

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувач(ка) кафедри,
д.держ.упр., проф.

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ

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

Здобувач

Вадим КРЕЦУ

Науковий керівник,
д.держ.упр., доцент

Мирослав ТРЕЦОВ

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Крецу Вадиму Олексійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Перспективи реформи децентралізації в умовах воєнного стану

Науковий керівник: Трещов М.М. д.н.держ.упр., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 року № 2986

2. Термін подання здобувачем роботи: 02 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови КМУ, Укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні засади реформи децентралізації в Україні. 2. Аналіз стану та проблем функціонування децентралізованої системи державного управління. 3. Перспективи та напрями подальшого розвитку реформи децентралізації в Україні. Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 12 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2024 р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад-грудень 2024 р.	
3.	Теоретико-методологічні засади реформи децентралізації в Україні	січень - березень 2024 р.	
4.	Аналіз стану та проблем функціонування децентралізованої системи державного управління	квітень - травень 2025 р.	
5.	Перспективи та напрями подальшого розвитку реформи децентралізації в Україні	червень - вересень 2025 р.	
6.	Вступ	жовтень 2025 р.	
7.	Висновки	листопад 2025 р.	
8.	Оформлення роботи	листопад 2025 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Вадим КРЕЦУ

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

_____ (підпис)

Мирослав ТРЕЦОВ

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: Перспективи реформи децентралізації в умовах воєнного стану.

Кваліфікаційна робота містить: 93 с., 113 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у сфері публічного управління, що виникають у процесі реалізації, трансформації та вдосконалення реформи децентралізації в Україні в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження – теоретичні, нормативно-правові, організаційні та інституційні засади реформи децентралізації, а також практичні механізми забезпечення стійкості та розвитку територіальних громад в умовах воєнних викликів і повоєнного відновлення.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування, аналіз сучасного стану та визначення перспектив подальшого розвитку реформи децентралізації в Україні в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналізу та синтезу, індукції та дедукції, історичний, формально-юридичний і порівняльно-правовий, статистичний, соціологічний та структурно-функціональний методи, а також метод SWOT-аналізу.

У результаті дослідження обґрунтовано необхідність зміцнення інституційної спроможності територіальних громад та сформульовано стратегічні напрями подальшого розвитку реформи децентралізації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ВОЄННИЙ СТАН, ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ, ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ.

KEYWORDS

DECENTRALIZATION, LOCAL SELF-GOVERNMENT, MARTIAL LAW, TERRITORIAL COMMUNITIES, PUBLIC ADMINISTRATION, INSTITUTIONAL CAPACITY, POST-WAR RECOVERY.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ	10
1.1. Сутність, принципи та моделі децентралізації державного управління	10
1.2. Світовий досвід реформ децентралізації та можливості його адаптації в Україні	17
1.3. Нормативно-правові засади реалізації реформи децентралізації в Україні	23
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	31
2.1. Вплив воєнного стану на діяльність органів місцевого самоврядування	31
2.2. Економічні, фінансові та управлінські виклики для територіальних громад	38
2.3. Соціальні аспекти та механізми адаптації територіальних громад до кризових умов	46
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ	56
3.1. Пріоритети державної політики у сфері децентралізації у воєнний та повоєнний період	56
3.2. Інституційне та правове удосконалення системи місцевого самоврядування	62
3.3. Формування стійких і спроможних територіальних громад в умовах воєнного стану	67
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	74

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах воєнного стану та трансформації українського суспільства питання децентралізації набуває особливої актуальності. Ефективність як державної влади, так і місцевого самоврядування безпосередньо залежить від спроможності територіальних громад, рівня інституційної спроможності, фінансової та управлінської автономії, а також від здатності органів публічного управління швидко адаптуватися до кризових умов. Воєнний стан, руйнування інфраструктури, зміни у фінансових потоках та соціальні ризики створюють нові виклики для реформи децентралізації, вимагаючи підвищення стійкості, ефективності та гнучкості системи місцевого самоврядування.

Проблема прогресу реформи децентралізації в умовах воєнного стану також пов'язана з потребою забезпечення балансу між централізацією управлінських функцій у кризових ситуаціях та автономією місцевих органів влади. Існуючі дисбаланси у фінансовому забезпеченні громад, недостатній рівень управлінської компетентності та нестача ресурсів для відновлення й розвитку знижують ефективність реалізації політики децентралізації та гальмують відновлення територіальних громад. Отже, виникає об'єктивна потреба у формуванні нових стратегій і механізмів децентралізації, орієнтованих на стійкість, спроможність громад та ефективне управління ресурсами у кризових умовах.

Наукове підґрунтя дослідження становлять роботи вітчизняних учених, зокрема В. Авер'янова, В. Бакуменка, М. Білинської, І. Коліушка, Р. Куйбіди, Н. Нижник, С. Серьогіна, які розкривають концептуальні засади децентралізації, моделі місцевого самоврядування та нормативно-правові основи реформ. Питання адаптації системи управління до кризових умов, розвитку спроможності територіальних громад та стратегічного управління ресурсами вивчають Т. Мотренко, О. Оболенський, В. Тертичка, М. Трещов, О. Руда, Л. Прокопенко та інші.

Серед зарубіжних науковців значний внесок у вивчення проблем децентралізації, автономії громад та кризового управління внесли Р. Долан, М. Барбер, Д. Осборн, Г. Петтерс, які досліджують сучасні моделі управління, належне урядування, мотивацію публічних службовців та інноваційні підходи до розвитку спроможності місцевих органів влади. Особливої уваги заслуговують аналітичні матеріали ОЕСР, Світового банку та Програми розвитку ООН щодо проведення реформ децентралізації у країнах, що проходять етапи демократичних трансформацій та кризових змін.

Попри значну кількість досліджень, питання системного забезпечення ефективності децентралізації в умовах воєнного стану в Україні залишаються недостатньо опрацьованими. Потребують подальшого вивчення механізми фінансової та управлінської автономії територіальних громад, підвищення інституційної спроможності, вдосконалення правового забезпечення децентралізації, адаптація кращих світових практик до українських умов, а також вироблення рекомендацій щодо стратегічного розвитку та відновлення громад у повоєнний період. Зазначене визначає наукову новизну та практичну значущість дослідження, спрямованого на вироблення дієвих механізмів підвищення ефективності реформи децентралізації як ключового чинника розвитку місцевого самоврядування та сталого управління територіями.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини у сфері публічного управління, що виникають у процесі реалізації, трансформації та вдосконалення реформи децентралізації в Україні в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретичні, нормативно-правові, організаційні та інституційні засади реформи децентралізації, а також практичні механізми забезпечення стійкості та розвитку територіальних громад в умовах воєнних викликів і повоєнного відновлення.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування, аналіз сучасного стану та визначення перспектив подальшого розвитку реформи децентралізації в Україні в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Відповідно до мети, в роботі заплановано виконати **такі завдання:**

- розкрити сутність, принципи та моделі децентралізації державного управління;
- проаналізувати світовий досвід реформ децентралізації та можливості його адаптації в Україні;
- дослідити нормативно-правові засади реалізації реформи децентралізації в Україні;
- оцінити вплив воєнного стану на діяльність органів місцевого самоврядування;
- виявити економічні, фінансові та управлінські виклики для територіальних громад;
- провести оцінку соціальних аспектів та механізмів адаптації територіальних громад до кризових умов;
- визначити пріоритети державної політики у сфері децентралізації у воєнний та повоєнний період;
- окреслити напрями інституційного та правового удосконалення системи місцевого самоврядування;
- розробити рекомендації щодо формування стійких і спроможних територіальних громад.

Методика дослідження. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення та систематизації застосовано для з'ясування сутності, принципів та моделей децентралізації, а також для визначення тенденцій розвитку місцевого самоврядування в Україні. Історичний метод дозволив простежити еволюцію реформи децентралізації та розвиток місцевого самоврядування. Формально-юридичний і порівняльно-правовий аналіз використано для дослідження нормативно-правових засад децентралізації в Україні та в країнах ЄС, виявлення кращих практик і можливостей їх адаптації до українських умов. Статистичний та соціологічний методи застосовано для оцінки сучасного стану функціонування територіальних громад, їх спроможності, фінансової та управлінської автономії, а також впливу воєнного

стану на місцеве самоврядування. SWOT-аналіз і структурно-функціональний підхід використано для визначення проблем, ризиків і ресурсного потенціалу децентралізованої системи публічного управління та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості, ефективності та спроможності територіальних громад.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України у сфері місцевого самоврядування та децентралізації влади, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, офіційна статистика, аналітичні матеріали ОЕСР, Світового банку, Програми розвитку ООН, а також звіти Міністерства розвитку громад та територій України, Державної казначейської служби України, Рахункової палати, органів місцевого самоврядування, а також науково-аналітичні звіти та експертні оцінки щодо фінансової спроможності, управлінських і соціальних аспектів діяльності територіальних громад у кризових і воєнних умовах, що дозволило комплексно оцінити сучасний стан реформи децентралізації, виявити проблеми та окреслити перспективи її розвитку.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні системного підходу до децентралізації влади в Україні в умовах воєнного стану, який поєднує інституційні, правові, фінансово-економічні та управлінські механізми підвищення спроможності територіальних громад, стійкості місцевого самоврядування та ефективності реалізації державної політики. Основні положення, що мають елементи наукової новизни, полягають у тому що:

уперше:

– обґрунтовано цілісну модель підвищення стійкості та спроможності територіальних громад у воєнний та повоєнний періоди, яка інтегрує правові, фінансові, управлінські та соціальні підходи до децентралізації влади;

удосконалено:

– методологічні засади оцінювання ефективності реформи децентралізації влади шляхом інтеграції показників автономності, фінансової спроможності та результативності місцевого самоврядування;

дістало подальшого розвитку:

– практичні підходи до вдосконалення правового та інституційного забезпечення децентралізації, підвищення спроможності територіальних громад до управління ресурсами, фінансами та соціально-економічним розвитком у кризових і воєнних умовах, а також використання міжнародних стандартів та партнерств у відновленні і розвитку територій.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційного дослідження обговорено на 13-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 8 – 9 листопада 2025 року) та опубліковано статтю в науковому фаховому журналі категорії Б «Державне управління: удосконалення та розвиток» № 11 на тему «Соціальне дослідження впливу кадрового потенціалу публічної служби на перспективи реформи територіальної організації влади».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, які нараховують 113 найменувань. Основний зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 93 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

1.1. Сутність, принципи та моделі децентралізації державного управління

У сучасних умовах реформування державного управління центральним стратегічним напрямом виступає процес децентралізації, який передбачає передачу значної частки повноважень, ресурсів та відповідальності від центрального рівня до місцевого, зокрема до територіальних громад. Децентралізація розглядається як інструмент підвищення ефективності, гнучкості, відкритості і демократичності публічного управління, а також як складова трансформації держави в умовах соціальних, економічних чи безпекових викликів. Зокрема, Ю. Бальцій підкреслює, що успіх реформи децентралізації лежить не лише у перерозподілі функцій, але й у формуванні нової системи управління, здатної реагувати на вимоги громадян і бути стійкою до зовнішніх шоків [6].

Сутність децентралізації полягає у передачі функцій, ресурсів і повноважень на рівні нижчих ланок управління, таких як місцеві органи влади чи територіальні громади, з умовою забезпечення відповідного рівня контролю, підзвітності та взаємодії з центральними структурами. У цьому контексті можна виділити три головні компоненти, зокрема, функціональну (передача компетенцій), фінансову (надання ресурсів і відповідної автономії) та політичну децентралізацію (залучення громадян і місцевих інститутів до прийняття рішень). Дослідження також вказують, що децентралізація фактично утворює систему, яка складається з суб'єктів, процедур, ресурсів, інститутів та взаємодій, де кожний з елементів має бути налаштований на підтримку місцевої спроможності та ефективності [20, с. 38-40].

Ключовим у розумінні децентралізації є акцент на інституційній спроможності місцевих громад, адже власне наявність кадрових, фінансових і управлінських ресурсів на місцях визначає, чи буде передача повноважень ефективною. Як зазначає С. Дяченко, процес інституційної трансформації системи місцевих фінансів в Україні свідчить про те, що «децентралізація державного управління є важливим трендом сучасної реформи», однак вона має відбуватися через налаштовану систему інституційних змін, а не лише через формальне перерозподілення обов'язків [18, с. 45].

Отже, децентралізацію слід розглядати не просто як одноразовий акт передачі повноважень, а як тривалий і системний процес, що передбачає формування нової моделі управління з урахуванням місцевої специфіки, взаємодії рівнів влади та дотримання принципів ефективності і справедливості.

Принципи децентралізації виступають фундаментальними орієнтирами для побудови ефективною системи передачі повноважень від центрального до місцевого рівня влади. Вони визначають не лише правові рамки, а й практичні підходи до організації управлінських процесів на територіях, забезпечують баланс між автономією місцевих органів та контролем центральної влади, а також сприяють підвищенню транспарентності, підзвітності й участі громадян у процесах управління. Наукові дослідження вказують на кілька ключових принципів, які складають основу децентралізації, базовими з яких є принципи субсидіарності, відповідальності та підзвітності, фінансової автономії, участі громадян та транспарентності, а також справедливості та рівності.

Суть принципу субсидіарності полягає у передачі повноважень на той рівень управління, який найближчий до громадян і здатен ефективно виконувати функції, що означає, що центральна влада зберігає повноваження лише там, де локальні органи не можуть їх здійснювати належним чином. Субсидіарність забезпечує оптимальне розташування ресурсів і компетенцій, сприяє гнучкості управління та підвищенню якості публічних послуг. Українська практика децентралізації демонструє, що принцип субсидіарності лежить в основі моделі об'єднаних територіальних громад, які отримали право

самостійно вирішувати місцеві економічні, соціальні та адміністративні питання [27].

Принцип відповідальності та підзвітності проголошує, що передача повноважень передбачає, що місцеві органи влади несуть повну відповідальність за результати своєї діяльності перед громадою та державою. Зазначене забезпечує чіткі механізми контролю, оцінки ефективності та стимулює до результативного виконання завдань. З іншого боку відсутність належних механізмів підзвітності може призводити до зловживань і неефективного використання ресурсів. В Україні цей принцип реалізується через системи внутрішнього та зовнішнього аудиту, регулярні звіти місцевих рад і публічне оприлюднення бюджету громад [74, с. 160-163].

