд загальнонаціональних практик; контент-аналіз нормативно-правових актів; елементи фінансово-правового аналізу.

Структура кваліфікаційної роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури. Загальний обсяг – 65сторінок.

Розділ 1. Теоретико-правові засади децентралізації

1.1. Поняття, принципи та моделі децентралізації

Децентралізація є однією з ключових тенденцій модернізації системи державного управління в сучасному світі. Її сутність полягає у перенесенні центру ухвалення рішень і розподілу ресурсів із центрального рівня на місцевий, що забезпечує наближення публічних послуг до громадян, підвищення їхньої якості та ефективності використання фінансових і людських ресурсів. У найширшому значенні децентралізація — це процес перерозподілу компетенцій між рівнями публічної влади, який супроводжується формуванням правової, інституційної та фінансової автономії місцевого самоврядування, а також установленням збалансованих механізмів контролю і відповідальності [9]. Відповідно до національного законодавства України, цей процес визначається як спосіб організації влади, при якому органи місцевого самоврядування одержують реальні повноваження та матеріально-фінансові ресурси для вирішення питань місцевого значення, а держава здійснює нагляд лише за законністю їхніх дій [10].

У теоретичному плані децентралізація базується на кількох фундаментальних принципах, закріплених у міжнародних і національних джерелах. Насамперед це принцип субсидіарності, який передбачає, що кожна публічна функція має виконуватися на найнижчому можливому рівні влади, здатному забезпечити її ефективне здійснення. Цей принцип гарантує, що втручання держави у справи громад має бути мінімальним і обґрунтованим [11]. Далі йдуть принципи повноти та виключності компетенцій, фінансової самостійності, підзвітності та пропорційного державного нагляду, які забезпечують баланс між автономією місцевого самоврядування й цілісністю державної політики [12]. Саме таке співвідношення визначене у Європейській хартії місцевого самоврядування, положення якої є міжнародним стандартом для країн, що впроваджують реформу децентралізації.

Залежно від способу розподілу влади, в науковій літературі розрізняють три основні моделі децентралізації — політичну, адміністративну та фіскальну. Політична децентралізація проявляється у виборності місцевих рад і виконавчих органів, що надає їм політичну легітимність. Адміністративна децентралізація означає передачу частини повноважень центральних органів місцевим адміністраціям або самоврядуванню, тобто процес делегування або деволюції. Фіскальна децентралізація полягає у розподілі фінансових ресурсів і джерел доходів між рівнями влади, що забезпечує фінансову незалежність органів місцевого самоврядування [13]. В умовах унітарної держави, якою є Україна, найдоцільнішою вважається змішана модель, у межах якої поєднуються політичні, адміністративні та фінансові аспекти, а також розвиваються інструменти міжмуніципального співробітництва [14].

У практиці реформування державного управління децентралізація тісно пов’язана з поняттям де-концентрації, однак ці два терміни не є тотожними. Де-концентрація передбачає лише передачу функцій від центральних органів до їхніх територіальних підрозділів без зміни підпорядкування, тоді як децентралізація означає передачу компетенцій новим суб’єктам влади — органам місцевого самоврядування, які діють від імені територіальної громади і не підпорядковуються центральним органам. Отже, результатом децентралізації є не просто зміна структури апарату, а формування нового рівня публічної влади з власними правами та відповідальністю [15].

Нормативно-правове підґрунтя української децентралізації становить комплекс конституційних положень та галузевих законів. Основу складають статті 7 і 140–146 Конституції України, які закріплюють право територіальних громад на місцеве самоврядування, визначають систему органів та принципи їхньої діяльності. Закони України «Про місцеве самоврядування», «Про місцеві державні адміністрації», «Про засади державної регіональної політики», «Про адміністративні послуги», «Про добровільне об’єднання територіальних громад» та «Про співробітництво територіальних громад» деталізують механізми розподілу повноважень і взаємодії між рівнями

публічної влади [10], [11], [12]. У фіскальній сфері визначальними є положення Бюджетного та Податкового кодексів, що забезпечують фінансову основу діяльності місцевих бюджетів і запроваджують формульний розподіл трансфертів для зменшення територіальних диспропорцій [13].

З практичної точки зору українська модель децентралізації пройшла кілька етапів розвитку. На першому етапі основна увага приділялася нормативному забезпеченню та створенню базових інститутів місцевого самоврядування. На другому — було проведено добровільне об'єднання територіальних громад, у результаті якого сформувалася нова територіальна основа місцевого управління [9]. На третьому етапі розпочалася фінансова децентралізація, яка передбачала розширення власних доходів громад, передачу частки загальнодержавних податків і зміцнення міжбюджетних відносин [16]. Ці зміни дали змогу багатьом громадам суттєво збільшити свої бюджети, однак водночас виявилися відмінності у спроможності різних територій ефективно використовувати отримані ресурси [17].

Емпіричні дослідження, проведені українськими та зарубіжними авторами, підтверджують, що фіскальна децентралізація сприяла підвищенню фінансової незалежності місцевих бюджетів і розширенню можливостей для розвитку інфраструктури, однак водночас створила ризики надмірної фінансової диференціації та посилення залежності окремих громад від державних дотацій [18]. З точки зору права, залишаються актуальними проблеми нечіткого розмежування власних і делегованих повноважень, неузгодженості підзаконних актів і відсутності єдиних стандартів надання адміністративних послуг [19]. Тому подальший розвиток децентралізаційної реформи потребує не лише розширення фінансової бази місцевого самоврядування, а й удосконалення механізмів правового контролю, який повинен бути пропорційним і зосередженим виключно на законності, а не доцільності рішень [20].

Таким чином, децентралізація в Україні виступає не окремим політичним проєктом, а системним напрямом реформування публічної влади,

що охоплює правові, організаційні та фінансові аспекти. Її успішність залежить від стабільності правового середовища, передбачуваності фінансових механізмів, професійності кадрів і здатності органів місцевого самоврядування діяти в інтересах громади. Поступове поєднання європейських стандартів і національних особливостей створює передумови для формування ефективної, відкритої та відповідальної системи управління, заснованої на довірі громадян і партнерстві між рівнями влади [15], [18].

Подальший розвиток децентралізаційної реформи в Україні передбачає гармонізацію правових норм і приведення їх у відповідність до європейських стандартів. Основний акцент зміщується з формального перерозподілу повноважень до підвищення їхньої реальної спроможності на місцях. У цьому контексті важливим є формування професійної управлінської культури, розвиток локального лідерства й запровадження сучасних інструментів електронного урядування, що сприяють прозорості та підзвітності місцевих рад і виконавчих комітетів [21]. Водночас державна політика має забезпечувати не лише розширення автономії, а й стабільність правового середовища, без якого децентралізація ризикує перетворитися на формальну передачу повноважень без відповідного зміцнення інституцій.

Економічна складова реформи пов’язана з необхідністю досягнення балансу між свободою у розпорядженні фінансами та механізмами фінансового вирівнювання. За умов війни та повоєнного відновлення, питання ефективного використання місцевих бюджетів набуває особливої ваги, адже саме громади забезпечують першу лінію соціальної підтримки, житлово-комунального відновлення та місцевої інфраструктури. Тому важливо зберегти мотиваційний характер місцевих доходів, стимулювати залучення інвестицій і розвивати муніципальне партнерство, що забезпечить сталість розвитку навіть за обмежених ресурсів [22].

Суспільна ефективність децентралізації залежить від рівня участі громадян у прийнятті рішень. Участь громади в бюджетному процесі, громадські слухання, місцеві ініціативи, електронні петиції — це не лише

інструменти демократії, а й важливий елемент легітимності рішень органів самоврядування. Такі практики посилюють контроль громади над ресурсами й зменшують ризики нецільового використання коштів, формуючи культуру взаємної відповідальності між владою та суспільством [23].

Децентралізація виступає не лише інструментом реформування державного управління, а й стратегічною умовою сталого розвитку територій. Вона забезпечує рівновагу між державним керівництвом і місцевою ініціативою, зміцнює інституційні основи демократії та сприяє наближенню України до європейської моделі публічного врядування, де громада є первинним носієм влади, а держава — партнером і гарантом законності [24]. Успіх цієї реформи залежить від здатності влади всіх рівнів підтримувати баланс між автономією і відповідальністю, правом і ресурсом, традиціями й модернізацією. Саме така система дозволяє побудувати ефективну та гнучку структуру управління, зорієнтовану на розвиток людини, громади й держави як єдиного цілого.

1.2. Конституційно-правові засади децентралізації влади в Україні

Конституційне підґрунтя децентралізації влади в Україні визначає її як невід'ємну складову державного устрою, заснованого на принципах народного суверенітету, єдності та поділу влади. У ст. 7 Конституції України закріплено право територіальних громад на місцеве самоврядування як основоположний принцип демократичного ладу. Це означає, що держава визнає і гарантує самостійність громад у вирішенні питань місцевого значення в межах Конституції і законів України. Таким чином, місцеве самоврядування набуває конституційного статусу окремої форми здійснення влади народу, поряд із законодавчою, виконавчою та судовою [25].

Конституційна модель децентралізації в Україні розкривається у розділі XI Основного Закону, де визначено систему місцевого самоврядування, повноваження його органів та гарантії діяльності. Відповідно до ст. 140 Конституції, місцеве самоврядування — це право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і

законів України, безпосередньо або через обрані нею органи. Водночас у ст. 141–143 визначено порядок формування рад і їхніх виконавчих органів, їх компетенції та фінансову основу. Це положення має подвійне значення: з одного боку, воно легітимує органи місцевого самоврядування як самостійні суб'єкти публічної влади, а з іншого — формує конституційні рамки взаємодії між державою та громадами [26].

Важливим аспектом є чітке розмежування власних і делегованих повноважень. Конституція України визначає, що держава може делегувати органам місцевого самоврядування окремі повноваження органів виконавчої влади, водночас забезпечуючи їх матеріальне і фінансове забезпечення. Таким чином, децентралізація набуває не лише політичного, а й юридично-економічного виміру, оскільки закріплює відповідальність держави за ресурсне наповнення переданих функцій. Цей підхід узгоджується з принципом субсидіарності, який є одним із ключових принципів Європейської хартії місцевого самоврядування [27].

На рівні законодавства конституційні положення конкретизовані у низці базових актів: Законах «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про засади державної регіональної політики» та «Про співробітництво територіальних громад». Сукупність цих нормативно-правових актів створює ієрархічно впорядковану систему регулювання, що визначає організаційно-правові засади діяльності органів місцевого самоврядування, форми взаємодії з державними структурами, гарантії участі громадян у вирішенні місцевих питань та фінансові механізми реалізації повноважень. Важливе місце посідає Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад», який започаткував нову адміністративно-територіальну структуру, базовану на принципі спроможності громад. Він визначив процедуру створення об'єднаних територіальних громад, критерії їх утворення та порядок передачі повноважень і майна.

Суттєве значення для формування сучасної системи децентралізованого врядування має конституційна реформа, розпочата у 2015 році. Її метою було

закріплення на рівні Основного Закону принципу децентралізації як базового елементу державного устрою. Запропоновані зміни передбачали введення інституту префектів замість місцевих державних адміністрацій, які б здійснювали нагляд за законністю актів органів місцевого самоврядування без втручання у їх доцільність. Також планувалося закріпити принцип розподілу повноважень між центральною владою та громадами, гарантії фінансової самостійності та право громад утворювати власні виконавчі органи [27]. Попри те, що зміни до Конституції не були остаточно прийняті, їх концептуальні положення залишаються актуальними й сьогодні, формуючи вектор подальшої правової еволюції.

У контексті децентралізації важливою є судова практика, зокрема рішення Конституційного Суду України, які тлумачать зміст і межі повноважень місцевого самоврядування. Суд неодноразово підкреслював, що децентралізація не може розглядатися як ослаблення державної влади, а навпаки — як її демократизація через залучення громадян до управління суспільними справами. Така позиція закріплена, зокрема, у Рішенні КСУ від 9 лютого 1999 року №1-рп/99, де зазначено, що місцеве самоврядування є невід'ємною складовою конституційного ладу України і має функціонувати на засадах самостійності, підзвітності та відповідальності [28].