Принцип фінансової автономії стверджує, що фінансова самостійність є однією з ключових передумов ефективної децентралізації. Вона забезпечує громадам доступ до ресурсів, необхідних для виконання переданих функцій. Наукові дослідження демонструють, що моделі децентралізації, які не забезпечують адекватного фінансування, призводять до формального характеру передачі повноважень і зниження спроможності місцевого самоврядування. В Україні фінансова автономія реалізується через надання частки податкових надходжень на місцевому рівні, дотації та субвенції з державного бюджету [89].

Принцип участі громадян та транспарентності базується на тому, що децентралізація передбачає активну участь громадян у прийнятті рішень, контроль за діяльністю місцевих органів влади та транспарентність інформації про використання ресурсів. Транспарентність підвищує рівень довіри до влади, стимулює громадян до участі в управлінні та сприяє підвищенню ефективності місцевих ініціатив. Принцип транспарентності тісно пов'язаний з цифровою трансформацією, оскільки сучасні технології дозволяють оперативно отримувати інформацію про діяльність органів влади.

Зміст принципу справедливості та рівності полягає в тому, що справедливий розподіл ресурсів між громадами є важливим аспектом децентралізації, який забезпечує рівні можливості для розвитку навіть

невеликих чи економічно слабких територій. Принцип справедливості передбачає врахування соціально-економічних відмінностей між громадами, забезпечення рівного доступу до публічних послуг та підтримку територій, що відстають у розвитку [1].

Принцип ефективності та результативності означає, що децентралізація повинна забезпечувати оптимальне використання ресурсів та досягнення конкретних результатів, що передбачає наявність чітких цілей, показників оцінки ефективності та регулярного моніторингу виконання завдань. При цьому ефективність децентралізації визначається не лише наявністю повноважень, а й здатністю місцевих органів влади досягати встановлених цілей.

Децентралізація як складний багаторівневий процес має різні моделі реалізації, що залежать від історичних, політичних, адміністративних та соціально-економічних умов конкретної держави. У науковій літературі традиційно виокремлюють три основні моделі децентралізації – адміністративну, політичну та фінансову, а також галузеву, яка часто виступає проміжною формою децентралізації. Кожна з цих моделей має власні інституційні механізми, рівень автономії суб'єктів управління та інструменти реалізації [109, с. 140].

Адміністративна децентралізація передбачає передачу частини виконавчих функцій центральних органів на місця регіональним і місцевим органам влади. Вона ґрунтується на розподілі компетенцій між різними рівнями управління, що дозволяє забезпечити наближеність послуг до громадян і підвищити їхню якість.

За дослідженням В. Куйбіди, адміністративна децентралізація в Україні формувалася через реформу місцевих державних адміністрацій і розвиток системи територіальних громад. Дані процеси сприяли зміцненню локальної автономії, розвитку партнерства між державою і громадами, а також створенню нових форматів публічної участі [62, с/ 103].

Водночас українська модель адміністративної децентралізації залишається частково централізованою, оскільки значна частина контрольних і координаційних функцій залишається за центральними органами виконавчої влади. У країнах ЄС, зокрема у Польщі, Чехії та Франції, адміністративна децентралізація базується на більш чіткому розмежуванні компетенцій і фінансової відповідальності між рівнями влади [107, с. 46].

Політична децентралізація означає передачу політичних повноважень і відповідальності місцевим виборним органам, що мають власну легітимність, сформовану шляхом демократичних виборів. Дана модель передбачає автономію місцевих рад, органів самоврядування та громадянських інституцій у прийнятті рішень. Як зазначає Ю. Орловська, Р. Кірюхін, політична децентралізація є основою демократичного врядування, оскільки вона забезпечує участь громадян у прийнятті рішень та розширює механізми політичної відповідальності на місцевому рівні [45, с. 86].

Україна поступово наближається до цієї моделі через реформу місцевого самоврядування, що передбачає утворення спроможних територіальних громад, виборність їх керівництва та створення виконавчих органів рад. При цьому важливо, щоб політична децентралізація супроводжувалася належною фінансовою та інституційною спроможністю, адже без цього вона перетворюється на формальну демократизацію без реальної автономії.

Фіскальна децентралізація передбачає передачу фінансових ресурсів і повноважень щодо їх розподілу на нижчі рівні влади. Метою є забезпечення фінансової спроможності громад для ефективного виконання власних і делегованих функцій. За даними Світового банку, фіскальна децентралізація є ключовим чинником сталого розвитку регіонів, оскільки вона створює стимули для економічного зростання, раціонального використання ресурсів і підзвітності влади [86, с. 44-50].

В Україні реформу фіскальної децентралізації було започатковано у 2015 році зі зміною Бюджетного кодексу України, що дозволило територіальним громадам стати фінансово автономними, однак одночасно виявилось, що

відсутність стабільної нормативної бази і нерівномірність податкової бази призводять до диспропорцій між громадами. Тому сьогодні актуальним є питання фінансового вирівнювання та удосконалення механізмів бюджетної підтримки територій.

Функціональна децентралізація стосується делегування окремих функцій або сфер управління, зокрема, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту тощо, місцевим органам або спеціалізованим агентствам. Така форма децентралізації сприяє підвищенню ефективності управління у конкретних секторах та створює умови для експериментування з новими форматами послуг. Як зазначає Л. Рудакова та В. Михальчук, галузева децентралізація в Україні дала позитивний ефект у сфері освіти та медицини, підвищивши прозорість фінансування та залученість громадськості до процесів ухвалення рішень. Проте існують проблеми з кадровим забезпеченням та інституційною координацією, що обмежує ефективність реформи [63, с. 106].

Більшість сучасних держав застосовують змішані моделі, що поєднують елементи адміністративної, політичної та фінансової децентралізації. Наприклад, у Польщі функціонує трирівнева система на рівнях гміни, повіту та воєводства, що передбачає розмежування компетенцій і фінансів на кожному рівні, але зберігає єдину політичну відповідальність. У Швеції модель базується на високому рівні місцевої автономії та прозорих механізмах бюджетного контролю. Для України оптимальною є поетапна комбінована модель, яка передбачає поступову передачу повноважень і ресурсів при одночасному посиленні інституційної спроможності місцевої влади та впровадженні цифрових механізмів управління.

Моделі децентралізації є інструментами реалізації принципів ефективного публічного управління, які відрізняються рівнем автономії, обсягом повноважень і структурою фінансових потоків, але мають спільну мету, що полягає у створенні більш гнучкої, результативної й орієнтованої на громадянина системи державного управління. Для України важливо не лише імплементувати міжнародний досвід, а й адаптувати його до власних реалій,

забезпечивши баланс між централізацією стратегічних функцій і автономією місцевих громад.

Аналіз сутності, принципів та моделей децентралізації державного управління дозволяє зробити кілька ключових висновків. По-перше, децентралізація є системним і багаторівневим процесом, що включає передачу повноважень, ресурсів та відповідальності від центрального рівня державної влади до місцевих органів управління та територіальних громад. Сутність децентралізації полягає не лише у формальному перерозподілі функцій, а й у створенні нової управлінської моделі, здатної підвищувати ефективність, прозорість та підзвітність органів влади, а також забезпечувати участь громадян у процесах прийняття рішень.

По-друге, принципи децентралізації визначають базові орієнтири для побудови ефективної системи управління. Серед ключових принципів слід виділити субсидіарність, яка гарантує передачу функцій на найнижчий ефективний рівень; відповідальність та підзвітність органів місцевого самоврядування; фінансову автономію; участь громадян та прозорість; справедливість і рівність у розподілі ресурсів; ефективність та результативність управлінських рішень. Дотримання зазначених принципів створює умови для посилення місцевої спроможності та забезпечує баланс між автономією територіальних громад і контролем держави.

По-третє, аналіз моделей децентралізації показує різноманітність підходів до її реалізації. Адміністративна модель забезпечує передачу виконавчих функцій на місцевий рівень; політична децентралізація передбачає виборність органів місцевого самоврядування та участь громадян; фіскальна децентралізація гарантує фінансову спроможність і автономію територіальних громад; а функціональна децентралізація делегує конкретні сфери управління, як-от освіту чи охорону здоров'я. Найбільш ефективним є застосування комбінованих моделей децентралізації, які інтегрують елементи усіх чотирьох основних форм, забезпечуючи при цьому поступове нарощування інституційної спроможності місцевих органів та збалансованість фінансових потоків.

По-четверте, міжнародний досвід засвідчує, що успішна децентралізація базується на поєднанні автономії місцевих органів, транспарентних фінансових механізмів, системи контролю та участі громадян у процесах прийняття рішень. Український контекст демонструє позитивні результати реформ адміністративного та фінансового характеру, але водночас виявляє необхідність посилення інституційної спроможності, кадрового забезпечення та адаптації міжнародних практик до місцевих умов [75, с. 138].

Отже, сутність децентралізації, принципи та моделі її реалізації створюють науково-методологічну основу для розроблення ефективних механізмів реформування системи державного управління України, визначаючи напрямки посилення місцевої автономії, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищення якості управлінських рішень у контексті євроінтеграційних процесів та викликів воєнного стану.

1.2. Світовий досвід реформ децентралізації та можливості його адаптації в Україні

В умовах глобалізації та трансформації публічного управління багато країн світу впровадили реформи децентралізації з метою підвищення ефективності місцевого самоврядування, зміцнення зв'язку громад з владою та оптимізації ресурсів публічного управління. Українська реформа децентралізації, яка стартувала після Революції гідності, враховує зазначений міжнародний контекст і має можливість використати зарубіжний досвід, одночасно потребуючи адаптації до вітчизняних особливостей та викликів. Вбачаємо, що передусім досвід країн Центрально-Східної Європи, що пройшли процес трансформації після повалення комуністичного режиму, є орієнтирами для України [81, с. 287].

У європейській практиці децентралізація розглядається як основа модернізації публічного управління. Дослідження підкреслюють, що в європейських країнах цей процес передбачав не лише передачу повноважень на

регіональний рівень, а й розвиток інституційної спроможності місцевих органів влади. Водночас, огляд сучасних підходів показує, що універсального рецепту децентралізації не існує, адже кожна держава адаптує модель під своє історичне, політичне та соціально-економічне середовище [103].

Наприклад, у країнах ЄС місцеве самоврядування отримало фінансову автономію, право здійснювати місцеве планування та управління ресурсами, а також механізми підзвітності й контролю. Даний досвід підкреслює важливість поєднання трьох компонентів – адміністративної, фінансової та політичної децентралізації.

Для країн із низьким або середнім рівнем доходу результати децентралізації залежать від багатьох чинників, наприклад, інституційної спроможності, ресурсної бази, кадрового потенціалу місцевих органів. Як зазначають Е. Фокс та А. Двіцаксоно, емпіричні дані щодо впливу децентралізації на якість публічних послуг залишаються обмеженими, але потенціал для підвищення ефективності управління є значним [90, с. 324].

У Центрально-Східній Європі, зокрема, у Польщі, Чехії, Угорщині, Словаччині, децентралізація була невід'ємною частиною процесу інтеграції до ЄС. У цих державах посилювалося місцеве самоврядування, відбулася передача ресурсів і модернізація адміністративних структур. Освітня та соціальна сфери стали тестовими майданчиками для децентралізації, що сприяло підвищенню залученості громад до прийняття рішень.

Узагальнення міжнародного досвіду дозволяє стверджувати, що успішна реформа децентралізації потребує одночасного фінансового, кадрового та інституційного супроводу; місцеві органи влади повинні мати реальну, а не формальну автономію; ефективні механізми контролю та підзвітності є запорукою запобігання корупційним ризикам; процес реформування має бути поетапним та адаптованим до національних умов; а якісна і достатня ресурсна база місцевого самоврядування є ключовим фактором успіху реформи децентралізації.

Для України адаптація міжнародного досвіду має враховувати історичну централізацію влади, значні регіональні диспропорції та наслідки воєнного стану. Експерти наголошують, що успіх можливо забезпечити лише за умов розвитку кадрової спроможності місцевих органів, створення системи підготовки та підвищення кваліфікації службовців, а також посилення фінансової автономії громад [89].

Крім того, вбачаємо за необхідне створення механізмів вирівнювання фінансової спроможності між територіальними громадами, що дозволить запобігти посиленню регіональних дисбалансів. Додатковим чинником ефективної адаптації є участь міжнародних партнерів і донорів, які підтримують проєкти інституційного зміцнення та розвитку місцевого самоврядування.

Враховуючи вищезазначене, у процесі формування власної системи місцевого самоврядування Україна спирається на досвід європейських держав, які мають різні моделі розподілу влади та рівнів управління. Найчастіше серед прикладів наводяться Польща, Франція та Швеція, які демонструють різні підходи до поєднання автономії, відповідальності та контролю.

Польська модель проведення реформи децентралізації влади базується на поетапності проведення та забезпеченні спроможності регіонів і територіальних громад. Польща розпочала адміністративну реформу ще у 1990-х роках, і її досвід став одним із найуспішніших прикладів постсоціалістичних країн. Реформа базувалася на трьох принципах, а саме: субсидіарності, що означав, що передача повноважень має відбуватися максимально наближеним до громад рівням; фінансової самодостатності, тобто забезпечення місцевих бюджетів власними доходами; та відповідальності, що передбачає чіткий розподіл функцій між рівнями влади.

Згідно з висновками експертів ОЕСР, Польща створила трирівневу систему територіального устрою, який включає воєводства, повіти та гміни, де ключову роль відведено власне територіальним громадам (гмінам), які отримали право на формування місцевої фіскальної політики, введення

місцевих податків, планування територій та надання базових послуг. Зазначена модель сприяла не лише зростанню ефективності управління, а й активізації місцевої демократії [85, с. 89-91].

У звіті Світового банку відзначається, що фінансова автономія та навчання кадрів місцевого самоврядування стали запорукою успіху реформи децентралізації влади в Польщі. При цьому ключовим фактором стало те, що польські гміни активно використовували фонди ЄС для розвитку інфраструктури та цифровізації управління [101].

На відміну від Польщі Франція характеризується так званою керованою з боку держави децентралізацією. Попри розвинене місцеве самоврядування, держава зберігає сильні наглядові та координуючі функції. Основою французької системи територіального устрою також є три рівні – комуни, департаменти та регіони, кожен із яких має окремі повноваження та джерела фінансування [105, с. 23].

Згідно зі щорічним звітом про стан державної служби, який складено експертами Міністерства трансформації та державної служби Франції, країна активно впроваджує територіальні угоди про управління, що забезпечують баланс між місцевою автономією та державним контролем, що дозволяє уникати дублювання функцій, зберігаючи єдність політики розвитку [104, с. 14].