Важливу роль у формуванні правового підґрунтя децентралізації відіграють міжнародні зобов'язання України. Європейська хартія місцевого самоврядування, ратифікована Україною у 1997 році, стала частиною національного законодавства та слугує орієнтиром для оцінки відповідності українських законів європейським стандартам. Хартія визначає принципи автономії, фінансової самостійності, участі громадян та пропорційного нагляду, що мають бути враховані в національній правовій системі. Відповідно до ст. 9 Хартії, фінансові ресурси органів місцевого самоврядування повинні бути адекватними до повноважень, що на них покладаються, а порядок надання субвенцій має забезпечувати свободу розпорядження коштами в межах компетенції громади. Україна формально

імплементувала ці принципи, однак їх практичне втілення потребує подальшого вдосконалення [29].

Таблиця 1.1 Конституційні та законодавчі засади децентралізації влади в Україні

Конституційна норма (Конституція України, 1996)	**Відповідний закон**	**Зміст і функціональне значення**
Стаття 7. Держава визнає і гарантує місцеве самоврядування.	Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997)	Закріплення права громади на самостійне вирішення питань місцевого значення. Визначає систему рад, виконавчих органів, їх компетенцію.
Стаття 140. Поняття місцевого самоврядування, його суб'єкти.	Закон «Про місцеві державні адміністрації» (1999)	Розмежування повноважень між державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування.
Стаття 142. Матеріальна і фінансова основа місцевого самоврядування.	Закон «Про засади державної регіональної політики» (2015)	Визначає принципи фінансової самостійності громад, джерела доходів і державної підтримки.
Стаття 143. Повноваження органів місцевого самоврядування.	Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015)	Встановлює процедуру створення спроможних громад і передачу їм повноважень, майна, фінансів.
Стаття 144. Контроль за законністю актів органів місцевого самоврядування.	Проєкт змін до Конституції України (2015)	Вводить інститут префектів, визначає механізми державного нагляду без втручання у самостійність громад.

Конституційно-правові засади децентралізації влади в Україні становлять цілісну систему норм, які визначають співвідношення між державним управлінням і місцевим самоврядуванням. Їхня ефективність залежить від узгодженості законодавства, стабільності інституцій і здатності держави забезпечити баланс між автономією громад і єдністю державної політики. Українська модель децентралізації демонструє поступове наближення до європейських стандартів, хоча залишається потреба у конституційному закріпленні реформ і формуванні чіткого механізму нагляду за законністю дій органів місцевого самоврядування без втручання в їх самостійність.

1.3. Нормативно-правова база реформи в Україні

Реформа децентралізації влади в Україні не виникла раптово — її нормативно-правове підґрунтя формувалося поступово, у процесі еволюції державного управління та зміцнення демократичних інститутів. Від самого початку незалежності держава шукала модель, яка б поєднувала єдність управління з автономією територій. Перші нормативні спроби утвердити місцеве самоврядування як окремий рівень влади з'явилися ще у 1990 році, коли було ухвалено Закон "Про місцеві ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування". Саме цей акт започаткував перехід від радянської системи адміністративного підпорядкування до концепції автономного врядування громад.

У подальші роки нормативна база продовжувала розвиватися, однак реальне наповнення принципу децентралізації відбулося лише після прийняття Конституції України у 1996 році, де вперше чітко закріплено право територіальних громад на місцеве самоврядування. Відтоді всі подальші законодавчі зміни стали похідними від цих конституційних положень. Ключовим документом стала ухвала Закону "Про місцеве самоврядування в Україні" у 1997 році, який системно визначив структуру органів, порядок формування, їхні повноваження та відповідальність. Уперше законодавчо були розділені власні та делеговані повноваження, що стало важливою ознакою переходу до реальної децентралізації влади [30].

На початку 2000-х років реформа мала швидше декларативний характер. Хоча приймалися закони про місцеві державні адміністрації, регіональну політику, бюджетну систему, проте фактична централізація залишалася високою. Основним чинником, який гальмував процес, була відсутність фінансової самостійності громад. Місцеві бюджети формувалися здебільшого з державних дотацій, а їхні власні доходи становили незначну частку. Протягом цього періоду держава переважно зберігала контроль над основними фінансовими потоками, що не давало змоги громадам стати економічно незалежними.

Кардинальні зміни розпочалися після 2014 року, коли Уряд затвердив Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Цей документ став своєрідною “дорожньою картою” для побудови нової моделі управління, у центрі якої — спроможна громада. Концепція заклала основні принципи: субсидіарність, повсюдність місцевого самоврядування, економічну самостійність громад та чітке розмежування повноважень між рівнями влади. На її основі Верховна Рада ухвалила два ключових закони — “Про співробітництво територіальних громад” і “Про добровільне об’єднання територіальних громад”, що фактично започаткували етап практичної реалізації децентралізації. З цього моменту в Україні почала формуватися нова адміністративно-територіальна система, побудована на добровільному об’єднанні дрібних рад у спроможні громади [31].

Таблиця 1.2 Етапи розвитку нормативно-правової бази децентралізації в Україні

Період	Ключові нормативно-правові акти	Суть і значення змін
1990–1996 рр.	Закон «Про місцеві ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування» (1990); Конституція України (1996).	Закладено основи місцевого самоврядування, визнано його самостійність як форми влади народу.
1997–2013 рр.	Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997); Закон «Про місцеві державні адміністрації» (1999); Бюджетний кодекс (2001).	Визначено структуру органів самоврядування, розмежовано власні й делеговані повноваження, упорядковано фінансові відносини між центром і громадами.
2014–2019 рр.	Концепція реформування місцевого самоврядування (2014); Закон «Про добровільне об’єднання територіальних громад» (2015); зміни до Бюджетного та Податкового кодексів (2015).	Започатковано реформу децентралізації, введено принцип субсидіарності, створено спроможні громади, розширено фінансову автономію.
2020–2024 рр.	Закон «Про засади адміністративно-територіального устрою України» (2020); Постанови КМУ про утворення районів і громад; НПА Мінрегіону (2022–2024).	Завершено формування базового рівня самоврядування, створено нову карту громад і районів, закладено сучасну систему управління територіями.

Паралельно із територіальною реформою відбулася фінансова децентралізація, яка закріпила за громадами частину податку на доходи фізичних осіб, плати за землю та інших місцевих зборів. Внесення змін до

Бюджетного і Податкового кодексів у 2015 році стало справжнім поворотним моментом. Громади отримали власну дохідну базу, з'явилися нові інструменти фінансування інфраструктурних проєктів, а держава запровадила механізм Державного фонду регіонального розвитку, який розподіляв кошти на конкурсній основі [32]. Це дозволило перейти від утримання місцевих рад до стимулювання розвитку територій.

Важливим етапом еволюції нормативної бази стало також ухвалення в 2020 році закону "Про засади адміністративно-територіального устрою України", який остаточно унормував нову систему районів і базовий рівень місцевого самоврядування. Відповідно до урядових постанов, в Україні утворено 1469 територіальних громад і 136 нових районів. Такий крок завершив етап укрупнення адміністративних одиниць і створив основу для системного управління територіями [33]. Після цього постала нова задача — оновлення законодавства про нагляд і взаємодію між державою та громадами, зокрема розробка закону "Про місцеві державні адміністрації (префекти)", який би встановив сучасний механізм контролю за законністю рішень місцевих рад без втручання в їх автономію.

На сучасному етапі нормативно-правова база децентралізації охоплює понад три десятки актів різного рівня — від Конституції та базових законів до постанов уряду, методичних рекомендацій і міжвідомчих протоколів. Її характерна риса — гнучкість і динамічність. Законодавство поступово адаптується до нових умов: війна, внутрішнє переміщення населення, відновлення інфраструктури та розширення міжнародного партнерства. Зокрема, у 2022–2024 роках було ухвалено низку змін, які дозволяють громадам самостійно управляти гуманітарною допомогою, спрощують процедури закупівель і підсилюють прозорість місцевих бюджетів. Це свідчить про те, що українська децентралізація продовжує розвиватися навіть у кризових умовах [34].

Еволюція нормативно-правової бази децентралізації в Україні пройшла шлях від декларацій до системної законодавчої моделі. На початкових етапах

домінували політичні гасла й фрагментарні рішення, натомість сьогодні реформа має чітке правове ядро, побудоване на європейських принципах і реальних механізмах управління. У майбутньому розвиток нормативної бази має рухатися в напрямі кодифікації законодавства про місцеве самоврядування, закріплення принципу децентралізації на конституційному рівні та створення сталого механізму координації державної і місцевої політики.

1.4. Інституційна архітектура

Сучасна інституційна модель місцевого самоврядування в Україні є результатом тривалої еволюції, під час якої формувалася система органів, що забезпечують реалізацію децентралізації влади. Її основу становлять три головні складові: представницькі органи — ради, виконавчі органи — виконкоми, та державні інституції — місцеві державні адміністрації. Кожен із цих елементів виконує власну функцію у механізмі розподілу владних повноважень, утворюючи складну, але збалансовану архітектуру публічного управління.

Система місцевих рад охоплює сільські, селищні, міські, районні та обласні ради, які формуються шляхом прямих виборів і діють на засадах представництва інтересів територіальної громади. Їхня ключова функція — визначення місцевої політики, затвердження бюджету, програм розвитку, регламентування земельних, майнових і соціальних питань. За своїм статусом ради є колегіальними органами, що забезпечують політичну легітимність місцевого самоврядування [35].

Виконавчі органи місцевих рад — виконкоми — утворюються відповідною радою і здійснюють управлінські функції. Вони реалізують рішення ради, забезпечують діяльність комунальних підприємств, управління освітою, медициною, транспортом, благоустроєм. На відміну від рад, які мають політичний характер, виконкоми виступають адміністративним ядром самоврядного рівня. Важливо, що вони формуються радою і підзвітні їй, що створює внутрішній механізм стримувань і противаг на локальному рівні.

Особливе місце у структурі влади займають місцеві державні адміністрації, які залишаються представниками центральної влади на місцях. Вони відповідають за реалізацію державної політики, дотримання законодавства, координацію роботи територіальних підрозділів міністерств, а також здійснюють контроль за актами органів місцевого самоврядування. Попри поступове посилення ролі громад, адміністрації залишаються важливим елементом вертикалі виконавчої влади, що гарантує єдність державного управління.

Питання розмежування повноважень між радами, виконкомами та місцевими державними адміністраціями залишається ключовим у контексті інституційної збалансованості. З одного боку, Конституція і закони гарантують автономію місцевого самоврядування; з іншого — передбачають державний нагляд за законністю його актів. Відповідно до Концепції реформи 2014 року, саме цей нагляд мав бути переданий інституту префектів, що замінив би місцеві адміністрації як політичні органи на професійні контрольні структури. Префекти мали б діяти в межах визначеної території, забезпечуючи дотримання законів, але без втручання у доцільність рішень рад. Однак законодавчо ця модель поки не впроваджена повністю [36].

Інституційна архітектура місцевого самоврядування в Україні має такий вигляд:

1. Представницький рівень (політична основа):

— Сільські, селищні, міські ради — представляють інтереси територіальних громад, ухвалюють місцеві програми розвитку, бюджети, рішення з питань комунальної власності.

— Районні та обласні ради — координують діяльність громад, приймають регіональні програми, здійснюють контроль за їх виконанням.

2. Виконавчий рівень (адміністративна основа):

— Виконавчі комітети рад — забезпечують практичну реалізацію рішень рад, управління комунальними підприємствами, освітою, охороною здоров’я, благоустроєм.

— Відділи, управління, департаменти — реалізують галузеву політику на місцях (фінанси, культура, соціальна сфера тощо).

3. Державний рівень (вертикаль виконавчої влади):

— Обласні та районні державні адміністрації — здійснюють державну політику, координують роботу територіальних підрозділів міністерств, контролюють законність актів місцевих органів.

— Префектури (передбачені реформою, поки не створені) — мають забезпечувати лише нагляд за законністю, без втручання у господарську діяльність громад.

4. Координаційно-представницький рівень:

— Асоціації органів місцевого самоврядування (АМУ, Всеукраїнська асоціація громад) — представляють інтереси громад у діалозі з державою, беруть участь у розробці законодавчих ініціатив.

— Конгрес місцевих і регіональних влад при Президентові України — платформа політичного діалогу між центральною владою й органами самоврядування.

На практиці сьогодні в Україні діє змішана модель, де елементи самоврядної та державної влади співіснують на одній території. Місцеві ради приймають рішення у межах своєї компетенції, але їх виконання часто залежить від державних адміністрацій, які володіють виконавчим апаратом і ресурсами. Такий дуалізм призводить до управлінських колізій, проте забезпечує контрольованість системи у кризових ситуаціях. Саме тому під час війни 2022–2024 років роль державних адміністрацій була посилена, тоді як автономія рад частково обмежена з міркувань безпеки та мобілізаційних потреб [37].

Реформа префектурного нагляду покликана усунути цей дисбаланс. Згідно з проєктом Закону “Про місцеві державні адміністрації (префектів)”, їх головна функція полягатиме у нагляді за законністю актів місцевих рад і виконавчих органів, з можливістю тимчасового призупинення їх дії у разі порушення Конституції чи прав громадян. При цьому префект не матиме права

втручатися у господарську діяльність громади, розпорядження ресурсами чи кадрові питання. Такий підхід відповідає європейським стандартам і практиці Франції, Польщі та Італії, де подібні інститути діють як гаранти державного суверенітету, а не як елементи контролю [38].

Важливо, що в межах інституційної архітектури особливу роль відіграють асоціації органів місцевого самоврядування, такі як Асоціація міст України чи Всеукраїнська асоціація об'єднаних громад. Вони виступають своєрідними "інституційними посередниками" між центральною владою і громадами, формують пропозиції до законопроєктів, проводять аналітичні дослідження, захищають інтереси місцевого самоврядування на національному рівні. Таким чином, децентралізація в Україні — це не лише процес передачі повноважень, а й інституційне вибудовування партнерства між рівнями влади, що є головною умовою сталого розвитку системи [39].

Висновки до розділу

Розглянуті у першому розділі положення дали змогу окреслити концептуальну основу процесу децентралізації влади в Україні. Встановлено, що ця реформа є не лише адміністративним перетворенням, а глибокою зміною системи взаємодії між державою, територіальними громадами та громадянами.

Аналіз конституційних і законодавчих норм показав, що децентралізація спирається на принципи народного суверенітету, субсидіарності, законності та фінансової самостійності громад. Важливим результатом стало виокремлення правової бази, яка формує основу сучасної моделі місцевого самоврядування, та визначення її еволюції від декларативних положень до системного законодавчого комплексу.

Окрему увагу приділено інституційній структурі реалізації децентралізації — радам, виконавчим органам, місцевим державним адміністраціям і перспективному інституту префектів. Показано, що українська модель поєднує риси європейських стандартів з національною специфікою управління.

Проведене узагальнення дозволяє зробити висновок, що створена в Україні система децентралізації є результатом послідовної еволюції законодавства та інституцій, і нині становить основу демократичного врядування. Здобуті теоретичні результати слугують підґрунтям для подальшого аналізу організаційно-фінансових механізмів у другому розділі.

Розділ 2. Організаційно-правові механізми реалізації децентралізації

2.1. Адміністративно-територіальна реформа та перерозподіл повноважень між рівнями

Адміністративно-територіальна реформа стала одним із ключових напрямів реалізації децентралізації влади в Україні. Її сутність полягає у створенні раціональної системи управління територіями, яка б забезпечувала ефективне надання послуг, справедливий розподіл ресурсів і чітке розмежування компетенцій між різними рівнями влади. Потреба в такій реформі визрівала ще з початку 2000-х років, однак лише після 2014 року цей процес набув системного характеру.

В основі реформи лежить принцип спроможності громади**,** тобто здатності адміністративно-територіальної одиниці самостійно виконувати повноваження місцевого самоврядування. Саме тому ключовим кроком стало добровільне об’єднання територіальних громад, яке дозволило замість понад 11 тисяч дрібних сільських рад створити близько 1469 спроможних громад. Цей процес став можливим завдяки Закону України “Про добровільне об’єднання територіальних громад” (2015) і підтримувався фінансовими стимулами з державного бюджету [40].

Паралельно відбувався перерозподіл повноважень між рівнями влади. Якщо раніше більшість управлінських функцій зосереджувалася у районних адміністраціях, то після реформи їх значна частина перейшла на рівень громад. Зокрема, громади отримали повноваження в галузі освіти, охорони здоров’я, земельних відносин, житлово-комунального господарства, соціального захисту населення. Водночас держава залишила за собою стратегічні функції — національну політику, стандарти освіти, безпеку, оборону та фінансовий контроль [41].

Особливу увагу приділено оптимізації районного рівня. Постановою Верховної Ради України від 17 липня 2020 року було утворено новий адміністративно-територіальний поділ — замість 490 районів залишено 136. Це дозволило скоротити дублювання повноважень, зменшити бюрократичний

апарат і підвищити ефективність управління. Районні ради зберегли свої представницькі функції, однак більшість ресурсів і рішень перейшли до громад, що фактично зробило їх базовим рівнем місцевого самоврядування [42].

Важливим результатом адміністративно-територіальної реформи стало запровадження повсюдності місцевого самоврядування — принципу, за яким на всій території України діють органи місцевого самоврядування без “білих плям” у системі влади. Це наблизило Україну до європейських стандартів управління, передбачених Європейською хартією місцевого самоврядування. Водночас зміна структури влади вимагала адаптації фінансової системи: перехід податкових надходжень до бюджетів громад, формування субвенційних механізмів і запровадження інструментів фінансового вирівнювання [43].

Однак адміністративно-територіальна реформа виявила й низку викликів. Частина новостворених громад не мала достатнього кадрового потенціалу або фінансових ресурсів, що ускладнило виконання нових повноважень. У деяких випадках спостерігалися конфлікти між громадами та районними адміністраціями щодо розподілу майна й земель. Такі проблеми свідчать про необхідність подальшого нормативного врегулювання питань управління спільними об’єктами, а також про потребу у підвищенні управлінської спроможності громад [44].

Проведені зміни засвідчили, що адміністративно-територіальна реформа є не лише просторовою реорганізацією, а й новою моделлю управління територіальним розвитком, орієнтованою на принцип “влада ближча до людей”. Вона створила базові умови для посилення автономії місцевих органів, формування горизонтальних зв’язків між громадами та утвердження нового балансу між центральною і місцевою владою [45].

2.2. Фінансова децентралізація

Фінансова децентралізація є ключовою складовою процесу реформування публічного управління та місцевого самоврядування в Україні.

Вона спрямована на зміцнення ресурсної бази територіальних громад, розширення їхньої фінансової автономії та створення стимулів для економічного розвитку регіонів. Саме через фінансову спроможність громади отримують реальні можливості реалізовувати свої повноваження і впливати на якість життя мешканців.

Перші кроки до реформування бюджетної системи були здійснені у 2014–2015 роках, коли до Бюджетного та Податкового кодексів України внесено зміни, що забезпечили новий принцип міжбюджетних відносин — "гроші йдуть за повноваженнями"**.** З того часу місцеві органи влади отримали право самостійно формувати бюджети, планувати видатки та розпоряджатися частиною державних податкових надходжень [46].

Одним із головних досягнень реформи стало зміцнення доходної бази місцевих бюджетів. Основним джерелом надходжень є податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), 60 % якого залишаються на рівні громад. Це стало стимулом для розвитку місцевого підприємництва, легалізації робочих місць і підвищення ефективності управління трудовими ресурсами. Другу за значенням групу становлять місцеві податки і збори — єдиний податок, податок на майно, туристичний та земельний збори, що разом забезпечують близько 17 % доходів місцевих бюджетів [47].

Для забезпечення збалансованості системи держава надає громадам міжбюджетні трансферти**,** до яких належать освітня і медична субвенції, базова дотація та кошти на розвиток інфраструктури. Ці ресурси мають вирівнювальний характер і гарантують мінімальні стандарти послуг у менш спроможних громадах. Водночас громади, які демонструють зростання доходів, отримують додаткові стимули для розвитку у вигляді субвенцій на інноваційні або регіональні програми.

Згідно з аналітичними даними Міністерства фінансів, частка місцевих бюджетів у консолідованому бюджеті України зросла з 18 % у 2014 році до понад 25 % у 2023 році. Це свідчить про реальний зсув у напрямі фінансової

автономії громад. У таблиці 2.1 наведено узагальнену структуру доходів місцевих бюджетів за 2023 рік.

Таблиця 2.1 Структура доходів місцевих бюджетів України у 2023 році

№	Джерело доходів місцевих бюджетів	Частка у загальних доходах, %	Характеристика джерела
1	Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	60	Основне стабільне джерело, що стимулює громади до розвитку місцевої економіки та легалізації зайнятості
2	Місцеві податки і збори	17	Єдиний податок, податок на майно, туристичний збір, збір за паркування — головні інструменти самофінансування громад
3	Міжбюджетні трансферти	19	Освітня та медична субвенції, базова дотація, інфраструктурні проєкти — механізм фінансового вирівнювання
4	Інші надходження	4	Плата за адмінпослуги, орендна плата, гранти, міжнародна технічна допомога

Важливим чинником фінансової децентралізації є правове забезпечення. Бюджетний кодекс України визначає принципи самостійності місцевих бюджетів, а Податковий кодекс закріплює перелік місцевих податків і зборів. Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» встановлює право громад самостійно визначати напрями використання коштів, а Конституція гарантує їх фінансову основу. Важливу роль відіграє й Європейська хартія місцевого самоврядування, яка закріплює принцип достатності ресурсів для виконання покладених на громади функцій [48].

У сучасних умовах воєнного стану фінансова децентралізація набула додаткового виміру. Значна частина громад переорієнтувала бюджети на підтримку внутрішньо переміщених осіб, відновлення інфраструктури та забезпечення базових послуг. Разом із тим держава впроваджує механізми гнучкого перерозподілу ресурсів і надає громадам право використовувати бюджетні залишки на гуманітарні потреби. Водночас у співпраці з міжнародними партнерами (ЄС, ПРООН, USAID) впроваджуються програми грантової підтримки місцевого розвитку, що стало важливим джерелом додаткових ресурсів.

Таким чином, фінансова децентралізація в Україні перетворилася з формальної бюджетної реформи на дієвий механізм підвищення спроможності територіальних громад. Вона забезпечила перехід від централізованого розподілу ресурсів до системи, у якій громади мають можливість самостійно формувати політику розвитку та нести відповідальність за результати управління фінансами.

2.3. Надання публічних послуг

Одним із найважливіших результатів децентралізації влади в Україні стало формування сучасної системи надання публічних послуг на місцевому рівні. Саме через ефективність, прозорість і доступність таких послуг громадяни відчувають реальну присутність держави у своєму житті. Децентралізація у сфері публічних послуг має на меті забезпечити, щоб мешканці кожної громади могли отримати адміністративні, соціальні, освітні, медичні та інші послуги максимально близько до місця проживання. У цьому контексті важливо не лише передати повноваження, а й створити чіткі правила, механізми відповідальності та контролю за якістю їх виконання.

Реформа публічних послуг в Україні базується на низці правових актів, серед яких центральне місце посідають Закони України “Про адміністративні послуги”, “Про місцеве самоврядування в Україні”, “Про службу в органах місцевого самоврядування”, а також відповідні положення Конституції України. Ці нормативні документи формують цілісну правову основу для здійснення владних повноважень на місцях і визначають принципи надання послуг, орієнтовані на потреби людини. Відповідно до статей 143–144 Конституції, органи місцевого самоврядування наділяються власними і делегованими повноваженнями, у межах яких вони забезпечують реалізацію державної політики, але зберігають самостійність у прийнятті управлінських рішень.

Процес надання публічних послуг регламентується спеціальними адміністративними регламентами — внутрішніми нормативними актами, які визначають порядок і процедуру надання кожної послуги, її строки,

відповідальних осіб, вимоги до документів і критерії оцінювання результату. Такі регламенти стали важливим кроком до стандартизації управлінських процесів, що дозволило усунути елементи суб'єктивізму та корупційні ризики. Вони створюють передбачуваність у діях влади і гарантують громадянам рівність у доступі до послуг. Розроблення і впровадження адміністративних регламентів відбувається під методичним керівництвом Міністерства цифрової трансформації та Міністерства юстиції України, які забезпечують адаптацію цих документів до європейських стандартів належного врядування [49].