Швеція є одним із найперших прикладів стабільного функціонування децентралізованої держави. Тут місцеве самоврядування має надзвичайно високий рівень автономії, особливо у сфері освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг. Основу системи становлять комунальні та регіональні ради, які обираються прямим голосуванням і мають право формувати власні податки.

Особливістю шведської моделі є висока довіра громадян до місцевої влади та ефективна система контролю через відкриті фінансові звіти. Як зазначено у звіті ОЕСР, успіх шведської децентралізації пов'язаний із поєднанням високої професійності службовців і розвинутої культури прозорості [102, с. 18].

Аналіз розглянутих моделей децентралізації влади у Польщі, Франції та Швеції показує, що польська модель орієнтується на інституційну спроможність і поступовість реформ, французька модель поєднує автономію регіонів і територіальних громад з жорстким контролем центральної влади, а шведська – базується на довірі, саморегуляції та відповідальності місцевого самоврядування. На нашу думку для України найприйнятнішою є гібридна модель, що поєднує польську поетапність та шведську автономію з елементами французького інституційного контролю.

У контексті повномасштабної агресії проти України та викликів, пов'язаних з відновленням територій, імплементація принципів децентралізації набуває особливого значення. Зарубіжний досвід підтверджує, що успішна децентралізація може слугувати потужним інструментом підвищення стійкості місцевого самоврядування, а також основою для швидшого відновлення інфраструктури та сервісів. На сьогодні для України доступні як кілька великих міжнародних програм підтримки, так і аналітичні рекомендації, які можуть бути адаптовані в українських реаліях.

Однією з таких програм є U- LEAD x Європою – ініціатива ЄС та держав- членів ЄС, зокрема, Німеччини, Данії, Польщі, метою якої є зміцнення місцевого самоврядування, підвищення фінансової й управлінської спроможності територіальних громад України. Наприклад, зазначається, що в рамках фази III U- LEAD буде виділено €62 млн фінансової підтримки, а пріоритетами стануть підтримка реформи децентралізації влади, підтримка фінансової спроможності громад та підготовка до членства України в ЄС [92].

Аналітична доповідь ОЕСР щодо підтримки реформи децентралізації в Україні містить конкретні напрямки підвищення ефективності децентралізації, а саме: стабілізацію правової бази, посилення спроможності громад після об'єднання, забезпечення механізмів міжмуніципальної співпраці та підвищення управлінської ефективності [100, с. 27].

Свою позицію щодо реформи децентралізації влади висловив і Рада регіонів ЄС, який у 2024 р. оприлюднив рекомендації щодо участі органів

місцевого самоврядування у відновленні України, визначивши за першочергове чітке визначення повноважень та ресурсів, які мають бути в розпорядженні територіальних громад, їх активну участь в реконструктивному відновленні, зелену трансформацію та всебічне використання інструменту міжнародних партнерств [84].

Програма Eurocities також підкреслює важливість включення міст у процес відновлення України, зокрема у питаннях інфраструктури, соціальних послуг і цифровізації управління [112]. З урахуванням цих програм і рекомендацій можна виділити наступні напрями адаптації зарубіжного досвіду проведення реформи децентралізації в українських реаліях:

- посилення фінансової автономії територіальних громад, адже міжнародні програми показують, що фінансова спроможність є базовою передумовою успішної децентралізації, то в Україні важливо розвивати механізми вирівнювання фінансового забезпечення громад, стимулювати впровадження та мобілізацію місцевих податків і зборів та залучення грантів;
- розвиток управлінської та кадрової спроможності територіальних громад, що означає, що передача повноважень має супроводжуватися навчанням, підготовкою кадрів та оцінюванням спроможності громад;
- цифровізація та транспарентність, зокрема досвід ЄС свідчить про важливість цифрового інструментарію, відкритих даних та залучення громадян до управління, що сприяє підвищенню довіри та ефективності;
- партнерства і міжнародна підтримка, активне залучення міжнародних донорів, обмін досвідом з європейськими регіонами, участь у таких програмах як U- LEAD чи Eurocities, що створює можливості для практичного застосування європейського досвіду;
- спеціалізована увага до відновлення територіальних громад, які знаходяться в зоні активних воєнних дій, зокрема, міжнародні рекомендації наголошують на пріоритетному фінансуванні постраждалих громад, їх спрощеному доступі до таких інструментів відновлення як розмінування, відбудова інфраструктури, соціальні послуги тощо. При цьому адаптація

міжнародного досвіду в обов'язковому порядку має передбачати реалізацію пілотних проектів, оцінку ефективності, моніторинг та можливість гнучкого коригування стратегії, що дозволить Україні поєднати принципи автономії місцевого самоврядування та централізованого контролю в умовах воєнного стану, не допустивши подальшого посилення авторитаризму державної влади.

1.3. Нормативно-правові засади реалізації реформи децентралізації в Україні

Реформа децентралізації влади в Україні являє собою системну трансформацію моделі державного управління та територіальної організації влади, що передбачає розширення повноважень, ресурсів і відповідальності органів місцевого самоврядування. Однією з ключових передумов її успішної реалізації є створення міцної нормативно-правової бази, яка забезпечує правове підґрунтя для передачі повноважень, формування нових інституційних форм, фінансової децентралізації та реорганізації адміністративно-територіального устрою.

Правове регулювання процесу децентралізації влади визначає засади, принципи та цілі реформи децентралізації; розмежовує повноваження між центральною владою та органами місцевого самоврядування, регулює створення, реорганізацію й діяльність територіальних громад; визначає механізми фінансової децентралізації та забезпечує правові інструменти контролю, координації та відповідальності.

Відсутність чітко визначеної нормативної основи викликає імовірність виникнення ризиків правової невизначеності, дублювання компетенцій і неефективного використання ресурсів органами публічного управління. Власне тому децентралізація влади визначена одним із пріоритетів державної політики України [80, с. 47].

Нормативно-правова база реформи децентралізації в Україні формується як багаторівнева система, що охоплює концептуальні, законодавчі, фінансові й організаційні складові. Її розвиток забезпечує поступовий перехід до

європейських стандартів місцевого самоврядування, реалізацію принципів субсидіарності, прозорості та участі громадян у прийнятті рішень.

Зазначимо, що формування нормативно-правового забезпечення реформи децентралізації в Україні відбувалося послідовно, у кілька етапів, які відображають як внутрішню еволюцію управлінських підходів, так і зобов'язання держави у межах європейської інтеграції.

Першим етапом стало прийняття Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України № 333-р від 1 квітня 2014 року. Концепція визначила мету, завдання та етапи реалізації реформи, передбачила створення об'єднаних територіальних громад і передачу їм розширених повноважень [60].

Другим важливим етапом стало ухвалення Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», який закріпив правові механізми формування спроможних територіальних громад. Одночасно були внесені зміни до Бюджетного та Податкового кодексів України, що започаткували фінансову децентралізацію [55; 8; 49].

Третій етап характеризується передачею низки визначених владних повноважень на органом місцевого самоврядування, зокрема, з ухваленням Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень у сфері архітектурно-будівельного контролю та удосконалення містобудівного законодавства» відповідні повноваження було передано територіальним громадам [52].

У подальші роки здійснювалися системні зміни з удосконалення адміністративно-територіального устрою, формування нової мережі районів та посилення інституційної спроможності місцевого самоврядування. Станом на поточний момент продовжується системна робота щодо вдосконалення чинного законодавства та імплементації законодавчих норм ЄС в частині децентралізації влади з акцентом на розвиток місцевого самоврядування.

Як ми вже зазначали, одним з базових нормативних актів, що забезпечує реалізацію реформи, є Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», яким затверджено юридичний механізм створення об'єднаних територіальних громад, що й стало одним із основних інструментів формування спроможних громад. Даний закон передбачає, що громадяни, сільські, селищні чи міські ради можуть за ініціативою територіальних громад добровільно об'єднуватися з метою здійснення місцевого самоврядування відповідно до Конституції України і законів України. Водночас дослідження вказують, що на перших етапах впровадження даного нормативного акту виникали проблеми з його імплементацією, зокрема, низька поінформованість, невизначеність кадрового потенціалу, опір на місцях [12, с. 40].

У контексті передачі повноважень також важливим є механізм фінансової децентралізації, нормативні засади практичної реалізації якої закладено з внесенням змін до Бюджетного та Податкового кодексів України, які створили умови для збільшення власних доходів органів місцевого самоврядування, зокрема податку на доходи фізичних осіб, податку на майно, податку на прибуток та інших податків і зборів. Зазначений крок мав на меті забезпечити громади ресурсами для виконання повноважень [96].

Законодавче регулювання реформи децентралізації спирається на низку принципів, які відображено у стратегічних документах і супровідних актах, а саме: реформа децентралізації в Україні ґрунтується на принципах справедливості, інклюзивності, добросовісності та підзвітності. Зазначені принципи важливі тому, що вони створюють орієнтири правового регулювання не лише того, що має бути змінено, але і як це має бути здійснено з дотриманням прав місцевого самоврядування, забезпеченням рівного доступу до ресурсів та підзвітності органів місцевої влади перед громадянами.

У межах реформи децентралізації значна увага приділяється формуванню дійсно спроможних базових одиниць місцевого самоврядування – об'єднаних територіальних громад. Наприклад, у дослідженні М. Трещова виокремлено, що ключовим завданням децентралізації було створити

спроможні громади, які самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечать належний рівень надання доступних публічних послуг [73, с. 68].

При цьому передача повноважень до місцевого самоврядування має супроводжуватись передачею фінансових ресурсів. Власне така модель дозволяє громадам реально впливати на свою життєдіяльність, а не тільки формально отримувати повноваження. Наприклад, дослідження фіксують, що децентралізація створила умови для підвищення фінансової незалежності громад [61, с. 141].

Крім того успішна реалізація реформи децентралізації передбачає розвиток інституційної спроможності місцевих рад та виконавчих органів територіальних громад, їх організаційної спроможності, а також кадрового потенціалу.

Незважаючи на позитивні зрушення, аналіз показує, що на практиці під час реалізації реформи виникають значні виклики, найбільш гострими з яких є нерівномірна спроможність територіальних громад, адже деякі громади мають достатні ресурси, а інші суттєво поступаються за їх наявністю; недостатній кадровий потенціал органів місцевого самоврядування оскільки посадові особи органів місцевого самоврядування в більшості випадків не володіють компетенціями, що необхідні для реалізації нових функцій; потреба в проведенні інформаційно-роз'яснювальної роботи, оскільки громади не завжди розуміють зміст реформи, її переваги й ризики; а також правова невизначеність та недостатня нормативна деталізація окремих повноважень, що створює простір для конфліктів чи нерівних умов.

Наприклад, дослідження показують, що у період дії воєнного стану територіальні громади, що вже об'єдналися, продемонстрували більш високі рівні автономії і спроможності реагувати на виклики, також у деяких громадах зросли власні доходи, що дозволило успішно реалізовувати інфраструктурні проекти як результат фінансової децентралізації [34, с. 145].

Аналіз свідчить, що чинна законодавча база створила умови для переходу від централізованої моделі державного управління до моделі, в якій територіальні громади мають більше повноважень і відповідальності. Разом з тим, реальні зміни проявляються лише за умови повноцінного функціонування механізмів децентралізації, зокрема, створення спроможних громад, належного фінансового забезпечення, відповідної кадрової політики та організаційної підготовки органів місцевого самоврядування.

Отже, після прийняття базових законодавчих актів щодо реформи децентралізації в Україні розпочався новий етап, значення якого полягає в удосконаленні юридичних норм з урахуванням практики їх застосування, міжнародних стандартів та нових викликів.

Наприклад, у 2020 році були зареєстрований законопроект № 4298 «Про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації», метою якого є створення законодавчих передумов для функціонування місцевих державних адміністрацій префектурного типу, а також прийнято Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо вдосконалення правового регулювання інституту старост та його діяльності в умовах воєнного стану» від 17 липня 2024 року № 3870-ІХ [54; 53].

Оцінювання ефективності реформи децентралізації здійснюється шляхом оцінки декількох параметрів, до яких віднесено передачу повноважень, фінансову спроможність територіальних громад, зміни у структурі територіального устрою, якість надання публічних послуг тощо. Зазначимо, що результати реформ оцінюються через обсяг делегованих повноважень та фінансових ресурсів на нижчі адміністративні рівні відносно їх загального обсягу в державному секторі [32].

В аналітичному звіті Комітет Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування виділено, що хоч реформа і просунулася, але ще потребує прийняття нових законодавчих актів та внесення змін до діючих. Разом з тим, дослідження також підкреслюють нерівномірність результатів: різні

територіальні громади мають різні рівні спроможності, що впливає на якість реалізації реформи [4; 70, с. 558].

Враховуючи результати оцінки та тематичні дослідження, можна виділити такі перспективні напрями вдосконалення нормативно- правового забезпечення реформи децентралізації:

- уніфікація та кодифікація норм щодо місцевого самоврядування та територіального устрою, зменшення дублювання повноважень, чітке визначення компетенцій;

- посилення ролі громадських організацій, асоціацій місцевого самоврядування як партнерів у реалізації реформи та законодавче закріплення участі даних стейкхолдерів;

- підвищення рівня транспарентності і підзвітності органів місцевого самоврядування, в тому числі шляхом нормативного врегулювання відкритості даних, залучення громадян до прийняття рішень;

- зміцнення фінансової спроможності територіальних громад, закріплення на законодавчому рівні механізмів збільшення власних доходів місцевих бюджетів, визначення чітких критеріїв спроможності громад;

- контроль і оцінювання ефективності, введення законодавчих норм для систематичного моніторингу стану реалізації реформи децентралізації, включаючи оцінку впливу та звітування.

На поточному етапі реалізації реформи децентралізації нормативно- правове поле не потребує докорінної трансформацій, проте актуальним є його коригування та гармонізація із законодавчими нормами ЄС, адаптація до отриманих практичних результатів з урахуванням міжнародних стандартів і внутрішніх потреб. Законодавчі зміни мають бути спрямовані на посилення потенціалу спроможності громад, покращення якості і доступності публічних послуг і забезпечити більш рівні умови для усіх територіальних громад, а успіх реформи значною мірою залежить не лише від прийняття законодавчих змін, але й від їх якісної імплементації та адаптації до нових соціально- економічних умов.