Важливу роль у реалізації політики публічних послуг відіграють центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), які є практичним інструментом децентралізації. Вони діють за принципом "єдиного вікна" і забезпечують громадянам можливість отримати комплекс адміністративних послуг у зручному форматі. Перші ЦНАПи почали функціонувати у 2013 році, однак саме після 2015 року, з початком активної фази децентралізації, мережа центрів значно розширилася. Станом на 2024 рік у країні створено понад тисячу таких центрів, більшість із яких діють у межах територіальних громад. Вони стали символом нової якості управління — відкритого, швидкого й орієнтованого на людину.

Реформа публічних послуг супроводжується активним розвитком електронного врядування. Системи "Дія", "iGov" і "єМалятко" стали складовою національної цифрової інфраструктури, що дозволяє громадянам отримувати значну частину адміністративних послуг онлайн. Це не лише зменшує бюрократичне навантаження на органи влади, а й підвищує довіру суспільства до державних інститутів. Водночас розвиток цифрових послуг стимулює місцеві органи влади до впровадження власних ІТ-рішень, таких як електронна черга, онлайн-звернення, відкрита карта громади, що забезпечує прозорість і підзвітність діяльності органів місцевого самоврядування.

Надання публічних послуг на місцевому рівні тісно пов'язане з реалізацією делегованих повноважень. Держава передає органам місцевого

самоврядування частину своїх функцій у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури, архітектури, земельних відносин. Такий механізм покликаний забезпечити ефективність управління, оскільки місцева влада краще розуміє потреби своїх мешканців. Водночас фінансування делегованих повноважень здійснюється за рахунок державних трансфертів, субвенцій і дотацій, що дозволяє уникнути перевантаження місцевих бюджетів. Наприклад, освітня субвенція покриває заробітну плату педагогів, а медична субвенція — витрати на утримання закладів охорони здоров'я. Проте навіть за таких умов частина делегованих функцій вимагає співфінансування з місцевих ресурсів, що стимулює громади раціонально використовувати власні доходи [50].

Проблемним питанням залишається розмежування власних і делегованих повноважень**.** На практиці трапляються випадки, коли органи місцевого самоврядування виконують функції, що не мають достатнього фінансового забезпечення, або втручаються у компетенцію державних адміністрацій. Саме тому у процесі реформування системи врядування дедалі більшого значення набуває принцип субсидіарності — той рівень влади повинен вирішувати завдання, який є найближчим до громадян і має достатні ресурси для їх реалізації. Цей принцип відображено у проєктах змін до Конституції України, розроблених спільно з Венеційською комісією Ради Європи, де передбачено створення інституту префектів як незалежних представників держави на місцях. Їхня функція полягатиме не в адміністративному управлінні, а у здійсненні нагляду за законністю актів органів місцевого самоврядування без втручання у господарську чи фінансову діяльність [51].

У системі контролю законності важливо забезпечити баланс між державним наглядом і самостійністю місцевої влади. У більшості європейських країн діє принцип «адміністративного нагляду», що означає контроль лише за дотриманням закону, а не за доцільністю рішень. В Україні реалізація цього принципу залишається актуальним завданням, адже

попередня модель державних адміністрацій поєднувала у собі як наглядові, так і виконавчі функції, що обмежувало автономію місцевих рад. Запровадження інституту префектів має виправити цю диспропорцію, створивши більш прозору і збалансовану систему управління.

Контроль законності актів місцевого самоврядування здійснюється кількома механізмами. По-перше, через адміністративні суди, які розглядають спори між органами влади та громадянами або між різними рівнями управління. По-друге, через державний аудит, фінансові перевірки та моніторинг ефективності використання бюджетних коштів. По-третє, через інструменти громадського контролю — відкриті дані, бюджетну прозорість, електронні петиції, громадські слухання, локальні антикорупційні програми. Саме поєднання державного та громадського нагляду створює умови для підзвітності й запобігання зловживанням на місцях.

Одним із важливих напрямів реформи стало створення механізмів оцінювання якості публічних послуг. Запровадження індикаторів ефективності дозволяє вимірювати рівень задоволеності громадян, тривалість процедур, кількість скарг, витрати на одну послугу. Ці дані використовуються для порівняння роботи різних громад і стимулюють місцеву владу до вдосконалення управлінських процесів. Крім того, в Україні активно розвиваються пілотні проєкти електронного моніторингу, у рамках яких ЦНАПи звітують онлайн про обсяги наданих послуг, що підвищує прозорість системи.

Розвиток інститутів публічних послуг і делегованих повноважень свідчить про глибоку трансформацію системи управління. Від вертикалі «центр — регіон — район» Україна перейшла до більш горизонтальної моделі, у якій громади стають головними провайдерами послуг. Така модель відповідає європейським стандартам, зафіксованим у Європейській хартії місцевого самоврядування, де визначено, що місцева влада має право і спроможність регулювати та управляти суттєвою частиною державних справ під власну відповідальність і в інтересах місцевого населення.

Водночас система делегованих повноважень потребує подальшого нормативного вдосконалення. Необхідно забезпечити стабільність фінансування делегованих функцій, чітко розмежувати компетенції між органами місцевого самоврядування і центральною владою, а також посилити інституційний контроль за дотриманням законності. Особливої уваги заслуговує впровадження електронних регламентів і автоматизованих систем контролю, які дадуть змогу унеможливити подвійне трактування рішень і зменшити кількість конфліктів між рівнями влади.

Візуально структура системи делегованих повноважень і механізмів контролю може бути представлена у вигляді схеми, що відображає вертикаль розподілу відповідальності: Держава → Міністерства → Органи місцевого самоврядування → Виконавчі органи (виконкоми, відділи, ЦНАПи) → Контроль законності (префекти, суди, громадські інституції). Ця схема відображає логіку підзвітності та наголошує, що ефективна децентралізація передбачає не лише передачу повноважень, а й створення стабільних інструментів нагляду та відповідальності.

2.4. Цифрові інструменти управління

Одним із найважливіших вимірів сучасної децентралізації є цифровізація управлінських процесів. Цифрові технології стали не просто допоміжним інструментом, а новим способом взаємодії між владою та громадянами. В Україні трансформація системи управління через цифрові інструменти отримала особливий розвиток після 2019 року, коли була започаткована державна програма «Держава у смартфоні». Її основною метою є побудова відкритої, підзвітної та прозорої моделі врядування, у якій кожен громадянин може не лише отримати послугу онлайн, а й брати участь у прийнятті рішень через цифрові механізми.

У рамках цієї стратегії було сформовано правові засади функціонування електронної демократії. Відповідно до Закону України «Про електронні комунікації», а також Національної концепції розвитку цифрової економіки, електронна демократія визначається як форма взаємодії громадян і держави,

що забезпечується за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Основними складовими цього процесу стали електронне урядування, відкриті дані, цифрова участь, електронні петиції, громадські бюджети та платформи онлайн-зворотного зв'язку.

Впровадження цифрових інструментів значно змінило характер відносин між громадянами і місцевими органами влади. Якщо раніше участь мешканців у прийнятті рішень обмежувалася формальними громадськими слуханнями, то сьогодні завдяки інтернет-технологіям з'явилася можливість для масового залучення людей до управління. Платформи електронних петицій дозволяють кожному громадянину ініціювати розгляд важливого питання, а система «Громадський бюджет» забезпечує безпосереднє голосування мешканців за розподіл частини бюджетних коштів. Ці інструменти не лише сприяють прозорості, а й формують нову політичну культуру участі, засновану на відповідальності та співпраці.

Значну роль у впровадженні е-демократії відіграє портал «Дія», який об'єднав більшість адміністративних послуг в єдиному цифровому середовищі. На платформі реалізовано механізми отримання документів, довідок, реєстрацій, подання заяв, сплати податків, що забезпечує зручність і скорочує бюрократичні бар'єри. Водночас у межах проєкту «Дія.Цифрова громада» створюється мережа локальних електронних сервісів — сайтів і кабінетів громад, де мешканці можуть залишати звернення, реєструвати бізнес, отримувати довідки онлайн. Така інтеграція державного та муніципального рівнів формує єдину цифрову екосистему, яка змінює логіку управління на користь прозорості та підзвітності [52].

Інший важливий аспект цифрової децентралізації — відкриті дані. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України №835 «Про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних», усі органи державної влади та місцевого самоврядування зобов'язані публікувати інформацію у форматі, що забезпечує її повторне використання. Відкриті дані стали потужним інструментом громадського контролю, адже вони дозволяють

журналістам, науковцям і активістам аналізувати діяльність органів влади, бюджетні витрати, тендери, розподіл ресурсів. На основі цих наборів даних створено десятки аналітичних платформ, таких як YouControl, Spending.gov.ua, OpenBudget, які допомагають боротися з корупцією і підвищують ефективність управління [53].

Розвиток цифрових інструментів став не лише технологічним, а й правовим викликом для системи місцевого самоврядування. Законодавство має враховувати як необхідність забезпечення інформаційної безпеки, так і захист персональних даних. Згідно з Законом України «Про захист персональних даних», органи місцевого самоврядування зобов'язані гарантувати конфіденційність інформації, яка обробляється в межах електронних сервісів. Водночас закони «Про інформацію» та «Про доступ до публічної інформації» визначають відкритість як базовий принцип державної політики. Таким чином, формування цифрової держави вимагає пошуку балансу між прозорістю і безпекою, що відображає загальноєвропейські підходи до управління даними.

У межах реформи децентралізації особливе значення має розвиток е-участі, яка передбачає активну залученість громадян до ухвалення рішень через цифрові інструменти. Це включає електронні консультації, публічні обговорення, онлайн-голосування, краудсорсингові платформи для спільного напрацювання рішень. Багато громад впровадили власні сервіси типу «Відкрите місто» або «Моя громада», де мешканці можуть повідомляти про проблеми благоустрою, пропонувати ініціативи та відстежувати їх виконання в режимі реального часу. Такі системи не лише підвищують якість комунікації між владою і суспільством, а й сприяють формуванню довіри до місцевих інституцій, що є однією з ключових цілей децентралізації.

Значну роль у розвитку цифрової участі відіграють міжнародні програми. Європейський Союз через ініціативи EU4Digital та EGOV4UKRAINE підтримує створення електронних інфраструктур, розробку національних реєстрів і навчання службовців у сфері цифрового управління.

Це сприяє гармонізації українського законодавства з нормами ЄС, зокрема із Загальним регламентом про захист даних (GDPR) та Директивою ЄС про повторне використання публічної інформації. Такі процеси інтеграції формують у громадах розуміння, що цифровізація — це не лише зручність, а й обов'язок діяти в межах європейських стандартів прозорості й підзвітності [54].

Використання цифрових інструментів на місцевому рівні також відкриває нові можливості для моніторингу ефективності управління. Аналітичні панелі, інтегровані в платформи «Smart City» або «Відкрите місто», дозволяють відстежувати динаміку бюджетних витрат, кількість звернень громадян, ефективність комунальних послуг. Водночас ці інструменти дають змогу місцевим керівникам приймати рішення на основі даних, а не інтуїції чи політичного тиску. Саме тому цифрові технології дедалі частіше розглядаються не лише як елемент інноваційного розвитку, а як організаційний компонент управління, що визначає якість і законність владних рішень.

Важливо, що цифровізація потребує зміни управлінської культури. Якщо раніше головним показником ефективності влади вважалося виконання плану чи обсяг звітів, то нині пріоритетами стають швидкість реакції, якість обслуговування громадян і доступність інформації. Для цього в громадах запроваджуються посади цифрових менеджерів, створюються команди IT-фахівців, розробляються локальні стратегії цифрового розвитку. Усе це свідчить про формування нової парадигми управління — цифрового врядування, яке поєднує організаційні, правові й технологічні механізми в єдину систему.

Розвиток е-демократії в Україні перебуває на стадії активного становлення, але вже сьогодні він має реальні результати: зниження рівня корупції у сфері послуг, зростання довіри до влади, підвищення якості управлінських рішень. Водночас подальший прогрес у цій сфері залежить від вдосконалення правової бази, стабільного фінансування цифрових проєктів і

забезпечення кібербезпеки. Цифрові інструменти управління поступово стають не лише технологічною, а й демократичною інфраструктурою, через яку громадяни реалізують своє право на участь у владі, а держава — своє зобов'язання бути відкритою і підзвітною суспільству.