Висновки до розділу 1

1. Реформа децентралізації в Україні є не просто адміністративною реформою, а глибокою трансформацією системи публічного управління, що змінює відносини між державою, громадами та громадянами. Головна мета реформи децентралізації полягає у створенні спроможних територіальних громад, здатних самостійно вирішувати питання місцевого значення, маючи необхідні ресурси та компетентність, що забезпечує ухвалення рішень, на рівні найближчому до людей, підвищує ефективність управління, транспарентність і підзвітність влади. Громадяни отримують більше можливостей для участі в публічному управлінні через вибори, громадські слухання та бюджети участі. Децентралізація стала ключем до формування нової моделі управління, заснованої на принципах партнерства, відкритості та ефективності.

2. Успішність реформи децентралізації залежить від дотримання принципів субсидіарності, фінансової самостійності, відповідальності, участі громадян та ефективності. Субсидіарність гарантує, що рішення приймаються на рівні, найближчому до громадян. Фінансова автономія передбачає наявність власних доходів місцевих бюджетів. Відповідальність і підзвітність формують довіру та дозволяють громадам контролювати владу. Активна участь громадян у прийнятті рішень підвищує якість управління і рівень демократії на місцях. Дотримання зазначених принципів створює баланс між автономією органів місцевого самоврядування і державними інтересами, сприяючи сталому розвитку територій.

3. Міжнародний досвід підтверджує, що успіх децентралізації визначається не лише передачею повноважень, а й спроможністю місцевої

влади їх ефективно реалізовувати, що потребує застосування комплексного підходу, який поєднує адміністративну, політичну, фінансову та кадрову складові. Адміністративна децентралізація визначає оптимальний розподіл функцій, політична забезпечує представництво інтересів, а фінансова формує ресурсну основу. Без розвитку інституційної та кадрової спроможності територіальні громади не зможуть ефективно реалізовувати надані повноваження, тому сутність децентралізації лежить передусім у зміні управлінської культури, орієнтованої на професійність, транспарентність і відповідальність.

4. Нормативно-правове забезпечення реформи децентралізації в Україні створило базу для її реалізації та переходу до європейських стандартів місцевого самоврядування. Основоположними актами в сфері децентралізації є Конституція України, Європейська хартія місцевого самоврядування, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» та законодавчі акти, що регулюють адміністративно-територіальний устрій і об'єднання громад. Важливу роль відіграють урядові концепції, зокрема Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні та Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, які визначають передачу повноважень, ресурсів та фінансову децентралізацію. Проте подальше ефективне супроводження реформи потребує вдосконалення правових механізмів з урахуванням воєнного стану та відбудови країни.

5. Ефективна децентралізація можлива лише за умов реальної автономії місцевих органів влади, транспарентності управління, громадської участі та належного державного контролю. Досвід країн ЄС доводить, що реформа децентралізації успішна тоді, коли місцеві органи мають як повноваження, так і відповідальність перед громадами, а держава гарантує дотримання стандартів надання публічних послуг. Транспарентність бюджетів, доступ до інформації та прозора кадрова політика зміцнюють довіру громадян. Для України важливо знайти баланс між автономією громад і державним контролем, що забезпечить

ефективність управління, підвищить довіру до влади та створить підґрунтя для демократичного відновлення країни.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Вплив воєнного стану на діяльність органів місцевого самоврядування

У зв'язку з повномасштабним вторгненням з боку Російської Федерації на територію України та введенням правового режиму воєнного стану відбулися суттєві трансформації у функціонуванні органів місцевого самоврядування на всіх рівнях внаслідок впливу правового, організаційного, фінансово-ресурсного та комунікаційно-соціального чинників на діяльність територіальних громад.

Введення воєнного стану створило особливий правовий режим, який прямо впливає на права і повноваження органів місцевого самоврядування. Згідно з аналізом проведеним В. Ковальчуком, роль органів місцевого самоврядування в період війни є критичною для забезпечення ефективного функціонування публічної влади та підтримки обороноздатності держави [29, с. 37].

Законодавство передбачає, що під час дії правового режиму воєнного стану можуть бути запроваджені тимчасові обмеження конституційних прав і свобод громадян, а також прав і законних інтересів юридичних осіб за умови необхідності для відсічі збройної агресії, забезпечення національної безпеки та територіальної цілісності [35б с. 145].

Органи місцевого самоврядування зберігають свої повноваження, але водночас мають діяти в умовах підвищеної відповідальності та нових правових рамок, зокрема, вони можуть бути залучені до ради оборони, взаємодіяти із військовим командуванням, створювати резерви і реагувати на екстрені виклики. Разом з тим, науковці звертають увагу на те, що припинення чи значне звуження повноважень органів місцевого самоврядування без належної юридичної процедури може бути визнано неконституційним [39].

Правове регулювання діяльності стало більш гнучким, наприклад, процедура ухвалення рішень органами місцевого самоврядування спрощується, щоб забезпечити швидку реакцію на виклики, але зазначене вище одночасно створює ризики зменшення демократичності, транспарентності та контролю. Таким чином, правовий режим воєнного стану формує нову тимчасову базу діяльності органів місцевого самоврядування, в якій їх самостійність з одного боку зберігається, а з іншого доповнюється механізмами взаємодії з державою й силами оборони [10].

Воєнний стан призвів до значних змін у організаційній структурі та функціях органів місцевого самоврядування. Перш за все, змінилися пріоритети їх роботи, які змінено зі стандартного місцевого управління на життєзабезпечення територіальної громади, реагування на воєнні виклики, евакуацію, координацію переселенців, співпрацю з військовими адміністраціями тощо. Наприклад, в перші години широкомасштабного вторгнення Указом Президента України та відповідними рішеннями було утворено ради оборони в областях, місцеві військові адміністрації, що брали на себе частину функцій [41].

Органи місцевого самоврядування багатьох територіальних громад, зокрема, прифронтових або евакуйованих територій, змушені були працювати в умовах обмеженого ресурсу, часткового руйнування інфраструктури, великої кількості внутрішньо переміщених осіб та зміни структури населення і економіки. Крім того, органи місцевого самоврядування вимушені були переймати нові функції, як-то координація волонтерської та гуманітарної допомоги, співпраця з благодійними організаціями, організація резервів життєзабезпечення, участь у територіальній обороні, у деяких випадках навіть контроль і залучення військових чи військових адміністрацій [30].

Вказане вище означає, що органи місцевого самоврядування, які мали вже певний рівень спроможності, наприклад, об'єднані територіальні громади, стали більш адаптованими до нових умов, ніж ті, які не пройшли реформу чи знаходилися в слабшій позиції.

Такий новий функціональний режим потребує належної організаційної гнучкості, чіткого розподілу відповідальності між органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями, державними структурами, а також забезпечення безперервності виконання життєвих функцій територіальних громад – надання комунальних послуг, проведення евакуації населення, розміщення внутрішньо переміщених осіб, проведення ремонту інфраструктурних об'єктів і т.д.

Фінансовий стан територіальних громад є ключовим фактором функціонування органів місцевого самоврядування, а війна створила значні виклики й зміни. З одного боку, витрати територіальних громад зросли на життєзабезпечення, ремонт і утримання пошкодженої інфраструктури, прийом і обслуговування внутрішньо переміщених осіб, логістику, охорону правопорядку, а з іншого боку – надходження багатьох місцевих бюджетів зазнали негативних впливів за рахунок зниження економічної активності, ушкодження або зупинення комерційних підприємств, мобілізації працівників, зменшення кількості платників податків, внутрішню міграцію та евакуацію мешканців, що створює серйозні виклики для бюджетного планування, ускладнюючи прогнозування доходів і витрат, підвищуючи невизначеність та створюючи необхідність резервування ресурсів на надзвичайні ситуації [35, с. 146].

Для прикладу, територіальні громади, які мають значну кількість військових чи переселенців, отримують додаткові надходження чи гранти, але це не компенсує всіх додаткових витрат та ризиків. Водночас, багато органів місцевого самоврядування виявилися недостатньо підготовленими з точки зору фінансової спроможності та ресурсної бази. Власне тому питання посилення фінансової автономії територіальних громад, формування резервних фондів, гнучких бюджетів, а також залучення донорів та міжнародної допомоги стає критично важливим.

У військових умовах органам місцевого самоврядування доводиться діяти за умов підвищеної соціальної напруги, великого навантаження на систему

соціальних послуг, необхідності швидкої взаємодії з мешканцями, волонтерами, громадськими організаціями, наприклад, ми бачимо великий дефіцит кадрів у місцевих радах через мобілізацію, зміни правил бронювання, ухиляння від призову та фінансові проблеми.

Вказане означає, що органи місцевого самоврядування мають не лише виконувати свої класичні функції, як-то благоустрій, комунальні послуги, житлово-комунальне господарство, але й займатися евакуацією, розміщенням переселенців, координацією волонтерської допомоги, інформаційною роботою.

Комунікація з громадянами – це ще одна важлива ланка роботи органів місцевого самоврядування. Під час війни обмеження на мирні збори, збори громад, демонстрації становлять додатковий виклик розвитку демократії на місцях. При цьому територіальні громади, які вже мали розвинуті цифрові канали зв'язку, громадську активність і механізми участі, краще адаптувалися до ситуації.

Соціально-гуманітарний тиск становить ще один важливий вимір впливу воєнного стану на органи місцевого самоврядування. Прийом внутрішньо переміщених осіб, ремонт зруйнованої інфраструктури, забезпечення життєво важливих послуг навіть під обстрілами чи у прифронтових зонах стало повсякденністю для багатьох територіальних громад. Відповідно органи місцевого самоврядування, що були слабкими до війни, зараз стикаються з наслідками своєї бездіяльності.

Проте, незважаючи на численні виклики, воєнний стан виступив також і як каталітик змін, який дозволив виявити можливості місцевого самоврядування. Зокрема, низка досліджень підкреслює, що реформа децентралізації влади, розпочата до початку активної фази російсько-української війни, надала органам місцевого самоврядування більшу автономію, спроможність та відповідальність, що в умовах війни стало перевагою [98].

Разом із тим, драматичність умов війни виявила і загострила існуючі проблеми, а також породила нові виклики для діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема:

- невизначеність повноважень і відповідальності, адже у багатьох випадках межі повноважень між органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями та державними структурами розмиваються, що створює неясність, конфлікти, дублювання або навпаки прогалини в управлінні;

- обмеженість ресурсів та нестабільність бюджетного планування, фінансова нестабільність, зниження доходів, зростання невизначеності, що нівелює можливість стратегічного планування, інвестування у розвиток та створення резервів;

- зниження рівня залучення громадськості, транспарентності і контролю, оскільки в умовах спрощених процедур ухвалення рішень, що може бути необхідним під час кризи, виникає ризик зниження участі громадян, зменшення прозорості і підзвітності;

- комунікаційні виклики та кадровий дефіцит, особливо в менш спроможних громадах, обмежена цифрова інфраструктура, забезпечення зв'язку, координації, що ставить під сумнів ефективність реагування;

- соціально-гуманітарне навантаження, що спричинено великою кількістю внутрішньо переміщених осіб, руйнуванням інфраструктури, порушенням сталих механізмів надання життєво важливих комунальних послуг, призводить до збільшення навантаження на органи місцевого самоврядування, які в багатьох випадках виявилися не готові до цього;

- ризик централізації і повернення до старих моделей, адже у війна стимулює посилення централізації і авторитаризму за рахунок створення військових адміністрацій, які перебирають на себе повноваження органів місцевого самоврядування, що суперечить ідеї децентралізації та автономії місцевого самоврядування [39].

Загалом вплив воєнного стану на діяльність органів місцевого самоврядування носить системний характер і має пряме значення для розвитку

реформи децентралізації. Війну можна розглядати як своєрідний тест спроможності системи децентралізованого державного управління.

По-перше, територіальні громади, які вже пройшли етап формування спроможності, що полягав у об'єднанні громад, розвитку фінансової бази та цифрової інфраструктури, продемонстрували на порядок вищий рівень стійкості у кризовий період.

По-друге, війна підтвердила важливість близькості влади до громади, швидкості реагування та локальної мобілізації ресурсів, що є ключовими перевагами децентралізації.

По-третє, у той же час війна підкреслила, що територіальні громади з низькою спроможністю ризикують відставанням, що створює різницю між сильними і слабкими громадами, а зазначене може поглибити регіональні нерівності.

По-четверте, воєнний стан породжує нерегулярність виборчих процесів, що особливо небезпечно для органів місцевого самоврядування. Наприклад, законодавчі обмеження та практичні умови можуть відтермінувати чергові місцеві вибори, а відсутність оновленої легітимності органів місцевого самоврядування може вплинути на довіру до них.

По-п'яте, післявоєнне відновлення створює виклики ефективності подальшої реалізації реформи децентралізації влади, оскільки постають питання як відновити діяльність органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях, як організувати вибори, як продовжити шлях децентралізації, а не повернутися до централізованого державного управління.

Реформа децентралізації має отримати новий поштовх, оскільки російсько-українська війна і воєнний стан не зупинили її перебіг, але змінили умови врядування, виставили нові стандарти, нові вимоги до спроможності територіальних громад і органів місцевого самоврядування.

На підставі вищенаведеного нами аналізу доцільно сформулювати такі рекомендації для підвищення рівня ефективності діяльності органів місцевого

самоврядування в умовах воєнного стану та забезпечення подальшого розвитку реформи децентралізації:

– посилення правового захисту і чітке визначення повноважень органів місцевого самоврядування, зокрема, необхідно забезпечити, щоб повноваження місцевої влади були чітко закріплені в законодавстві, навіть під час воєнного стану, а тимчасові обмеження мали підстави і не призводили до фактичного скасування місцевого самоврядування;

– розвиток фінансової автономії та ресурсного забезпечення територіальних громад, а саме; громадам слід створювати резервні фонди, мати механізми швидкого фінансування на кризові ситуації, а також механізми гнучкого бюджетного планування, а держава має передбачити підтримку менш спроможних громад, особливо під час активної фази війни;

– зміцнення комунікаційної інфраструктури, розширення цифровізації та взаємодії з громадськістю, в тому числі органи місцевого самоврядування мають посилити канали зворотного зв'язку, опанувати цифрові платформи, інтегрувати в систему публічного управління діяльність волонтерських мереж та громадських організацій, що підвищить рівень легітимності органів місцевого самоврядування та ефективність їх діяльності;

– сприяння розвитку спроможності територіальних громад до реагування на кризи шляхом потрібно проведення навчання, розробки сценаріїв кризового управління, забезпечення ресурсами та інструментами для оперативного реагування, не лише в операційному форматі, але й у форматі стратегічного планування;

– забезпечення легітимності місцевого самоврядування, оскільки навіть в умовах воєнного стану важливо зберігати демократичну легітимність органів ілвди через вибори, громадську участь, громадські ради, що дозволить уникнути дефіциту суспільної довіри;

– планування повернення до реформи децентралізації по закінченні активної фази російсько-української війни, що означає, що після припинення активних бойових дій важливо мати план відновлення та розширення

повноважень місцевого самоврядування, проведення виборчого процесу, а збереження авторитарних засобів утримання влади.