Висновки до розділу 2

Розділ другий присвячено дослідженню організаційно-правових механізмів реалізації децентралізації влади в Україні, які є фундаментом для побудови ефективної моделі місцевого самоврядування. У процесі аналізу виявлено, що децентралізація не обмежується адміністративним перерозподілом повноважень, а виступає комплексним явищем, яке охоплює політичну, фінансову, інституційну та цифрову сфери державного управління.

Адміністративно-територіальна реформа створила передумови для укрупнення громад і формування спроможної місцевої влади. Новий поділ на базовий, субрегіональний і регіональний рівні забезпечив чіткіше визначення компетенцій між державними та муніципальними структурами, зменшив дублювання функцій і наблизив прийняття рішень до громадян. Одночасно фінансова децентралізація стала ключовим чинником стійкості місцевих бюджетів: частка власних доходів громад зросла, а система міжбюджетних трансфертів дала змогу вирівнювати соціально-економічні можливості різних територій.

Інституційні зміни, пов'язані з делегуванням повноважень, сприяли формуванню нової системи публічних послуг. Впровадження ЦНАПів, адміністративних регламентів і механізмів контролю законності забезпечило більшу прозорість і зменшення бюрократії. Разом з тим, реформа оголила проблеми розмежування компетенцій і необхідність законодавчого унормування префектурного нагляду як форми державного контролю без втручання у самостійність громад.

Важливою складовою стала цифровізація управління, яка відкрила новий етап розвитку децентралізації. Електронні сервіси, відкриті дані, цифрова участь і платформи типу «Дія» створили умови для підзвітності влади

та активної громадянської участі. Цифрові інструменти перетворилися на невід'ємний організаційний елемент публічного управління, що поєднує правові норми, технологічні рішення і демократичні принципи взаємодії.

У результаті можна стверджувати, що в Україні поступово формується сучасна модель багаторівневого врядування, де поєднано самостійність громад, фінансову відповідальність і державний нагляд у межах закону. Подальший розвиток децентралізації потребує не лише оновлення правової бази, а й розбудови цифрової інфраструктури, підготовки кваліфікованих кадрів та посилення механізмів контролю і громадської участі. Саме синергія правових, організаційних і технологічних компонентів забезпечить сталий розвиток територій та утвердження принципів належного врядування в Україні.

Розділ 3. Практика на прикладі обраної громади

3.1. Короткий профіль Авангардівської громади та локальна нормативна база

Авангардівська селищна територіальна громада розташована в Одеському районі Одеської області та належить до числа приміських громад із високим рівнем соціально-економічної активності. Громада сформована у процесі адміністративно-територіальної реформи навколо адміністративного центру – селища Авангард, до її складу входять селище Авангард, селище Хлібодарське, села Прилиманське, Нова Долина та Радісне. Загальна площа громади становить близько 73,9 км², чисельність населення – орієнтовно понад 20 тис. осіб, що підтверджується даними офіційних державних та муніципальних ресурсів [55]. Вигідне територіальне розташування поруч з містом Одеса, наявність транспортної інфраструктури, доступ до ринків праці та логістичних маршрутів формують передумови для розвитку підприємництва, житлової забудови та інвестиційної привабливості громади.

Фінансово-економічний профіль Авангардівської громади свідчить про її відносну спроможність у контексті реформованої системи місцевих бюджетів. За даними публічних бюджетних звітів, громада характеризується стабільним зростанням власних доходів, ключовими джерелами яких є податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, плата за землю та надходження від оренди майна комунальної власності [55]. Структура доходів і динаміка виконання бюджету вказують на ефективне використання інструментів фінансової децентралізації, що забезпечує можливість фінансувати програми розвитку інфраструктури, житлово-комунального господарства, освіти, культури та безпеки. Це дозволяє розглядати громаду як приклад територіального утворення, яке не обмежується утриманням базових послуг, а здійснює планомірні інвестиції у власний розвиток.

Організаційна система місцевого самоврядування громади побудована відповідно до вимог Конституції України та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Представницьким органом є селищна рада, до

складу якої входять депутати, обрані жителями громади на місцевих виборах. Виконавчі функції реалізує виконавчий комітет, а також утворені ним структурні підрозділи – відділи та служби, відповідальні за окремі сфери діяльності (фінанси, освіта, земельні відносини, соціальний захист, інфраструктура тощо). Інформація про персональний склад ради, керівництво, постійні комісії, виконавчий комітет та структурні підрозділи оприлюднена на офіційному веб-сайті громади, що відповідає стандартам відкритості діяльності органів місцевого самоврядування [56].

Локальна нормативна база громади формується як системний комплекс власних правових актів, що конкретизують загальнодержавні норми з урахуванням місцевих особливостей. До неї належать рішення селищної ради нормативно-правового характеру, регламент селищної ради, регламент виконавчого комітету, положення про постійні комісії, про структурні підрозділи, про старостинські округи, а також програми соціально-економічного та культурного розвитку. Окреме місце у цій системі посідає Статут територіальної громади (за наявності або в процесі ухвалення), який визначає засади місцевого врядування, форми участі жителів у вирішенні питань місцевого значення, порядок проведення громадських слухань, місцевих ініціатив, консультацій із громадськістю. Наявні регламенти та положення, оприлюднені в розділі офіційних документів громади, фіксують внутрішні процедури підготовки, обговорення і прийняття рішень, строки оприлюднення проєктів рішень, вимоги до протоколів і ведення діловодства [56; 57].

Важливою частиною локальної правової інфраструктури є рішення, що визначають податкову політику, порядок користування об’єктами комунальної власності, затвердження місцевих програм, просторовий розвиток та земельні відносини. На офіційному сайті громади систематично публікуються рішення про встановлення ставок місцевих податків і зборів, затвердження бюджету, розподіл видатків, погодження містобудівної документації, створення або реорганізацію комунальних підприємств. Такий

підхід забезпечує прозорість і підзвітність органів влади, створює правові умови для взаємодії з бізнесом та громадянами, а також дозволяє ідентифікувати Авангардівську громаду як суб'єкта, що функціонує на основі формалізованих, а не ситуативних управлінських практик [56; 57].

Сукупність наведених характеристик свідчить про те, що Авангардівська селищна територіальна громада має оформлену інституційну та нормативну основу, необхідну для реалізації принципів децентралізації. Наявність структурованої локальної нормативної бази, зрозумілої організаційної моделі, публічних процедур ухвалення рішень і стабільної фінансової бази дає підстави розглядати її як репрезентативний кейс для подальшого аналізу розмежування повноважень, внутрішніх процесів, бюджетно-правового забезпечення та існуючих проблем у межах наступних підрозділів дослідження.

3.2. Оцінка розмежування повноважень і внутрішніх процесів

Розмежування повноважень між представницькими, виконавчими та допоміжними органами Авангардівської селищної територіальної громади здійснюється відповідно до Конституції України, Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» та власної нормативної бази громади. Організаційна структура побудована за принципом чіткого поділу політичних і адміністративних функцій: рада формує політику, приймає нормативні акти, ухвалює бюджет і програми розвитку, тоді як виконавчий комітет та підпорядковані йому відділи реалізують управлінські рішення та координують діяльність комунальних установ. Така система забезпечує підзвітність та ефективність управління і відповідає принципам належного врядування, рекомендованим Радою Європи [58].

Організаційна структура селищної ради складається з апарату ради, виконавчого комітету та низки галузевих відділів. Апарат ради виконує функції адміністративного забезпечення — підготовку сесій, ведення протоколів, юридичний супровід і кадрову політику. Водночас виконавчий комітет є колегіальним органом, що діє на підставі регламенту, затвердженого

рішенням ради. До його складу входять селищний голова, заступники, керівники структурних підрозділів та представники громадськості. Основні повноваження та внутрішня структура апарату визначені «Положенням про апарат селищної ради та виконавчий комітет», у якому закріплено функціональні обов'язки кожного працівника, механізм підпорядкування, строки виконання доручень та відповідальність за прийняті рішення [59].

Відділи виконавчого комітету працюють у межах положень про їхню діяльність, які визначають цілі, завдання, права та обов'язки відповідних посадових осіб. Зокрема, у положенні про відділ земельних ресурсів визначено його компетенцію у сфері земельного контролю, ведення кадастрової документації, підготовки рішень ради щодо відведення ділянок і контролю за використанням комунальної землі. Відділ освіти координує роботу закладів освіти, здійснює розподіл фінансування, реалізує освітні програми громади. Кожен підрозділ має свій регламент внутрішньої роботи, що сприяє уникненню дублювання функцій і забезпечує горизонтальну взаємодію між різними структурними одиницями [60].

Регламент селищної ради є базовим внутрішнім документом, який визначає порядок скликання сесій, формування порядку денного, процедури розгляду питань, ухвалення рішень і публікації нормативних актів. Одним із його важливих положень є обов'язковість попереднього оприлюднення проектів рішень на офіційному веб-сайті громади не пізніше ніж за п'ять робочих днів до сесії, що забезпечує дотримання вимог Закону України «Про доступ до публічної інформації». Регламент виконавчого комітету, у свою чергу, визначає правила взаємодії між відділами, строки розгляду звернень, процедури погодження проектів рішень та організацію виконання актів ради. Така деталізація внутрішніх процедур створює умови для чіткого розподілу функцій і відповідальності [61].

Оцінка внутрішніх процесів громади свідчить, що їх організаційна модель є загалом ефективною, але містить окремі проблеми, пов'язані з надмірною централізацією частини погоджувальних процедур. Значна

кількість управлінських рішень проходить через апарат ради навіть у випадках, коли їх можна делегувати профільним відділам або старостам. Також недостатньо врегульоване питання контролю за виконанням рішень: різні підрозділи здійснюють паралельний моніторинг, що створює дублювання звітності. Водночас позитивним аспектом є впровадження електронного документообігу, який скорочує терміни обробки інформації й підвищує прозорість управління [62].

Отже, організаційна структура Авангардівської громади демонструє збалансованість між законодавчими вимогами та місцевими особливостями. Система розмежування повноважень забезпечує належну координацію між радою, виконавчими органами й старостинськими округами. Для підвищення ефективності роботи громади доцільно внести зміни до регламентів ради та виконкому, передбачивши спрощені погоджувальні процедури, чіткі строки внутрішнього контролю та цифрові інструменти міжвідомчої взаємодії. Це дозволить підвищити якість управлінських рішень і забезпечити сталість результатів децентралізаційної реформи на локальному рівні.

3.3. Аналіз бюджетно-правового забезпечення та проєктів розвитку громади

Бюджетно-правове забезпечення Авангардівської селищної територіальної громади є одним із ключових елементів її функціонування, оскільки фінансові ресурси визначають можливість реалізації програм розвитку, утримання соціальної інфраструктури та виконання делегованих державних повноважень. Бюджет громади формується відповідно до Бюджетного кодексу України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та рішень селищної ради, які щорічно затверджують основні фінансові показники і розподіл видатків. Згідно з даними Міністерства фінансів України, у структурі доходів бюджету Авангардівської громади найбільшу частку становлять податок на доходи фізичних осіб, місцеві податки та збори, а також трансферти з державного бюджету. Така структура

відповідає загальнонаціональній тенденції зміцнення фінансової автономії громад у межах реформи децентралізації [63].

Основні напрями бюджетної політики громади визначаються у річних рішеннях селищної ради «Про бюджет громади на відповідний рік», де закріплюється прогноз доходів, видатків, обсягів дотацій і субвенцій. Процедура складання, розгляду і затвердження бюджету здійснюється згідно з вимогами статей 75–80 Бюджетного кодексу України, що гарантує прозорість і підзвітність фінансових рішень. Засідання комісії з питань бюджету та фінансів є відкритими, а основні показники оприлюднюються на офіційному сайті громади. Такий підхід відповідає принципам бюджетної відкритості, визначеним міжнародною практикою OECD, і дозволяє громадянам контролювати процес розподілу коштів [64].

Система міжбюджетних трансфертів відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової рівноваги. Громада отримує базову дотацію для вирівнювання доходної спроможності, а також субвенції на освіту, охорону здоров’я, соціальний захист та інші галузі. У 2023 році частка міжбюджетних трансфертів у структурі доходів громади становила близько 18 %, що є ознакою відносної самодостатності. Проте громада активно використовує можливості грантових програм, що фінансуються за рахунок міжнародної технічної допомоги. У партнерстві з Програмою «U-LEAD з Європою» реалізовано проєкти з підвищення якості надання адміністративних послуг, удосконалення системи управління документацією та розробки стратегії сталого розвитку [65].

Правовою основою участі громади у міжнародних програмах і грантах є положення Бюджетного кодексу України, Закону «Про міжнародні договори України» та рішень селищної ради про участь у програмах технічної допомоги. Авангардівська громада уклала низку меморандумів про співпрацю з міжнародними організаціями, зокрема з Програмою розвитку ООН, GIZ, USAID. Ці документи створюють правові підстави для реалізації спільних проєктів у сферах енергоефективності, екології, управління відходами,

гендерної рівності та цифрової трансформації. Наприклад, у 2022–2023 роках громада брала участь у проєкті GIZ «Енергоефективні громади», у межах якого було модернізовано систему вуличного освітлення та проведено енергоаудит закладів освіти. Участь у таких програмах не лише забезпечує додаткове фінансування, а й підвищує інституційну спроможність громади [66].

Суттєве значення мають договори міжмуніципального співробітництва, які регулюються Законом України «Про співробітництво територіальних громад». Авангардівська громада бере участь у міжмуніципальних об'єднаннях з питань поводження з твердими побутовими відходами, розвитку транспортної інфраструктури та цивільного захисту. Така співпраця дозволяє залучати спільні ресурси, уникати дублювання функцій і забезпечувати економію бюджетних коштів. Найбільш результативною формою взаємодії є договір про спільне фінансування освітніх і медичних послуг із сусідніми громадами, що сприяє збалансуванню навантаження на бюджети та підвищенню доступності послуг для населення [67].

Разом з тим, аналіз бюджетно-правового забезпечення громади свідчить про наявність окремих проблем. По-перше, недостатньо розвинені механізми довгострокового фінансового планування, що знижує можливість прогнозування доходів на декілька років уперед. По-друге, відсутність спеціалізованого положення про управління муніципальними інвестиціями обмежує залучення приватних партнерів до реалізації інфраструктурних проєктів. Крім того, процеси контролю за ефективністю використання коштів, хоч і відповідають вимогам законодавства, потребують посилення громадського моніторингу та впровадження інструментів громадського бюджету.

Підсумовуючи, можна зазначити, що фінансова модель Авангардівської громади демонструє позитивну динаміку і відповідність сучасним принципам бюджетної децентралізації. Завдяки поєднанню власних доходів, міжбюджетних трансфертів, міжнародної допомоги і договорів

співробітництва громада має достатню фінансову базу для стабільного розвитку. Подальше вдосконалення бюджетно-правового забезпечення доцільно спрямувати на розширення інвестиційних інструментів, оптимізацію управління видатками та посилення правових механізмів громадського контролю.

3.4. Проблеми та «вузькі місця»

Процес реалізації децентралізації на рівні Авангардівської громади супроводжується не лише позитивними результатами, а й низкою проблем, що відображають загальноукраїнські тенденції становлення місцевого самоврядування. Серед найбільш суттєвих — правові, інституційні та організаційні бар'єри, які впливають на якість управління, фінансову дисципліну, а також ефективність взаємодії між рівнями влади.

Першою проблемою є правова невизначеність у розмежуванні повноважень між місцевими радами, виконавчими структурами громади та органами державної влади**.** З одного боку, громада має право самостійно вирішувати питання місцевого значення, з іншого — законодавчо закріплені механізми нагляду з боку держави залишаються недосконалими. Законопроєкт про інститут префектів, який мав би запровадити правову модель контролю за законністю рішень місцевих рад без втручання у їхню автономію, досі не реалізований. Через це у практиці спостерігаються випадки, коли державні адміністрації втручаються у діяльність органів місцевого самоврядування, перевищуючи свої повноваження. Водночас, відсутність чіткого механізму адміністративного нагляду спричиняє ситуації, коли незаконні або суперечливі рішення місцевих рад не оскаржуються своєчасно, що підриває правову стабільність і зменшує довіру до місцевої влади [68].

Другою проблемою є дублювання функцій і повноважень між окремими структурними одиницями громади. На рівні Авангардівської громади це проявляється, наприклад, у сфері житлово-комунального господарства, де частину завдань виконує профільний відділ, а частину — комунальне підприємство, підпорядковане раді. Обидві структури ведуть окрему

фінансову звітність, координують аналогічні програми з благоустрою, але не мають чітко визначених зон відповідальності. Така ситуація створює неефективне дублювання управлінських функцій, що веде до перевитрат бюджету й ускладнює контроль. Подібна проблема існує у сфері земельних відносин, де громада, обласна адміністрація та центральні органи (зокрема, Держгеокадастр) мають перехресні повноваження, через що рішення щодо передачі або реєстрації земель часто затягуються або оскаржуються у суді [69].

Окрім організаційних колізій, громада стикається з кадровими проблемами, які суттєво обмежують ефективність реалізації реформ. Частина посадових осіб виконавчих органів не має профільної освіти у сфері публічного управління чи муніципального менеджменту, що призводить до помилок у застосуванні законодавства. Водночас, в Україні досі відсутній єдиний механізм обов'язкового навчання або сертифікації посадових осіб місцевого самоврядування. Ініціативи з підвищення кваліфікації, які реалізуються у межах міжнародних програм (зокрема, Ради Європи та Програми «U-LEAD з Європою»), охоплюють обмежену кількість працівників. У громадах із розвиненою інфраструктурою, таких як Авангардівська, проблема частково компенсується внутрішніми тренінгами та обміном досвідом між відділами, проте загальна кадрова спроможність залишається нижчою від потреб [70].

Ще однією «вузькою ланкою» є фрагментарність і застарілість локальної нормативно-правової бази**.** Попри наявність Регламенту ради, Положення про старост, про структурні підрозділи та Статут громади, частина документів не відповідає сучасним законодавчим змінам. Наприклад, у положеннях виконавчих органів відсутні норми щодо електронного документообігу, цифрових підписів і публікації актів у форматі відкритих даних, хоча ці вимоги закріплені у державних стандартах. Крім того, відсутність локального «Положення про управління муніципальною власністю» ускладнює контроль за комунальними підприємствами, що є важливою складовою фінансової прозорості [71].

Суттєвою проблемою також є відсутність системного механізму моніторингу законності рішень місцевих рад. Контрольні повноваження наразі розподілені між обласною військовою адміністрацією, державною аудиторською службою та прокуратурою, однак координації між ними практично немає. На практиці це означає, що громади залишаються без постійного правового супроводу, особливо у сферах, які швидко змінюються — містобудування, земельні відносини, фінансове планування. Більше того, під час воєнного стану частина процедур спрощена, що збільшує ризики порушення норм законодавства через прискорене ухвалення рішень. Відсутність інституту адміністративного нагляду у європейському розумінні позбавляє систему місцевого самоврядування важливого запобіжника проти зловживань [72].

Окремої уваги заслуговує проблема координації між органами громади та зовнішніми партнерами**.** Наприклад, під час реалізації спільних проєктів у межах міжнародної технічної допомоги нерідко виникають труднощі з узгодженням процедур закупівель, звітності або передачі майна у комунальну власність. Це зумовлено тим, що локальні положення не завжди адаптовані під вимоги донорів. Відтак громади змушені розробляти тимчасові рішення, що суперечить принципу правової визначеності[73].

У підсумку, аналіз проблем і «вузьких місць» Авангардівської громади дозволяє виокремити декілька системних напрямів удосконалення. По-перше, необхідне оновлення локальної нормативної бази відповідно до чинного законодавства та кращих практик управління. По-друге, потрібна реорганізація структурних підрозділів громади з метою усунення дублювання функцій. По-третє, запровадження системного моніторингу законності рішень, можливо — через створення внутрішнього юридичного офісу громади або укладання договорів про правовий супровід із зовнішніми консультантами. І нарешті, посилення кадрової спроможності має стати пріоритетом, адже ефективне управління неможливе без професійних фахівців на місцях.

Наприклад, у сфері земельних відносин найчастішою колізією є дублювання повноважень між органами місцевого самоврядування та центральними структурами. У 2023 році громади Одеської області неодноразово зіштовхувалися з ситуаціями, коли рішення рад про передачу земельних ділянок комунальної власності для будівництва соціальних об’єктів не реєструвалися через втручання територіальних підрозділів Держгеокадастру. Державний орган посилався на відсутність технічної документації або невідповідність кадастрових даних, хоча за чинним законодавством ці питання належать до компетенції місцевих органів. Аналогічні випадки відзначено у звіті Асоціації міст України, де вказано, що 41 % громад мали труднощі із реалізацією права розпорядження землями комунальної власності [74].

У сфері житлово-комунального господарства типовою проблемою залишається подвійне підпорядкування комунальних підприємств. Наприклад, КП «Благоустрій» в окремих громадах підзвітне і виконавчому комітету, і селищному голові, що призводить до управлінських суперечностей. У результаті при плануванні ремонтних робіт або закупівель техніки виникає дублювання заявок та неузгодженість бюджетних розрахунків. В Авангардівській громаді у 2022 році частина програм благоустрою була виконана двома структурами паралельно — відділом ЖКГ та КП, що зумовило перевитрати бюджету на понад 300 тис. грн, про що повідомлялось у звіті фінансового відділу громади [75].

Ще один реальний приклад стосується проблеми законності локальних рішень. У 2023 році рішення однієї із громад Одеського району щодо встановлення місцевого податку на нерухомість було визнано незаконним через порушення строків оприлюднення проєкту рішення. Аналіз показав, що в Регламенті ради не було передбачено електронного механізму публікації актів, тому секретаріат користувався внутрішніми документами без публічного доступу. Це стало підставою для судового оскарження, після чого громада була змушена переглянути власні процедурні акти. Подібні ситуації

демонструють важливість актуалізації регламентів і процедур відповідно до вимог чинного законодавства [76].

Не менш суттєвим є кадровий аспект: за даними Програми «U-LEAD з Європою», 57 % територіальних громад в Україні не мають фахівців з економічного аналізу та стратегічного планування. У результаті рішення про розподіл бюджетних коштів ухвалюються без належного фінансового обґрунтування, що часто призводить до нераціональних витрат або недовиконання бюджетних програм. В Авангардівській громаді частково цю проблему вирішують залученням консультантів за грантовими програмами, проте така практика не є сталою, оскільки фінансується за рахунок зовнішніх донорів [77].

Також важливою перешкодою є недосконала система комунікації між рівнями управління. Приклади свідчать, що у громадах досить часто виникають розбіжності між рішеннями місцевих рад і приписами обласних адміністрацій, особливо в умовах воєнного стану, коли частину функцій централізовано. У 2023 році, відповідно до звіту Одеської ОДА, понад 30 % подань місцевих рад потребували повторного узгодження через формальні неточності у документації [78].

Таким чином, навіть успішні громади стикаються із сукупністю типових проблем: розмитістю повноважень, дублюванням функцій, кадровим дефіцитом, відсутністю системного правового моніторингу та низьким рівнем комунікації між владними рівнями. Розв’язання цих питань вимагає не лише локальних рішень, а й внесення змін до загальнодержавного законодавства, що регулює статус органів місцевого самоврядування, механізми контролю законності та порядок взаємодії між центральною і місцевою владою.

3.5. Пропозиції правові та організаційні

Удосконалення організаційно-правової системи управління Авангардівської громади потребує не лише оновлення нормативної бази, а й перегляду підходів до управління, щоб поєднати принципи децентралізації з вимогами сучасного публічного адміністрування. Реформа місцевого

самоврядування показала, що навіть фінансово спроможні громади залишаються вразливими без стабільної системи локального правотворення, налагоджених процедур контролю й ефективних комунікацій між органами влади. Тому першочерговим завданням для громади є створення цілісної нормативно-організаційної моделі, яка гарантує прозорість, відповідальність і передбачуваність управлінських рішень [79].