Отже, вплив воєнного стану на діяльність органів місцевого самоврядування є вкрай багатограним, оскільки з одного боку він викликав обмеженість ресурсів, невизначеність, зростання навантаження та ризику ослаблення демократичних механізмів, але з іншого боку виступив стимулом до зростання спроможності місцевого самоврядування за рахунок посилення співпраці з громадами, підвищення його значенні в умовах війни, наочності переваг децентралізованого управління в екстремальних умовах.

В контексті перспектив подальшої реалізації реформи децентралізації зазначене означає, що вона має бути не просто мирною реформою, а реформою, спроможною працювати в умовах кризи, війни та повоєнного відновлення. Від спроможності органів місцевого самоврядування ефективно діяти в умовах воєнного стану залежить не лише життєзабезпечення територіальних громад, а й довіра до влади, стійкість державності, а в довгостроковій перспективі – успіх децентралізації як моделі.

2.2. Економічні, фінансові та управлінські виклики для територіальних громад

Реформа децентралізації влади має на меті формування спроможних територіальних громад, здатних самостійно забезпечувати сталий розвиток і надавати якісні публічні послуги. Проте російська військова агресія суттєво змінила контекст функціонування місцевого самоврядування, зокрема економічна динаміка різко сповільнилася, руйнування виробничої й транспортної інфраструктури порушили логістику, а переміщення населення призвели до дестабілізації місцевих ринків праці.

За даними дослідження Національного інституту стратегічних досліджень, у 2023 році близько третини територіальних громад втратили понад 40% доходів від господарської діяльності підприємств, що базувалися на

їх території, що створює системні економічні виклики, які безпосередньо впливають на фінансову стійкість громад і перспективи реалізації реформи децентралізації [40, с. 24-29].

Одним із ключових чинників дестабілізації економіки територіальних громад є масові руйнування виробничої та транспортної інфраструктури. Звіт Програми розвитку ООН в Україні вказує, що понад 15 тис. об'єктів соціально-економічної інфраструктури зазнали пошкоджень або були зруйновані, зокрема, комунальні підприємства, логістичні центри, дороги, енергомережі тощо [95].

Руйнування об'єктів промисловості та транспорту створює ефект економічного вакууму, який характеризується тим, що громади втрачають підприємства-платники податків, зростає безробіття, падає купівельна спроможність та в підсумку обмежує розвиток малого бізнесу.

За оцінкою аналітичного звіту Українського незалежного центру політичних досліджень навіть у відносно безпечних регіонах України, таких як Полтавська чи Хмельницька області, відбулося скорочення частки малого бізнесу на 10–15 % через міграцію робочої сили та перебої у постачанні ресурсів, що підриває основи економічної самодостатності територіальних громад, адже власне малий і середній бізнес є головним джерелом формування місцевих бюджетів після впровадження реформи порядку розподілу податку на доходи фізичних осіб між рівнями бюджетів [21].

Міграційні процеси стали одним із найпомітніших економічних викликів. Близько 6 млн осіб залишили країну, а ще понад 5 млн стали внутрішньо переміщеними особами. Для частини територіальних громад, особливо у центральних та західних областях, це означало раптове збільшення навантаження на інфраструктуру, соціальні послуги та житловий фонд, а для інших громад – депопуляцію, втрату працездатного населення, зниження економічної активності [91].

Згідно з аналітичним звітом ТСК Верховної Ради України з питань захисту майнових та немайнових прав внутрішньо переміщених та інших осіб,

постраждалих внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України, територіальні громади, що прийняли внутрішньо переміщених осіб, у середньому збільшили свої видатки на соціальну підтримку на 22%, тоді як доходи їх бюджетів зросли лише на 8%. Така диспропорція формує ризик фінансового виснаження і створює потребу у зовнішній допомозі.

Крім того, трудові ресурси перерозподілилися внаслідок триваючих процесів мобілізації, адже значну частину працездатних чоловіків було призвано до лав ЗСУ, а частина жінок переорієнтувалася на волонтерські або неприбуткові види діяльності, що змінило структуру ринку праці, зменшило продуктивність у виробничих секторах і загальну податкову базу громад [3].

Значна частка територіальних громад втратили внутрішньоекономічну цілісність через порушення логістичних ланцюгів. У промислових регіонах, передусім Дніпропетровській, Запорізькій та Харківська областях, у 2022–2024 роках було зафіксовано зниження обсягів вантажних перевезень на 40–60% порівняно з довоєнним рівнем, що унеможлиблює нормальну роботу підприємств, орієнтованих на експорт або міжрегіональні поставки [71].

З іншого боку, у відносно безпечних громадах активізувалися логістичні хаби, центри перерозподілу гуманітарної допомоги та склади тимчасового зберігання товарів. Хоча зазначене стимулює короткострокову зайнятість, але не формує сталих джерел розвитку. Як зазначає В. Кравченко, переорієнтація економіки громад у бік сервісних і допоміжних функцій без інвестицій у виробництво загрожує їх фіскальною нестабільністю [66, с. 92-96].

Інвестиційна привабливість регіонів суттєво знизилася. Згідно з аналітичним оглядом Міністерства економіки України, обсяг залучених прямих іноземних інвестицій у 2024 році становив лише 37% від рівня довоєнного 2021 року, відповідно територіальні громади, які раніше покладалися на місцеві індустріальні парки чи проєкти державно-приватного партнерства, змушені шукати альтернативні джерела підтримки, переважно міжнародну технічну допомогу. Проте залучення такої допомоги потребує кадрових і управлінських спроможностей, яких бракує. За оцінками Асоціації міст України, лише 28%

територіальних громад мають підрозділи з управління проектами, а ефективне використання грантових ресурсів становить менше 60% [24; 26].

Додатковим економічним викликом є цифровий розрив. У багатьох територіальних громадах рівень цифровізації публічних послуг і управління залишається низьким. За даними проекту «U-LEAD з Європою», лише 40% громад мають розроблені цифрові стратегії розвитку, а понад третина не забезпечують базового рівня онлайн-доступу до адміністративних послуг, що знижує конкурентоспроможність громад, обмежує можливість розвитку дистанційної зайнятості та електронного бізнесу, що в сучасних умовах є важливим чинником економічної стійкості [16].

Попри складні умови, у низці територіальних громад спостерігаються позитивні приклади економічної адаптації. Наприклад, громади Львівської та Тернопільської областей активно розвивають локальні програми підтримки бізнесу переселенців та створюють спільні виробничі кластери. Такі ініціативи демонструють, що за наявності стратегічного бачення й ефективного менеджменту громади здатні перетворити кризу на стимул модернізації [5].

У цілому, головні економічні виклики, які стоять перед територіальними громадами можна поділити на структурні (руйнування економічної бази, скорочення бізнес-активності, втрата ринків збуту), демографічні (міграція, зменшення трудових ресурсів, соціальні дисбаланси), інституційно-інноваційні (брак інвестицій, слабка цифровізація, низький рівень підприємництва). Подолання зазначених викликів можливе лише за умови поєднання державної підтримки з активною місцевою політикою економічного відновлення, зокрема, розвитком малого та середнього бізнесу, створенням індустріальних хабів, залученням донорських коштів та розбудовою цифрової інфраструктури.

Фінансова автономія територіальних громад є ключовим елементом реформи децентралізації, оскільки забезпечує можливість самостійного формування доходів, визначення пріоритетів видатків і ефективного управління ресурсами. У довоєнний період фінансова децентралізація забезпечила значне зростання власних доходів територіальних громад за рахунок податку на

доходи фізичних осіб, податку на майно та частки акцизного збору. Проте початок широкомасштабної військової агресії суттєво знизив фінансову спроможність територіальних громад. В умовах воєнного стану територіальні громади одночасно стикаються зі скороченням доходів і збільшенням видатків на непередбачувані потреби, зокрема на евакуацію населення, забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб, відновлення інфраструктури та підтримку безпеки [14, с. 52].

Скорочення доходів місцевих бюджетів відбувається під впливом кількох чинників. По-перше, зменшується економічна активність підприємств через закриття або пошкодження бізнес-об'єктів, скорочення виробництва та зупинку малого і середнього бізнесу. По-друге, депопуляція та внутрішня міграція населення призводять до падіння надходжень податку на доходи фізичних осіб та місцевих зборів. По-третє, нестабільні державні трансферти, що раніше компенсували різницю між видатками і доходами, надходять із затримками або у неповному обсязі, що створює додатковий дефіцит ресурсів. За даними Міністерства фінансів України, у 2024 році середнє скорочення власних доходів територіальних громад, які перебували у зоні активних бойових дій, становило 35–50 % порівняно з довоєнним рівнем, що свідчить про високий рівень фінансової вразливості територіальних громад і необхідність додаткової державної підтримки [83; 9].

Одночасно з падінням доходів значно зросли видатки територіальних громад, зумовлені новими функціями та потребами. Основні напрямки включають соціальну підтримку внутрішньо переміщених осіб, відбудову пошкодженої інфраструктури, а також забезпечення безпеки, територіальної оборони і реагування на надзвичайні ситуації. Згідно з аналітичними даними Асоціації міст України, видатки на непередбачувані потреби у середньому збільшилися на 20–25 %, що створює ризик дефіциту бюджету або змушує відкладати інвестиційні програми. Такий дисбаланс між доходами та видатками формує системну фінансову нестійкість і обмежує здатність громад виконувати свої функції в повному обсязі. Крім того, економічна нестабільність у

поєднанні зі слабкою спроможністю до бюджетного прогнозування та планування ускладнює ефективне управління фінансовими ресурсами. Дослідження показують, що територіальні громади з більшими власними доходами швидше адаптуються до нових умов, тоді як територіальні громади, що повністю залежать від державних трансфертів, ризикують залишитися у кризовому стані [25].

В умовах воєнного стану класичне середньострокове планування бюджету виявилось недостатньо гнучким. Потреба у швидких фінансових рішеннях для гуманітарних потреб, евакуації населення та ремонту інфраструктури створює низку проблем, серед яких відсутність резервних фондів, обмежена інформаційна база для прийняття рішень та слабка інтеграція між місцевим бюджетом і державними програмами підтримки, змушуючи територіальні громади перенаправляти кошти з довгострокових проєктів на поточні потреби, що затримує реалізацію інвестиційних програм та гальмує економічний розвиток [43].

Фінансова спроможність територіальних громад також залежить від рівня управлінських компетенцій. У більшості територіальних громад відсутні кваліфіковані фінансові аналітики та бюджетні планувальники, а рівень підготовки до роботи в умовах криз є недостатнім. Зазначене стосується організації ризик-менеджменту, оперативного реагування та адаптивного бюджетування. Крім того, обмеженість фінансових інструментів, таких як кредити, гранти або державно-приватне партнерство, обмежує можливості територіальних громад для додаткового фінансування. Як зазначає Г. Скрипник, громади, які не впровадили сучасні методи бюджетного планування, ризикують стати залежними від держави та міжнародних донорів, втрачаючи фінансову автономію [65].

Одним із шляхів стабілізації фінансового стану є активне залучення міжнародної допомоги та використання нових фінансових інструментів. Програми ЄС та ПРООН пропонують гранти та технічну підтримку для відновлення інфраструктури, розвитку бізнесу та цифровізації діяльності

органів місцевого самоврядування. Успішна практика показує, що територіальні громади, здатні ефективно управляти грантовими ресурсами та інтегрувати їх у бюджетне планування, швидше відновлюють економічну спроможність. Проте більшість територіальних громад поки не мають достатньої компетентності у сфері проектного менеджменту, що обмежує потенціал фінансової стабілізації.

Отже, фінансові виклики територіальних громад у воєнний час можна звести до трьох основних напрямів. По-перше, це скорочення власних доходів, що включає падіння надходжень податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку і місцевих податків та зборів через економічну дестабілізацію та депопуляцію. По-друге, це зростання видатків на соціальну підтримку, безпеку та відбудову інфраструктури. По-третє, це нестача управлінської спроможності, яка проявляється у слабкій здатності до планування, кризового бюджетування та ефективного використання зовнішніх ресурсів.

Функціонування системи місцевого самоврядування в умовах воєнного стану супроводжується не лише економічними та фінансовими труднощами, а й глибокими управлінськими викликами, пов'язаними з обмеженням ресурсів, мобілізацією кадрів, зміною законодавчого середовища та зростанням відповідальності органів місцевої влади за безпеку і життєдіяльність населення. Війна актуалізувала питання ефективності управлінських процесів у громадах, їх здатності до стратегічного планування, антикризового реагування та комунікації з населенням і центральними органами влади.

Одним із ключових управлінських викликів стало різке підвищення навантаження на місцеві органи влади. Територіальні громади, які до війни лише формували власні інституційні системи управління після адміністративно-територіальної реформи 2020 року, були змушені оперативно переорієнтуватися на забезпечення оборони, евакуації, гуманітарного постачання, інтеграції внутрішньо переміщених осіб, підтримки бізнесу тощо. У багатьох випадках це вимагало не лише зміни управлінських підходів, але й

переосмислення самої ролі місцевої влади як центру стійкості території [44, с. 17].

В умовах воєнного стану зросла потреба у гнучкому управлінні, що передбачає швидке прийняття рішень у ситуаціях невизначеності. Традиційно бюрократизовані процедури не відповідали вимогам кризового часу, тому територіальні громади почали впроваджувати елементи кризового менеджменту, мобільного планування та делегування повноважень на рівень старостинських округів. Разом з тим, у багатьох територіальних громадах виявилася низька управлінська культура, обмежені навички стратегічного аналізу та комунікації в кризових умовах [31].

Інституційна спроможність територіальних громад у період війни також зазнала серйозних випробувань. Вона визначається не лише кадровими чи фінансовими ресурсами, а й здатністю органів місцевого самоврядування підтримувати основні функції управління, зокрема планування, бюджетування, взаємодію з населенням, контроль та звітність. Багато територіальних громад довели свою життєздатність, продемонструвавши гнучкість та інноваційні підходи, створення кризових штабів, оперативних центрів, систем волонтерської логістики, платформ для координації гуманітарної допомоги. Проте існує й інша категорія територіальних громад, які виявилися неспроможними до самостійного управління без зовнішньої підтримки.