Передусім доцільно оновити Статут територіальної громади, який нині не враховує повною мірою новітні положення українського законодавства. Нова редакція повинна закріпити сучасні інструменти участі мешканців у прийнятті рішень — електронні петиції, консультації, громадські слухання та місцеві ініціативи у цифровому форматі. Це дозволить не лише підвищити рівень відкритості влади, а й зробити управлінські процеси більш інтерактивними, що відповідає європейській концепції participatory governance. Крім того, доцільно внести зміни до Регламенту селищної ради, закріпивши можливість електронного голосування, онлайн-трансляцій сесій і ведення повного протоколу засідань у форматі відкритих даних [80].

Не менш важливим напрямом є запровадження системи внутрішнього правового аудиту. Йдеться про створення механізму попередньої юридичної експертизи проектів рішень перед їх поданням на розгляд ради або виконкому. Такий підхід уже успішно застосовується в низці громад Львівської та Хмельницької областей, де юридичні відділи здійснюють перевірку документів на відповідність Конституції, законам України та локальним актам. Запровадження аналогічної практики в Авангардівській громаді дозволить уникати правових колізій, знизити ризик судових оскаржень і забезпечити стабільність локального правового середовища [81].

У структурному вимірі громада потребує певної оптимізації. Виконавчий комітет доцільно реорганізувати за принципом функціональної інтеграції, коли відділи з подібними завданнями об’єднуються в єдиний напрям — наприклад, створення департаменту муніципальних послуг на базі відділу житлово-комунального господарства та КП «Благоустрій». Така

реформа дасть змогу уникнути дублювання повноважень, спростити координацію та скоротити адміністративні витрати. Оновлення структури слід супроводити запровадженням чітких регламентів внутрішньої взаємодії між підрозділами, системи контролю за виконанням рішень та впровадженням цифрового документообігу [82].

Цифрова трансформація управління має стати не додатковим елементом, а наскрізним компонентом організації влади. Впровадження єдиної системи електронного документообігу, автоматизованого обліку майна, відкритих бюджетних порталів і платформ для зворотного зв'язку з громадянами сприятиме формуванню електронного урядування місцевого рівня. Міністерство цифрової трансформації України визначає такі інструменти як базові умови для створення "смарт-громад" — серед них «Дія.Офіс громади», «Єдина система аналітики місцевих фінансів», «Портал відкритих даних». Для Авангардівської громади, з огляду на її фінансові ресурси та кадровий потенціал, ці рішення є цілком реалістичними для впровадження у 2025–2026 роках [83].

Ключовим елементом подальшого розвитку стане формування програми підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Вона має передбачати не лише короткострокові тренінги, а й постійне навчання за участю наукових установ і міжнародних партнерів. Підготовка муніципальних кадрів нового типу дозволить громаді забезпечити якісне управління, що базується на знаннях, цифрових інструментах і європейських стандартах прозорості.

Очікуваний ефект реалізації запропонованих змін полягає у підвищенні інституційної спроможності громади, зміцненні правової визначеності та зростанні довіри населення до місцевої влади. Оптимізація структури органів управління, цифровізація процесів і модернізація нормативної бази створять умови для сталого розвитку території, ефективного використання ресурсів і реалізації принципів належного врядування на практиці.

Розширені висновки до розділу 3

Результати дослідження організаційно-правових аспектів децентралізації на прикладі Авангардівської селищної територіальної громади дають змогу зробити низку узагальнень, що характеризують сучасний стан і тенденції розвитку місцевого самоврядування в Україні. Цей приклад наочно демонструє, як принципи децентралізації, закладені в реформах 2014–2020 років, перетворюються на реальні управлінські практики, формуючи нову якість місцевої влади.

Перш за все, громада підтвердила ефективність базової моделі територіальної організації влади. Завдяки чіткому розмежуванню повноважень між представницькими й виконавчими структурами вдалося створити логічну, збалансовану систему управління, у якій рада відповідає за політичні рішення, а виконком забезпечує адміністративну реалізацію політики. Така структура відповідає європейським принципам good governance і дозволяє поєднувати демократичність із управлінською стабільністю. Наявність затверджених положень про структурні підрозділи, регламентів і локальних актів свідчить про інституційну зрілість громади, що відрізняє її від багатьох інших територіальних утворень регіону.

У фінансовій площині громада демонструє приклад раціонального використання механізмів бюджетної децентралізації. Завдяки збільшенню власних доходів і участі в програмах міжнародної технічної допомоги Авангардівська громада забезпечує не лише стабільне функціонування базових сфер — освіти, ЖКГ, соціального захисту, — а й реалізацію інвестиційних проєктів розвитку. Система відкритості бюджетних процесів і публічної звітності підвищує довіру населення та формує основу фінансової прозорості, що є необхідною умовою сталого розвитку місцевого самоврядування.

Разом із тим аналіз показав низку системних обмежень, які перешкоджають повному розкриттю потенціалу громади. Правові колізії між актами місцевого самоврядування та законодавством, дублювання функцій між виконавчими органами, нестача кадрів і застарілі локальні документи

залишаються суттєвими бар’єрами на шляху ефективності. Ці проблеми мають не локальний, а загальнонаціональний характер, адже зумовлені неповною реалізацією конституційних засад реформи. Зокрема, відсутність чітко прописаного інституту адміністративного нагляду (префектів) створює вакуум у системі контролю за законністю рішень рад, що потенційно знижує якість управління на місцях.

Водночас громада демонструє готовність до інноваційних підходів. Запровадження елементів електронного врядування, публічних консультацій, онлайн-трансляцій засідань ради та поступовий перехід до цифрового документообігу свідчать про становлення нової управлінської культури. Ці процеси важливі не лише для підвищення прозорості, а й для зміцнення інституційної спроможності. Вони формують довгострокову довіру громадян, що є ключовим показником успішності будь-якої реформи.

Важливим висновком є усвідомлення того, що децентралізація — це не одноразова адміністративна дія, а безперервний процес, який вимагає адаптації, оновлення правових механізмів і підготовки професійних кадрів. Громада має перетворитися на динамічну систему, здатну швидко реагувати на зміни, впроваджувати інновації та забезпечувати правову узгодженість своєї діяльності з державними стандартами. Для цього необхідно розвивати внутрішній правовий аудит, систему стратегічного планування, підвищувати кваліфікацію службовців і налагоджувати партнерство з науковими та міжнародними організаціями.

Таким чином, Авангардівська громада виступає як приклад територіального утворення, що пройшло початковий етап становлення і готове до переходу на новий рівень інституційного розвитку. Вона демонструє, що ефективна децентралізація можлива лише за умови комплексного поєднання правової стабільності, фінансової автономії, цифрової модернізації та активної участі громадян. Цей кейс підтверджує, що саме на рівні місцевих громад формується нова якість української державності — заснована на партнерстві, підзвітності та професійному управлінні.

Висновки

Дослідження організаційно-правового аспекту здійснення децентралізації влади в Україні засвідчило, що цей процес є не просто адміністративною реформою, а системною трансформацією всієї державної моделі управління. Він передбачає зміну філософії влади — від централізованого контролю до партнерства між державою та територіальними громадами, де ключовим чинником ефективності стає самостійність, підзвітність і відповідальність місцевого рівня.

У результаті роботи доведено, що децентралізація стала фундаментальним чинником модернізації публічної влади в Україні. Її нормативно-правову основу становлять положення Конституції України, Європейської хартії місцевого самоврядування та комплекс спеціальних законів, які визначають статус територіальних громад, механізми делегування повноважень і гарантії фінансової автономії. Однак аналіз показав, що формальне розмежування повноважень не завжди супроводжується практичною здатністю громад реалізовувати їх у повному обсязі. Тому децентралізацію слід розглядати як постійний процес балансування між самостійністю і державним наглядом, між політичними деклараціями і реальними управлінськими можливостями.

Під час аналізу організаційно-правових механізмів у другому розділі виявлено, що реформа адміністративно-територіального устрою забезпечила створення нової системи управління, де базовим рівнем стала спроможна громада. Саме громада отримала функції розпорядження фінансами, планування розвитку, управління майном, земельними ресурсами, освітою, охороною здоров’я та соціальною сферою. Водночас процеси розбудови нової управлінської архітектури супроводжуються низкою проблем — неузгодженістю локальних актів, недостатньою компетентністю кадрів і частковим дублюванням функцій між рівнями влади. Це свідчить про те, що формальне делегування повноважень потребує підкріплення інституційним

зміцненням громад, підвищенням професійного рівня службовців і розвитком внутрішніх процедур.

Досвід Авангардівської громади, досліджений у третьому розділі, підтвердив реалістичність і ефективність моделі децентралізованого управління. Громада змогла сформувати стабільну організаційну структуру, налагодити систему стратегічного планування, розробити локальну нормативну базу та забезпечити сталий розвиток фінансової системи. Водночас практичний аналіз показав, що успішність громади не гарантує відсутності системних проблем. Зокрема, існує потреба в оновленні Статуту, модернізації регламентів, створенні механізму внутрішнього правового аудиту, а також у впровадженні ефективної системи моніторингу законності рішень ради. Без цього громада ризикує втратити динаміку розвитку, що є типовим викликом для багатьох місцевих органів після перших хвиль децентралізації.

Окрему увагу слід приділити цифровій трансформації як невід'ємній частині організаційно-правового розвитку громад. Використання електронних сервісів, відкритих даних і систем документообігу створює нову якість управління, засновану на прозорості та доступності інформації. Цифровізація сприяє скороченню бюрократичних процедур, запобігає корупційним ризикам і посилює взаємодію між владою та громадянами. Проте рівень упровадження цих інструментів суттєво відрізняється між громадами, тому необхідно розробити національну політику підтримки цифрових інновацій на місцевому рівні.

Розглянута в роботі фінансова децентралізація показала, що саме вона є ключовим стимулом розвитку територій. Збільшення частки податкових надходжень, розширення бюджетних повноважень і можливість участі в програмах міжнародної допомоги забезпечують громадам стабільність і незалежність у прийнятті рішень. Проте нерівномірність розвитку між громадами, різний рівень податкової бази та відсутність ефективних механізмів фінансового вирівнювання залишаються викликами, які держава

має вирішувати системно, щоб уникнути формування «сильних» і «слабких» територій.

На рівні загальних висновків робота підтверджує, що децентралізація є не лише адміністративним інструментом, а процесом формування зрілої політичної культури. Вона змінює не лише структуру влади, а й спосіб мислення управлінців і громадян. Громада перестає бути пасивним об'єктом державної політики та перетворюється на активного суб'єкта розвитку. Це відповідає європейській концепції багаторівневого врядування, у межах якої кожен рівень влади має свою відповідальність, але діє у тісній координації з іншими.

Перспективи подальшого вдосконалення децентралізаційної політики в Україні полягають у кількох напрямах. По-перше, необхідно завершити реформу конституційного закріплення інституту префектів і системи адміністративного нагляду, щоб забезпечити баланс між самоврядуванням і державним контролем. По-друге, варто розвивати кадрову політику — створити єдину систему підготовки, атестації та професійного розвитку службовців місцевого самоврядування. По-третє, потрібне комплексне оновлення локальної нормативної бази, гармонізованої з європейськими стандартами та принципами Європейської хартії місцевого самоврядування. І, нарешті, особливої уваги потребує розвиток цифрових громад як інструменту прозорості, участі та ефективності управління.

У підсумку можна зазначити, що реформа децентралізації влади в Україні, незважаючи на труднощі, довела свою життєздатність і стратегічну важливість. Вона не лише перерозподілила повноваження, а й започаткувала процес формування нової культури управління, де громади стають осередками розвитку, а не об'єктами адміністративного впливу. Реалізація запропонованих у роботі заходів — від правового оновлення до організаційної оптимізації та цифровізації — дозволить перетворити систему місцевого самоврядування на ефективний, прозорий і орієнтований на громадянина механізм, що стане основою демократичної, децентралізованої держави.

Підсумовуючи результати магістерського дослідження, варто зазначити, що процес децентралізації в Україні — це не просто набір законів і постанов, а жива історія трансформації держави, яка змінює не лише систему управління, а й світогляд суспільства. Ця реформа стала іспитом на зрілість для українського суспільства, яке вперше отримало реальний інструмент впливу на власний розвиток.

Досвід роботи з громадою показує, що навіть у складних політичних та економічних умовах місцеве самоврядування здатне залишатися стійким, ініціативним і ефективним. Коли люди починають усвідомлювати, що громада — це не просто територія, а спільна справа, змінюється сама логіка взаємин між владою і населенням. У цьому — справжній сенс децентралізації: дати громадянам відчуття причетності, а владі — стимул діяти в інтересах людей.