Недостатня інституційна стійкість виявляється і у слабкому стратегічному плануванні. За даними Міністерства розвитку громад та територій України понад третина територіальних громад не мають оновлених стратегій розвитку після 2022 року. Відсутність актуальних планів унеможливорює ефективне залучення донорських коштів, координацію відбудови інфраструктури та розвиток місцевої економіки. Проблема ускладнюється тим, що нормативна база планування в умовах воєнного стану перебуває в постійному оновленні, а громади не завжди мають фахові кадри для адаптації своїх документів [69]. Можна стверджувати, що управлінські виклики перед територіальними громадами в умовах воєнного стану, мають

комплексний характер. Їх сутність полягає передусім у потребі трансформації управлінської культури, від формального адміністрування до орієнтованого на результат лідерства. Ефективне реагування на кризові ситуації можливе лише за умови розвитку кадрового потенціалу, цифрової спроможності, стратегічного планування та партнерства з державою та міжнародними структурами.

2.3. Соціальні аспекти та механізми адаптації територіальних громад до кризових умов

Повномасштабна війна, розв'язана Росією проти України, кардинально змінила соціальну структуру територіальних громад. Як ми вже зазначали громади зіткнулися з безпрецедентними викликами – масовими переміщеннями населення, руйнуванням соціальної інфраструктури, зростанням рівня безробіття та бідності, а також необхідністю інтеграції внутрішньо переміщених осіб у місцеві соціальні системи. За даними Міжнародної організації міграції станом на початок 2025 року в Україні зареєстровано понад 4,9 млн внутрішньо переміщених осіб, більшість із яких проживають саме в територіальних громадах центральних і західних регіонів [76].

Соціальні зміни, спричинені війною, мають складну багатовимірну структуру. По-перше, вони проявляються у демографічному дисбалансі, зокрема у низці територіальних громад відбувся відтік працездатного населення, що спричинило зростання навантаження на соціальні служби та освітню інфраструктуру. По-друге, війна спричинила соціально-психологічні наслідки як-то підвищення рівня тривожності, травматизації, зниження довіри до інститутів влади на локальному рівні [79, с. 89-96].

Важливо зазначити, що війна вказала на структурні проблеми соціальної системи територіальних громад, які ще до 2022 року були недостатньо розвиненими – на низьку якість соціальних послуг, кадровий дефіцит у сфері соціальної роботи, слабку інтеграцію між службами у справах дітей, центрами зайнятості та охороною здоров'я. Багато місцевих органів влади виявилися неготовими до швидкої реакції на гуманітарні виклики такі як розселення

внутрішньо переміщених осіб, забезпечення продуктами, організацію допомоги літнім людям і дітям тощо.

Попри ці труднощі, у територіальних громадах спостерігається підвищення рівня соціальної згуртованості. За результатами соціологічного дослідження ПРООН та USAID, проведеного у 2024 році, понад 70% мешканців вважають, що громади стали більш єдиними та солідарними порівняно з довоєнним періодом, що свідчить про зростання ролі локальної ідентичності, взаємодопомоги та громадської ініціативи як основ адаптаційної спроможності [67, с. 47].

Серйозним викликом залишається відновлення соціальної інфраструктури, передусім шкіл, лікарень, будинків культури, центрів надання соціальних послуг, які були зруйновані або пошкоджені внаслідок бойових дій. За даними Міністерства розвитку громад та територій України, лише у 2024 році було зафіксовано понад 3,5 тис. пошкоджених об'єктів соціальної сфери, більшість із яких потребують капітального ремонту. У територіальних громадах таких прифронтових областей як Харківська, Запорізька, Донецька та Херсонська зазначені втрати мають катастрофічний характер, що створює додатковий тиск на більш безпечні регіони, куди переміщуються тисячі громадян [23, с. 14-18].

Крім того, війна загострила проблему соціальної нерівності між територіальними громадами. Заможніші громади з диверсифікованою економікою мають більше можливостей для підтримки населення, тоді як сільські території, залежні від державних субвенцій, опинилися у стані виживання. Такий розрив у соціальній спроможності загрожує новою хвилею дезінтеграції, що суперечить ідеї децентралізації як політики вирівнювання можливостей розвитку [14, с. 36].

Попри складність ситуації, громади поступово вибудовують механізми соціальної адаптації, створюють центри допомоги внутрішньо переміщеним особам, запроваджують психологічні служби, підтримують волонтерські ініціативи, співпрацюють з міжнародними партнерами. Дані процеси формують

основу для нової моделі соціальної політики орієнтованої на громаду, партнерство і сталість.

Соціальна адаптація територіальних громад у період воєнного стану є складним, багаторівневим процесом, що охоплює інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, відновлення соціальних зв'язків, розвиток взаємодопомоги та зміцнення соціального капіталу. Механізми адаптації мають як інституційний, так і неформальний характер, включаючи діяльність органів місцевого самоврядування, громадських організацій, волонтерських рухів, церковних структур, приватного сектору та міжнародних донорів [13, с. 45-52].

В умовах війни власне громади стали осередками соціальної мобілізації та взаємопідтримки. Багато процесів, які раніше залежали від держави, перейшли на локальний рівень, наприклад, розміщення та забезпечення внутрішньо переміщених осіб, надання психологічної підтримки, організація гуманітарної допомоги, пошук житла, робочих місць, забезпечення дитячої освіти. Такі зміни засвідчили, що ефективна адаптація можлива лише за умови синергії дій влади, громади і громадянського суспільства. Як зазначають експерти ПРООН, територіальні громади, де активні інституції громадянського суспільства взаємодіють із місцевою владою, виявляють вищий рівень стійкості до криз [87].

У більшості територіальних громад створено центри надання соціальних послуг або координаційні хаби допомоги внутрішньо переміщеним особам, які стали базовими осередками соціальної підтримки. Вони надають інформаційні, консультаційні, психологічні та матеріальні послуги, а також допомагають у пошуку житла та працевлаштуванні. Наприклад, у Черкаській області створено мережу соціальних офісів громади, де в єдиному приміщенні можна отримати соціальну допомогу, оформити субсидію чи консультацію психолога. Подібні практики впроваджено також і у громадах Львівської, Полтавської та Тернопільської областей [22, с. 25-30].

Інституційний рівень адаптації охоплює також місцеві програми соціального розвитку. Територіальні громади розробляють власні стратегії

підтримки внутрішньо переміщених осіб та вразливих груп, спрямовані на інтеграцію, навчання та працевлаштування. Так, у межах Хартія стійкості людського капіталу – ініціативи Міністерства економіки України за підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку і Folke Bernadotte Academy (FBA) у співпраці з Korn Ferry 87 територіальних громад України розробили локальні плани інтеграції внутрішньо переміщених осіб у соціально-економічне життя. Однак системність цих заходів часто обмежується нестачею фінансування і кадрів. Тому важливо, щоб держава забезпечувала методичний супровід і довгострокову підтримку таких ініціатив [94].

Особливу роль у процесі адаптації відіграє волонтерський сектор. Від початку повномасштабної агресії в Україні сформувалася потужна мережа волонтерських об'єднань, що працюють на рівні громад. Дані ініціативи стали не лише джерелом гуманітарної допомоги, а й важливим фактором соціальної інтеграції та психологічної підтримки.

У багатьох громадах з'явилися волонтерські штаби, які об'єднують місцеву владу, бізнес і активістів. Вони займаються забезпеченням військових, підтримкою переселенців, проведенням благодійних заходів. Наприклад, у проєкт «Львівська область із підтримкою громад у Запорізькій, Одеській, Миколаївській, Кіровоградській, Харківській та Дніпропетровській областях, що постраждали від війни», що допомагає внутрішньо переміщеним особам інтегруватися в місцеві спільноти через культурні та спортивні події [68].

Дослідження соціологічної групи «Рейтинг» показує, що 62% громадян України вважають волонтерів найбільш ефективною силою у подоланні наслідків війни, що свідчить про трансформацію соціальної культури від очікування допомоги з центру до самоорганізації і взаємодопомоги. Такий соціальний капітал є однією з ключових умов виживання та розвитку територіальних громад у кризовий період [82].

Психологічна стійкість населення стала не менш важливою, ніж економічна. Багато територіальних громад розгорнули програми ментального здоров'я у співпраці з Міністерством охорони здоров'я України, ЮНІСЕФ,

USAID та неурядовими організаціями. Наприклад, у межах програми «Ментальне здоров'я. Як ти?», започаткованої першою леді України Оленою Зеленською, понад 200 громад створили консультаційні кабінети психологічної допомоги, центри підтримки дітей і батьків [11].

Важливим напрямом є розвиток інклюзивності соціальних послуг. Територіальні громади дедалі частіше впроваджують мобільні бригади соціальних працівників, які обслуговують літніх людей, осіб з інвалідністю, багатодітні сім'ї у віддалених селах. Так, на всеукраїнському рівні запроваджено проєкт «Соціальний автобус», який доставляє соціальних працівників до віддалених населених пунктів.

Соціальна адаптація також включає освітній компонент, зокрема, роботу з дітьми та молоддю. У багатьох територіальних громадах створено дитячі простори, де поєднуються навчання, арт-терапія та неформальна освіта. Такі ініціативи формують середовище безпеки й підтримки, допомагають долати травматичний досвід і сприяють відновленню соціальної активності.

Комунікаційна політика територіальної громади під час війни також набуває соціального значення. Місцеві медіа, інформаційні ресурси та онлайн-спільноти допомагають поширювати достовірну інформацію, координувати допомогу, формувати відчуття єдності. Таким чином, комунікація стає ще одним інструментом соціальної інтеграції, адже вона допомагає долати інформаційну ізоляцію, координувати спільні дії, формувати позитивний образ громади. У перспективі розвиток соціальних комунікацій має стати одним із ключових напрямів місцевої політики.

У центрі механізмів адаптації стоїть поняття соціального капіталу сутність якого полягає у розвитку довіри, взаємодопомоги та горизонтальних зв'язків між членами громади. Високий рівень соціального капіталу забезпечує гнучкість і здатність колективно реагувати на виклики. Як зазначає Н. Довбиш, власне соціальний капітал є невидимим ресурсом стійкості, який дозволяє громадам пережити шоки, коли інституційні механізми дають збій [17, с. 190].

Розвиток соціального капіталу підтримується через спільні практики, якими виступають громадські збори, партисипативні бюджети, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, молодіжні ради. Під час війни такі механізми набули нової ролі, зокрема вони стали майданчиками взаємної підтримки і координації допомоги. Отже, соціальна адаптація в громадах – це не лише набір інституційних заходів, а й процес зміцнення соціальної єдності, довіри і взаємодії.

Ще одним ключовим елементом забезпечення соціальної стабільності є ефективна державна політика та координація партнерських програм соціальної підтримки. Вона спрямована на збереження життєдіяльності територіальних громад, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, відновлення соціальної інфраструктури та психологічну підтримку населення. Державна політика реалізується через нормативно-правові акти, цільові програми, а також за допомогою міжнародної технічної та фінансової підтримки.

Однією з ключових державних ініціатив є Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?», розроблена Міністерством охорони здоров'я України та адаптована до умов воєнного стану. Програма передбачає комплексну психологічну підтримку населення, включно з онлайн-консультаціями, мобільними психологічними бригадами у громадах, спеціалізованими центрами для дітей та молоді, а також навчанням фахівців з кризової психології [11].

Міністерством охорони здоров'я також здійснює моніторинг психічного здоров'я населення, розробляє методичні рекомендації для місцевих органів влади та закладів охорони здоров'я щодо надання кризової допомоги, а також підтримує дистанційні платформи, де громадяни можуть отримати доступ до психологічних консультацій і ресурсів самопідтримки. Такі заходи дозволяють не лише знижувати рівень тривожності і стресу серед населення, а й забезпечують соціальну інтеграцію внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп [78].

Крім того, Уряд України запровадив цільові програми підтримки сімей, дітей та людей похилого віку, що включають фінансову допомогу, забезпечення житлом, соціальні послуги та медичне обслуговування. Програми передбачають диференційований підхід з урахуванням потреб конкретних територіальних громад, особливо тих, що розташовані поблизу лінії бойових дій. Зазначені заходи реалізуються через місцеві органи соціального захисту та центри надання адміністративних послуг, що забезпечує ефективне використання ресурсів і адресність допомоги [38].

Важливу роль у соціальній підтримці громад відіграють міжнародні донори та технічні партнери. Програми ПРООН, USAID, GIZ, UNHCR та ЄС спрямовані на підтримку ВПО, відновлення соціальної інфраструктури, розвиток освітніх та медичних сервісів, формування соціального капіталу.

Наприклад, програма ПРООН “Побудова місцевої стійкості в Україні” передбачає навчання місцевих соціальних служб кризовому управлінню, створення інтегрованих систем підтримки внутрішньо переміщених осіб та розвиток місцевих центрів психологічної допомоги. USAID підтримує проекти з відновлення соціальної інфраструктури, зокрема дитячих садків та шкіл у громадах центральних і західних областей. UNHCR зосереджує увагу на забезпеченні прав внутрішньо переміщених осіб, їх доступу до освіти та соціальних послуг, а також на посиленні партнерства між державою та громадянським суспільством [99, с. 11].

Такі партнерські програми дозволяють територіальним громадам зменшити соціальне навантаження, забезпечити швидкий доступ до ресурсів, підвищити компетентність місцевих служб та сформувати систему безперервної підтримки населення у кризових умовах.

В умовах війни ефективна соціальна підтримка неможлива без чіткої координації. Державні органи та міжнародні партнери інтегрують свої зусилля через центральні координаційні органи, зокрема Міністерство соціальної політики, сім’ї та єдності, Міністерство охорони здоров’я та Державну службу України з надзвичайних ситуацій. Координація передбачає визначення

пріоритетів, розподіл фінансових і матеріальних ресурсів, обмін даними та моніторинг реалізації програм.

Важливим аспектом є також локальна координація. Місцеві органи влади організовують оперативні штаби соціальної допомоги, залучають волонтерів, громадські організації, бізнес і міжнародних донорів, що дозволяє швидко реагувати на зміни соціальної ситуації, забезпечувати адресність допомоги та контролювати її ефективність.

В багатьох громадах України вже спостерігається успішна реалізація державних і партнерських програм. Наприклад, у Львівській міській територіальній громаді інтегровано державну програму психологічної підтримки з місцевими волонтерськими центрами та онлайн-платформою «Ти як?», що забезпечує безперервну допомогу для та постраждалих від війни громадян. У Чернігівській та Сумській областях завдяки координації Міністерства охорони здоров'я, ПРООН та місцевих рад створено мобільні бригади психологів, які надають підтримку у віддалених селах, де відсутні стаціонарні заклади. У Дніпропетровській області реалізовано спільний проєкт із USAID та місцевими центрами соціальних послуг, спрямований на забезпечення житлом родин внутрішньо переміщених осіб та соціально вразливих груп, що значно зменшило соціальне навантаження на громаду [2].

Вказані приклади демонструють, що комплексна інтеграція державної політики та партнерських програм дозволяє територіальним громадам ефективно адаптуватися до кризових умов, підтримувати життєдіяльність населення, зміцнювати соціальні зв'язки та підвищувати рівень соціальної згуртованості.

Державна політика та партнерські програми соціальної підтримки є критично важливими для забезпечення стійкості територіальних громад під час війни, зокрема, вони дозволяють адресно надавати соціальні та психологічні послуги, інтегрувати внутрішньо переміщених осіб у місцеві спільноти, зменшувати соціальні ризики та психологічну травматизацію населення, зміцнювати соціальний капітал і довіру до інституцій. Ефективна реалізація

даних програм можлива лише за умови тісної координації між державними органами, міжнародними партнерами, місцевою владою та громадянським суспільством, а підвищення спроможності громад до соціальної адаптації стає ключовим чинником стійкості та розвитку децентралізованої системи державного управління в умовах воєнного стану.

Висновки до розділу 2

1. Вплив воєнного стану на місцеве самоврядування продемонстрував, що органи місцевої влади опинилися у складних умовах підвищеної відповідальності та необхідності оперативного реагування на кризові ситуації. Тимчасові зміни правового режиму дозволили забезпечити життєзабезпечення громад, координацію переселенців, організацію територіальної оборони та управління гуманітарними потоками. Разом із тим, такі зміни загострили проблеми легітимності, демократичності та транспарентності ухвалення рішень. Зокрема, спрощення процедур ухвалення рішень, хоч і необхідне для швидкого реагування на воєнні виклики, створює ризики ослаблення контролю та підзвітності органів місцевого самоврядування, що потребує чіткого закріплення повноважень у законодавстві навіть під час дії правового режиму воєнного стану.

2. Економічні та фінансові виклики для територіальних громад у період війни виявилися критично значущими та комплексними. Витрати на життєзабезпечення, ремонт та утримання пошкодженої інфраструктури, прийом та обслуговування внутрішньо переміщених осіб, логістику, охорону правопорядку та соціальні виплати суттєво зросли, у той час як доходи місцевих бюджетів зменшилися через зупинку підприємницької діяльності, мобілізацію працівників, внутрішню міграцію та втрату платників податків. Дані фактори створюють високий рівень невизначеності та ускладнюють

стратегічне бюджетне планування, інвестування у розвиток та формування резервних фондів. Ситуація підкреслює необхідність розвитку фінансової автономії територіальних громад, гнучких механізмів бюджетування, а також активного залучення міжнародних донорів та грантових ресурсів, особливо для громад із низьким рівнем спроможності.

3. Організаційні та управлінські виклики включають кадровий дефіцит у місцевих органах влади, потребу у швидкій координації з військовими адміністраціями та державними структурами, підвищене навантаження на комунікаційні та цифрові системи, а також зростання соціальної напруги у громадах. Досвід показує, що територіальні громади, які пройшли етап формування спроможності та мають розвинуту цифрову інфраструктуру, виявили значно більшу здатність до адаптації та швидкого реагування на кризові ситуації. У той же час, менш спроможні громади залишаються у вразливому стані, що потребує системної підтримки, навчання з кризового управління, інтеграції волонтерських мереж і ефективних комунікаційних каналів для підвищення оперативності та якості управлінських рішень.

4. Соціальні аспекти та механізми адаптації підкреслюють роль державної політики, партнерських програм міжнародних організацій та локальних ініціатив у забезпеченні життєздатності територіальних громад під час війни. Системи підтримки внутрішньо переміщених осіб, гуманітарна допомога, психологічні та соціальні програми дозволяють зменшити соціальне навантаження на громади та підвищити стійкість населення. Ефективність соціальної адаптації залежить від інтеграції державних та міжнародних програм, координації між місцевою владою та громадськими організаціями, а також від залучення населення до прийняття рішень та реалізації соціальних ініціатив. Крім того, увага до ментального здоров'я, соціальної інтеграції та розвитку соціального капіталу стає критично важливою для забезпечення стабільності у довгостроковій перспективі.

5. Перспективи розвитку децентралізації в умовах воєнного стану демонструють, що реформа має значний потенціал для забезпечення

ефективного управління навіть у кризових умовах. Війна виявила сильні та слабкі сторони системи децентралізованого управління. Громади з високою спроможністю проявили стійкість та здатність до швидкого реагування, тоді як громади з низькою спроможністю ризикують відставанням, що може поглибити регіональні нерівності, що підтверджує необхідність забезпечення правової визначеності, фінансової автономії, розвитку цифрової та комунікаційної інфраструктури, навчання з кризового управління та підвищення легітимності органів місцевого самоврядування через участь громадян та демократичні механізми.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

3.1. Пріоритети державної політики у сфері децентралізації у воєнний та повоєнний період

Реформа децентралізації в Україні у воєнний період набула особливого значення як інструмент підвищення стійкості державного управління та життєздатності територіальних громад. Основними пріоритетами державної політики у цей період виступають забезпечення безперервності функціонування органів місцевого самоврядування, зміцнення їх фінансової та організаційної спроможності, координація з військовими адміністраціями та державними структурами, а також створення систем підтримки внутрішньо переміщених осіб та критичної інфраструктури [48].

У повоєнний період головним пріоритетом залишається відновлення і модернізація функцій місцевого самоврядування, забезпечення легітимності та демократичної участі громадян у прийнятті рішень, а також інтеграція досвіду кризового управління у стандартну практику органів місцевої влади. Важливим завданням є також подальше зміцнення фінансової автономії територіальних громад через розвиток місцевих доходів, резервних фондів та механізмів ефективного бюджетного планування, що дозволить підвищити готовність громад до потенційних кризових ситуацій та зменшити залежність від централізованих ресурсів [35, с. 154].

Державна політика у сфері децентралізації орієнтована на формування стійкої, транспарентної та ефективної системи управління на місцях, здатної забезпечувати оперативне реагування на надзвичайні події, включаючи воєнні виклики, та одночасно підтримувати розвиток територій у довгостроковій перспективі. Особлива увага приділяється цифровізації, впровадженню сучасних управлінських практик, розвитку професійної компетентності

посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також інтеграції громадських, волонтерських та міжнародних партнерських програм у процеси місцевого управління.

Воєнні події суттєво змінили парадигму державної політики децентралізації в Україні. Якщо до 2022 року основним орієнтиром була економічна самодостатність територіальних громад та розвиток місцевої демократії, то після початку повномасштабної агресії пріоритети змістилися у бік забезпечення функціональної стійкості, безпеки населення та захисту критичної інфраструктури. Державна політика в умовах війни зосередилася на адаптації системи місцевого самоврядування до роботи в кризових обставинах, що вимагало гнучких управлінських рішень, координації з військовими адміністраціями та створення механізмів оперативного реагування на надзвичайні ситуації [51].

Одним із ключових напрямів є інституційна взаємодія між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями, яка стала базовим елементом управлінської моделі під час воєнного стану. Даний формат співпраці забезпечує не лише виконання оборонних і безпекових завдань, а й координацію соціально-економічної діяльності на місцях, управління гуманітарною допомогою, розміщення внутрішньо переміщених осіб та підтримку критичних об'єктів комунальної інфраструктури [44].

В умовах воєнного стану державна політика децентралізації також передбачає збереження демократичних засад управління. Попри обмеження, зумовлені безпековими обставинами, держава має зберегти принципи підзвітності та публічності діяльності місцевих органів влади, розвиток електронного врядування та інклюзивності процесів прийняття рішень. Важливу роль у цьому відіграють цифрові платформи, такі як «Дія», системи електронного документообігу та відкриті дані, що дозволяють громадам забезпечувати безперервність комунікації з громадянами навіть у складних умовах [37; 64].

Урядом розроблено комплекс документів стратегічного рівня, які визначають напрями державної політики у сфері децентралізації на воєнний і післявоєнний періоди. Серед них варто відзначити План відновлення України, затверджений Національною радою з відновлення України від наслідків війни, який передбачає реформування місцевого самоврядування, розвиток людського потенціалу громад і запровадження нових механізмів фінансової самостійності. При цьому особливий акцент робиться на створенні фондів відбудови регіонів, удосконаленні системи міжбюджетних трансфертів і стимулюванні громад до реалізації спільних інфраструктурних проєктів [47].

У повоєнний період пріоритетами державної політики стають економічна диверсифікація громад, підвищення їх конкурентоспроможності та інтеграція до європейського простору регіонального розвитку. Україна продовжує гармонізацію своєї системи місцевого управління з принципами Європейської хартії місцевого самоврядування та Стратегією інновацій та належного врядування на місцевому рівні Ради Європи [19; 88].

З огляду на зазначене, важливим напрямом державної політики стає розвиток кадрового потенціалу, зокрема навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування, удосконалення системи державної служби та впровадження принципів доброчесності, ефективності та відповідальності. Значна роль у цьому процесі належить міжнародним партнерам, зокрема Програмі розвитку ООН, USAID та Раді Європи, які підтримують освітні ініціативи та пілотні проєкти з підвищення управлінської спроможності громад.

Таким чином, пріоритети державної політики децентралізації у воєнний та повоєнний періоди формуються навколо наступних стратегічних напрямів, які у поєднанні становлять основу для нової моделі місцевого врядування, здатної одночасно забезпечувати безпеку, розвиток і демократичну стійкість у післявоєнній Україні:

– безпекова стійкість та безперервність управління, адаптація структур органів місцевого самоврядування до умов надзвичайних ситуацій;

- фінансова та інституційна спроможність, розвиток інструментів самофінансування, залучення інвестицій і партнерств;
- людський потенціал та європейська інтеграції, формування професійної та транспарентної системи управління, орієнтованої на потреби громади.

Аналіз державної політики у сфері децентралізації під час воєнного стану та у контексті повоєнного відновлення дає змогу визначити, що Україна вступила в якісно нову фазу трансформації системи місцевого врядування. У цій фазі відбувається переосмислення функцій, принципів і пріоритетів децентралізації, яка перестає бути лише інструментом демократизації управління, а стає базовим механізмом забезпечення національної стійкості, безпеки та розвитку територій.

Першим ключовим висновком є те, що воєнний стан став своєрідним тестом на життєздатність децентралізованої моделі влади, довівши її ефективність у забезпеченні оперативності рішень, мобільності ресурсів та близькості влади до громадян. Територіальні громади, що отримали повноваження внаслідок реформи 2014–2020 років, продемонстрували здатність самостійно вирішувати значну частину питань оборонного, соціального та економічного характеру. У результаті децентралізація перетворилася на важливий елемент обороноздатності держави, а місцеве самоврядування стало активним суб'єктом забезпечення безпеки населення.

Другим стратегічним висновком є усвідомлення того, що централізація кризових повноважень під час війни не повинна нівелювати засади децентралізації, а радше доповнювати їх у межах гнучкої системи єдиної державної координації. Практика функціонування військових адміністрацій у поєднанні з діяльністю органів місцевого самоврядування довела необхідність розроблення правових механізмів для збалансування владних повноважень у кризових умовах, зберігаючи водночас принципи субсидіарності, публічності та підзвітності.

Третім важливим аспектом є посилення ролі державної політики у сфері цифровізації та електронного врядування, що забезпечує безперервність

комунікації між владою і громадянами навіть у зонах активних бойових дій або евакуації населення. Цифрові сервіси, які активно розвиваються завдяки програмі «Дія» та іншим ініціативам Мінцифри, стали не лише інструментом зручності, а й засобом підтримки довіри до державних інституцій, підвищення прозорості управління та контролю за публічними фінансами.

Четвертий висновок стосується інституційної та кадрової спроможності громад. Війна висвітлила значні диспропорції у підготовці кадрів місцевого самоврядування, особливо в територіальних громадах, створених у результаті об'єднання з низькою адміністративною базою. Тому пріоритетом державної політики має стати системна підготовка управлінців нового покоління – компетентних, стресостійких, здатних працювати у кризових умовах та взаємодіяти з міжнародними партнерами. У цьому напрямі ефективними є програми підвищення кваліфікації, які реалізують спільно Міністерство розвитку громад та територій України, Національне агентство України з питань державної служби та міжнародні організації, такі як USAID та ПРООН.

П'ятий стратегічний орієнтир державної політики у повоєнний період – це економічне відновлення територіальних громад через фінансову децентралізацію. Йдеться про створення фондів регіонального відновлення, розвиток інститутів місцевого кредитування, залучення міжнародної технічної допомоги та інвестицій у місцеву інфраструктуру. Важливою тенденцією є перехід від утриманського підходу до партнерського, де держава виступає не лише донором, а каталізатором інновацій, що стимулює територіальні громади до самозабезпечення та співпраці з приватним сектором [56].

Ще одним важливим висновком є твердження, що децентралізація в умовах воєнного стану отримала безпрецедентну соціальну складову. Органи місцевого самоврядування фактично стали центрами соціальної адаптації, кризового реагування, підтримки внутрішньо переміщених осіб та захисту найбільш вразливих груп населення, що сприяло зміцненню горизонтальних зв'язків у громадах, підвищенню довіри населення до місцевої влади та відчуттю солідарності у межах держави.

При цьому Україна поступово адаптує своє законодавство до стандартів ЄС, зокрема до Європейської хартії місцевого самоврядування, принципів належного врядування та дотримання прав людини у місцевих політиках. Зазначене означає, що децентралізація стає не лише внутрішньою реформою, а частиною системного процесу інтеграції України до європейського простору публічного управління.

Актуально також залишається необхідність інституційного закріплення досвіду воєнного управління, адже багато управлінських рішень, що були прийняті в екстрених умовах, довели свою ефективність і можуть бути імplementовані в постійну практику. Йдеться, зокрема, про створення центрів кризового управління при громадах, розвиток муніципальної волонтерської інфраструктури, системи резервування кадрів і стратегічного планування на основі ризик-менеджменту.