Сьогодні, коли Україна проходить через складні випробування, саме децентралізована модель управління доводить свою життєздатність. Громади, подібні до Авангардівської, не лише виконують базові функції, а й беруть на себе відповідальність за соціальну підтримку, гуманітарну допомогу, відновлення інфраструктури. Це демонструє, що реформа децентралізації має не лише правове чи адміністративне, а й глибоке моральне значення — вона формує нову культуру довіри, взаємодопомоги й відповідальності.

Отже, ця магістерська робота підтверджує, що майбутнє української держави — саме у зміцненні місцевого самоврядування, у розвитку спроможних громад і в усвідомленні кожним громадянином своєї ролі у спільній справі розбудови демократичної, сучасної та європейської України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Council of Europe. European Charter of Local Self-Government : international treaty (ETS No.122). — Strasbourg : Council of Europe, 1985. — 1 doc. — Режим доступу: https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/122 (дата звернення: 03.11.2025).

2. Council of Europe. Explanatory Report to the European Charter of Local Self-Government : official explanatory report. — Strasbourg : Council of Europe, 1985 (reprint/updates). — 1 doc. — Режим доступу: https://rm.coe.int/168007a088 (дата звернення: 03.11.2025).

3. OECD. Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine : OECD Multi-level Governance Studies : report. — Paris : OECD Publishing, 2018. — 1 e-book. — DOI: 10.1787/9789264305873-en.

4. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance : OECD Multi-level Governance Studies : report. — Paris : OECD Publishing, 2022. — 1 e-book. — DOI: 10.1787/2c559c8a-en.

5. Україна. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (із змін. і доп.). — Офіц. текст. — Київ : Верховна Рада України, 1996.

6. Україна. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР (із змін. і доп.). — Офіц. текст. — Київ : Верховна Рада України, 1997.

7. Україна. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI (із змін. і доп.). — Офіц. текст. — Київ : Верховна Рада України, 2010.

8. Україна. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII (із змін. і доп.). — Офіц. текст. — Київ : Верховна Рада України, 2014.

9. Україна. Про добровільне об’єднання територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 157-VIII (із змін. і доп.). — Офіц. текст. — Київ : Верховна Рада України, 2014.

10.Україна. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV (із змін. і доп.). — Офіц. текст. — Київ : Верховна Рада України, 1999.

11.Україна. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII (із змін. і доп.). — Офіц. текст. — Київ : Верховна Рада України, 2015.

12.Україна. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI (із змін. і доп.). — Офіц. текст. — Київ : Верховна Рада України, 2012.

13.Україна. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (із змін. і доп.). — Офіц. текст. — Київ : Верховна Рада України, 2010.

14.OECD. Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine : OECD Multi-level Governance Studies : report. — Paris : OECD Publishing, 2018. — 1 e-book. — DOI: 10.1787/9789264305873-en.

15.OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance : OECD Multi-level Governance Studies : report. — Paris : OECD Publishing, 2022. — 1 e-book. — DOI: 10.1787/2c559c8a-en.

16.Verlanov, Yu.; Radichenko, O. Decentralization in Ukraine: trends and factors of local budget revenues // Public Administration and Regional Development. — 2019. — Issue 5.

17.Sliusar, S. Impact of decentralization on Ukraine local budgets formation // University Economic Bulletin. — 2020. — No. 45.

18.Rubai, O.; Syniavska, L.; Kolodii, A. Local budgets in the conditions of financial decentralization // Visnyk Lviv National Economic University (Economics). — 2024. — No. 71.

19.Yemelyanov, V.; Sokirko, M. The risks of decentralization reform in countries with transitional democracies // Public Administration and Regional Development. — 2020. — Issue 8.

20.Council of Europe. Reference Framework for Regional Democracy : official compendium. — Strasbourg : Council of Europe, 2009/2017.

21.Ткачук, А. Децентралізація влади в Україні: основні досягнення та виклики // Державне управління: удосконалення та розвиток. — 2021. — № 8.

22. Мельник, А.; Кравченко, І. Фінансова децентралізація в умовах воєнної економіки // Фінанси України. — 2023. — № 4.

23. Шаров, О. Громадська участь у процесах місцевого самоврядування // Вісник НАДУ при Президентові України. — 2022. — № 1.

24. Council of Europe. Local and Regional Democracy in Ukraine: Monitoring Report. — Strasbourg : Council of Europe, 2021.

25. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (із змін. і доп.). — Офіц. текст. — Київ : Верховна Рада України, 1996.

26. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР (із змін. і доп.). — Офіц. текст. — Київ : Верховна Рада України, 1997.

27.Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України №333-р від 01.04.2014. — Київ : КМУ, 2014.

28.Конституційний Суд України. Рішення від 9 лютого 1999 року №1-рп/99 у справі за конституційним поданням 51 народного депутата України щодо офіційного тлумачення терміна «орган місцевого самоврядування». — Київ : КСУ, 1999.

29. Рада Європи. Local and Regional Democracy in Ukraine : Monitoring Report. — Strasbourg : Council of Europe, 2021.

30.Україна. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР (із змін. і доп.). — Київ : Верховна Рада України, 1997.

31.Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схвалена розпорядженням КМУ №333-р від 01.04.2014. — Київ : Кабінет Міністрів України, 2014.

32.Україна. Бюджетний кодекс України : Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами). — Київ : Верховна Рада України, 2010.

33.Україна. Про засади адміністративно-територіального устрою України : Закон України від 16.07.2020 № 805-IX. — Київ : Верховна Рада України, 2020.

34.Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Огляд нормативно-правових актів у сфері децентралізації (2022–2024). — Київ : Мінрегіон, 2024.

35.Україна. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР (із змін. і доп.). — Київ : Верховна Рада України, 1997.

36.Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, розпорядження КМУ №333-р від 01.04.2014. — Київ : Кабінет Міністрів України, 2014.

37.Україна. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII (із змін.). — Київ : Верховна Рада України, 2015.

38.Проєкт Закону України “Про місцеві державні адміністрації (префектів)” №4298 від 25.10.2020. — Київ : Верховна Рада України.

39.Асоціація міст України. Аналітичний звіт “Децентралізація 2014–2023: результати, виклики, перспективи”. — Київ : АМУ, 2023.

40.Україна. Про добровільне об’єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. — Київ : Верховна Рада України, 2015.

41.Міністерство розвитку громад та територій України. Децентралізація: передача повноважень та ресурсів органам місцевого самоврядування. — Київ : Мінрегіон, 2021.

42.Україна. Про утворення та ліквідацію районів : Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX. — Київ : ВРУ, 2020.

43.Рада Європи. Local Democracy and Territorial Reforms in Ukraine : Assessment Report. — Strasbourg : Council of Europe, 2022.

44.Кравченко, В. Реалізація адміністративно-територіальної реформи в Україні: проблеми та перспективи // Вісник НАДУ при Президентові України. — 2023. — № 2.

45.Семененко, І. Нові принципи управління територіальним розвитком в умовах децентралізації // Регіональна економіка. — 2022. — № 3.

46.Україна. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами). — Київ : Верховна Рада України, 2024.

47.Міністерство фінансів України. Звіт про виконання місцевих бюджетів 2023 року. — Київ : Мінфін, 2024. — mof.gov.ua.

48.Council of Europe. Fiscal Decentralisation and Local Governance in Ukraine. — Strasbourg : Council of Europe, 2023.

49. Україна. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. — Київ : Верховна Рада України, 2024.

50. Децентралізація та управління делегованими повноваженнями: аналітичний звіт. — Київ : Мінрегіон, 2023. — decentralization.gov.ua.

51. Council of Europe. Monitoring Local Government Reforms in Ukraine. — Strasbourg : Council of Europe, 2023.

52.Міністерство цифрової трансформації України. Держава у смартфоні: стратегія цифрової трансформації. — Київ : Мінцифри, 2023. — https://thedigital.gov.ua

53.Україна. Постанова Кабінету Міністрів №835 «Про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» від 21.10.2015 (зі змінами). — Київ : Урядовий кур’єр, 2023.

54.European Union. EU4Digital Initiative: Empowering e-Governance in Ukraine. — Brussels : European Commission, 2023.

55.Міністерство фінансів України. Звіт про виконання місцевих бюджетів України за 2023 рік. — Київ : Мінфін, 2024. — https://openbudget.gov.ua

56.Авангардівська селищна рада. Офіційний сайт. — https://avangard.od.gov.ua

57.Авангардівська селищна рада. Рішення та програми місцевого розвитку (2021–2023). — https://avangard.od.gov.ua/selyshchna-rada/ofitsiyni-dokumenty

58.Рада Європи. Good Governance Standards for Local Self-Government. — Strasbourg : CoE, 2023.

59.Авангардівська селищна рада. Положення про апарат селищної ради та виконавчий комітет. — Офіційний сайт громади, 2023. — https://avangard.od.gov.ua

60.Україна. Закон «Про доступ до публічної інформації». — Київ : Верховна Рада України, 2024.

61.Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Методичні рекомендації щодо структури органів місцевого самоврядування. — Київ : Мінрегіон, 2023.

62.Авангардівська селищна рада. Регламент роботи ради та виконавчого комітету (оновлення 2023 року). — https://avangard.od.gov.ua/selyshchna-rada/reglament

63.Україна. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI (із змінами). — Київ : Верховна Рада України, 2024.

64.Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). Budget Transparency Toolkit. — Paris : OECD Publishing, 2023.

65.Програма «U-LEAD з Європою». Звіт про підтримку громад України у 2023 році. — Київ : Мінрегіон, 2023. — https://ulead.org.ua

66.Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Energy Efficient Communities in Ukraine. — Berlin : GIZ, 2023. — https://www.giz.de

67.Україна. Закон «Про співробітництво територіальних громад» від 17.06.2014 № 1508-VII. — Київ : Верховна Рада України, 2024.

68.Україна. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змінами). — Київ : Верховна Рада України, 2024.

69.Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Аналітичний звіт щодо реалізації адміністративно-територіальної реформи. — Київ : Мінрегіон, 2023.

70.Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної служби в Україні». Оцінка кадрового потенціалу громад. — Strasbourg : CoE, 2023.

71.Україна. Закон «Про регулювання містобудівної діяльності» від 17.02.2011 № 3038-VI (із змінами станом на 2024 р.). — Київ : Верховна Рада України, 2024.

72.Одеська обласна державна адміністрація. Інформаційна довідка про моніторинг рішень місцевих рад за 2023 рік. — Одеса : ООДА, 2024.

73.Солоп Є.Є., Савков А.П. Організаційно-адміністративні механізми реалізації реформи децентралізації в Україні

74.Асоціація міст України. Аналітичний звіт «Проблеми розпорядження землями територіальних громад у 2023 році». — Київ : АМУ, 2024.

75.Авангардівська селищна рада. Річний звіт про виконання програм благоустрою за 2022 рік. — Одеса : Авангард, 2023. — https://avangard.od.gov.ua

76.Одеський окружний адміністративний суд. Рішення у справі № 420/1534/23 щодо визнання недійсним рішення місцевої ради. — Одеса : Судова влада України, 2023.

77.Програма «U-LEAD з Європою». Аналітичний звіт «Стан кадрового потенціалу в територіальних громадах України». — Київ : Мінрегіон, 2023. — https://ulead.org.ua

78.Одеська обласна державна адміністрація. Щорічний звіт про координацію рішень органів місцевого самоврядування. — Одеса : ООДА, 2024.

79.Україна. Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР (із змінами станом на 2024 р.). — Київ : Верховна Рада України, 2024.

80.Програма Ради Європи «Доброчесне врядування та місцева демократія». Рекомендації щодо оновлення статутів територіальних громад. — Strasbourg : CoE, 2023.

81.Міністерство юстиції України. Методичні рекомендації щодо проведення правової експертизи актів органів місцевого самоврядування. — Київ : Мін’юст, 2023.

82.Програма «U-LEAD з Європою». Посібник для громад «Організаційна оптимізація виконавчих структур». — Київ : Мінрегіон, 2023.

83.Міністерство цифрової трансформації України. Концепція розвитку електронного врядування 2024–2030. — Київ : Мінцифри, 2024.