Узагальнюючи можемо стверджувати, що реформа децентралізації у воєнний та повоєнний період має як стабілізаційний, так і трансформаційний характер, адже вона одночасно забезпечує стабільність функціонування держави в кризових умовах та створює підґрунтя для нової моделі суспільного договору між державою та громадянами, у центрі якої знаходяться сильні, відповідальні та інноваційні територіальні громади.

Отже, подальша реалізація державної політики децентралізації в Україні повинна спиратися на синергію безпеки, розвитку та участі. Лише поєднання цих складових дозволить сформувати стійку систему публічного управління, спроможну не лише відновити, а й якісно оновити соціально-економічну структуру країни.

3.2. Інституційне та правове удосконалення системи місцевого самоврядування

Реформа децентралізації в Україні вимагала не лише зміни фінансових чи адміністративних механізмів, але також ґрунтовного інституційного та правового переосмислення системи місцевого самоврядування. Особливо це стало актуальним в умовах воєнного стану та перспектив повоєнного відновлення, коли місцеві територіальні громади виступають не лише виконавцями соціально- економічних функцій, але й фактичними дійовими особами безпеки, логістики, відбудови та адаптації. У цьому контексті вдосконалення правової та інституційної бази місцевого самоврядування набуває стратегічного значення як для підсилення спроможності територіальних громад, так і для гарантування демократичних засад управління.

Правове врегулювання місцевого самоврядування в Україні започатковано Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Останні редакції цього закону, а також супутні нормативно- правові акти, передбачають чітке розмежування власних і делегованих повноважень, гарантії матеріально- фінансової автономії, а також механізми захисту прав територіальних громад і їхньої участі у управлінні. Водночас аналітики звертають увагу на те, що правова база значною мірою модернізована під реформу 2014–2020 рр., але не повністю адаптована до умов воєнного стану, коли від громад очікується більша оперативність, гнучкість та взаємодія з безпековими структурами. Наприклад, аналіз інституційно- правового забезпечення місцевого самоврядування в Україні висвітлює низку прогалин: нечітке регулювання співвідношення повноважень між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями, відсутність або слабка імплементація механізмів кризового управління, а також недостатня нормативна база для захисту прав громад в умовах воєнного стану [28, с. 211; 7, с. 35].

Зважаючи на це, в Україні була затверджена Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, яка визначила ключові напрямки реформування, зокрема створення ефективної територіальної основи, розмежування повноважень, підвищення рівня та доступності публічних послуг, розвиток органів місцевого самоврядування на засадах субсидіарності, відкритості, прозорості і підзвітності. Даний нормативний акт став основою для подальших законодавчих змін, зокрема в частині добровільного об'єднання територіальних громад, кооперації громад, вдосконалення бюджетного механізму та передачі майна і ресурсів на місця [60].

У контексті новітніх викликів повномасштабної агресії Російської Федерації проти України система місцевого самоврядування отримала нові функції та повноваження. Органи місцевого самоврядування стали передовими ланками в життєзабезпеченні громад, адже евакуація населення, прийом внутрішньо переміщених осіб, координація волонтерської і гуманітарної допомоги, відбудова пошкодженої інфраструктури, забезпечення безпеки були покладені на їх плечі. Водночас, правове регулювання зазначених функцій і повноважень органів місцевого самоврядування виявилось недостатньо повним або не адаптованим до умов війни, що створює інституційні виклики.

Серед ключових проблем законодавчого врегулювання діяльності органів місцевого самоврядування експертами акцентується увага на нечіткому розмежуванні повноважень між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування; брак законодавчих норм щодо швидкого бюджетування в надзвичайних ситуаціях; відсутність системи оцінки спроможності територіальних громад до кризового управління; недостатня правова база для захисту прав внутрішньо переміщених осіб та соціальних груп; обмежена взаємодія між державними, муніципальними та громадськими акторами у кризовому середовищі. Наприклад, аналітичному дослідженні Міністерства розвитку громад та територій України зазначено, що непрозорість процедур ухвалення рішень та обмеженість участі громадян можуть підірвати

легітимність органів місцевого самоврядування в умовах війни, коли довіра і прозорість стають критичними [46, с. 5]

У контексті зазначених викликів державна політика має бути зосереджена на низці пріоритетних напрямів правового удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема, на уточненні і оновленні повноважень місцевого самоврядування, створенні правової бази для кризового управління на місцях, посиленні гарантій фінансової й адміністративної автономії територіальних громад, удосконаленні системи місцевого управління та гармонізації з європейськими стандартами.

В частині уточнення та оновлення повноважень необхідним є чітке законодавче розмежування функцій органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій та державних органів у ситуаціях кризового стану, що включає внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших нормативних актів. Підкреслюється необхідність нового підходу до юридичного статусу територіальних громад у надзвичайних умовах та закріплення засад їх функціонування в умовах воєнного чи повоєнного стану.

Створення правової бази для кризового управління на місцях означає, що законодавча база має включати механізми швидкого реагування, бюджетування, мобілізації ресурсів, координації між громадами, державою і волонтерами. Інституційно-правове забезпечення функціонування суб'єктів місцевого самоврядування визначає потребу в нормативних актах, які унормують антикризові процедури.

Посилення гарантій фінансової й адміністративної автономії територіальних громад вимагає закріплення за органами місцевого самоврядування додаткових джерел власних доходів, майна, прямих міжбюджетних відносин, можливостей місцевого бюджету реагувати на виклики та створення резервів.

Удосконалення системи місцевого самоврядування передбачає підвищення професійної компетенції посадовців, розвиток електронного

врядування, забезпечення відкритості, прозорості, участі громадян у місцевих рішеннях. Права місцевого самоврядування, у тому числі право громадян на участь в управлінні, потребують законодавчого зміцнення.

Гармонізація з європейськими стандартами передбачає повну відповідність національного законодавства, яке регулює систему місцевого самоврядування, принципам Європейської хартії місцевого самоврядування та іншим міжнародним зобов'язанням України, що створює правову основу не лише для розвитку місцевого самоврядування за європейськими стандартами, а й набуття Україною членства в ЄС.

Інституційне вдосконалення системи місцевого самоврядування передбачає не лише формування правової основи, але й створення ефективних структур, процедур і механізмів управління на місцях. Територіальні громади стали основою нової моделі місцевого самоврядування. Є вагомі результати щодо оптимізації територіальної основи, ухвалення рішень на рівні громади, підвищення якості послуг, однак ще не всі громади досягли прийняттого рівня спроможності [42].

При цьому система підготовки територіальних громад до самостійності повинна включати оцінку спроможності, розробку планів розвитку, методичну підтримку, моніторинг реалізації. В умовах повоєнного відновлення особлива увага має приділятися громадам у постраждалих регіонах, яким потрібна підтримка у плануванні відбудови, мобілізації ресурсів і партнерств.

Процеси ухвалення рішень на рівні територіальної громади потребують спрощення, але водночас збереження транспарентності і залучення мешканців. Воєнний стан показав, що громади, які мали цифрові платформи для комунікації, онлайн- участі, обробки звернень громадян, краще адаптувалися. Але більшість громад ще не мають таких структур. Тому доцільним є запровадження єдиних стандартів е- врядування для місцевих органів влади, законодавче закріплення механізмів партисипації, створення систем зворотного зв'язку і моніторингу якості публічних послуг.

Ефективне місцеве самоврядування в кризових умовах неможливе без кооперації між територіальними громадами, рівнями влади, державою, місцевою владою і громадським сектором. Інституційна модель має включати юридичні механізми співпраці, створення консорціумів, міжмуніципального партнерства, спільної інфраструктури, що особливо актуально у повоєнному відновленні, коли територіальні громади мають реалізовувати проекти відбудови, залучати донорів, інвесторів, волонтерські мережі.

У післявоєнному періоді ключовими завданнями удосконалення інституційно- правової системи місцевого самоврядування стають:

- відновлення і реінтеграція громад у деокупованих територіях з реалізацією принципів децентралізації, а не поверненням до централізованих моделей, включно з проведенням місцевих виборів, нормалізацією функціонування місцевих рад, переданням повноважень і ресурсів;

- побудова моделі стійких громад готових до кризових умов з юридично зафіксованими механізмами управління, передачею прав та партнерствами;

- підсилення громадської участі, відновлення довіри до місцевої влади, розвиток демократії на місцях через законодавче закріплення прав громадян на участь, проведення електронних виборів, створення громадських рад;

- фокус на модернізації місцевого врядування через впровадження систем управління ризиками, моніторингу, цифрової трансформації, прозорості даних та взаємодії з приватним сектором;

- гармонізація української правової бази з європейськими стандартами, що створює передумови для залучення інвестицій, міжнародної допомоги та інтеграції у європейські регіональні проєкти.

Інституційне та правове удосконалення системи місцевого самоврядування є необхідною передумовою для реалізації реформи децентралізації в умовах війни та повоєнного відновлення. Ефективне функціонування громад в умовах воєнного стану показало, що вони мають бути формально підготовленими з гарантованими повноваженнями, ресурсами, правовими гарантіями та здатністю до координації з органами державної влади

та військовими адміністраціями. Водночас на повоєнному етапі реформування має орієнтуватися на модель стійкого, транспарентного, патисипативного місцевого самоврядування, здатного мобілізувати ресурси, залучати партнерів, забезпечувати розвиток територій та підтримувати права громадян.

3.3. Формування стійких і спроможних територіальних громад в умовах воєнного стану

Територіальні громади в умовах російсько-української війни виконують не лише адміністративно-управлінські функції, а й беруть на себе роль гаранта соціальної стабільності та економічного відродження. В Україні, де масштабні військові дії тривають з 2014 року, а з 2022 року війна стала ще більш інтенсивною, місцеве самоврядування стало важливою ланкою для забезпечення життєздатності територіальних громад.

Стійкість територіальних громад в умовах війни передбачає не лише здатність швидко реагувати на надзвичайні ситуації, але й збереження та відновлення їх економічного потенціалу, соціальних функцій, а також адаптацію до нових реалій. Війна вносить додаткові виклики в процеси управління та мобілізації ресурсів, але водночас вона створює можливості для зміцнення партнерств і залучення міжнародної допомоги.

Формування стійких і спроможних територіальних громад в умовах війни – це багаторівневий процес, що поєднує оперативні рішення, зокрема, захист життя, відновлення базових послуг, і стратегічні трансформації, як-то модернізація інфраструктури, інституційна зрілість, фінансова сталість, соціальна згуртованість. Воєнні руйнування та постійні ризики безпеки формують зовсім інший порядок денний для місцевого самоврядування. Громади мають одночасно забезпечувати безперервність послуг, управляти ризиками та вибудовувати довгий горизонт відновлення на принципах «відбудувати краще, ніж було».

Станом на грудень 2024 року масштаби пошкоджень і потреб у відбудові залишаються надзвичайними. Так Оцінка швидких збитків і потреб (RDNA4)

фіксує прямі збитки на сотні мільярдів доларів і потреби у відновленні, що зростають у динаміці через триваючі атаки на енергетику, транспорт і житло. За таких умов концепція «спроможності» громади означає не тільки фінансову й адміністративну здатність, а й навички керувати невизначеністю, відновлювати критичні функції та підтримувати соціальну тканину спільнот [77].

Українська децентралізація створила базові передумови для місцевої спроможності такі як укрупнення територіальних громад, розширення власних повноважень та джерел доходів, можливості міжмуніципальної кооперації. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» забезпечує правові рамки для спільних проєктів у сфері комунального господарства, транспорту, безпеки, охорони здоров'я та освіти. Власне через такі кооперації територіальні громади можуть масштабувати послуги й розділяти ризики у воєнних умовах. При цьому ОЕСР наголошує, що для ефективного мультирівневого врядування необхідні сталі канали координації «центр – регіон – громада», прозорі правила співфінансування та професіоналізація місцевих фінансів [59; 106].

Фінансові ресурси є головним обмежувальним фактором для більшості територіальних громад. Ukraine Facility передбачає гранти та кредити для реалізації місцевих проєктів у сферах енергетики, інфраструктури та екології. Крім того, держава відновила роботу Державного фонду регіонального розвитку, який став одним із ключових каналів фінансування інвестицій у громадах. На рівні домогосподарств важливим інструментом стала програма «Відновлення», яка забезпечує компенсації за пошкоджене або зруйноване житло через цифрову платформу «Дія». Завдяки їй понад сто тисяч українських родин уже отримали відшкодування, що сприяло стабілізації соціальної ситуації й поверненню населення в громади [108; 111; 15].

Окрему роль у фінансуванні відновлення відіграють державно-приватні партнерства та концесії. Закони України «Про публічно-приватне партнерство» та «Про концесію» створюють правові засади для залучення приватного бізнесу до модернізації міської інфраструктури, енергетики, систем водопостачання,

поводження з відходами, міського транспорту. Оновлення даних механізмів у 2025 році орієнтоване на гармонізацію з практиками ЄС і забезпечення конкурентних умов для інвесторів. Досвід багатьох європейських країн показує, що власне партнерство держави, громади й бізнесу є ключем до ефективної відбудови, адже воно дозволяє об'єднати капітал, компетенції й управлінську відповідальність [58; 57].

Успішність проєктів відновлення значною мірою залежить від наявності в територіальних громадах внутрішніх організаційних структур, здатних координувати комплексні процеси. Тому дедалі більше громад створюють офіси відновлення або проєктні управлінські офіси, які відповідають за аудит потреб, пріоритизацію проєктів, підготовку техніко-економічних обґрунтувань, проведення закупівель і моніторинг результатів. Такі офіси забезпечують транспарентність, підзвітність і швидкість реалізації, а також виступають контактними точками для донорів та інвесторів.

Планування розвитку територіальних громад набуває інтегрованого характеру. Місцеві стратегії мають узгоджуватися з державними документами, насамперед із Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 роки, яка доповнена планом заходів на 2025–2027 роки, що забезпечує зв'язок між довгостроковими національними цілями, регіональними планами та локальними пріоритетами. Зазначимо, інтегроване планування передбачає врахування безпекових сценаріїв, розвиток стійкої енергетики, створення локальних мереж теплопостачання, відновлення критичної мобільності, розбудову цифрової інфраструктури та екологічну модернізацію територій [56].

Одним із нових підходів до управління є формування планів безперервності послуг. Громади мають готувати резервні сценарії роботи соціально важливих об'єктів, зокрема центрів надання адміністративних послуг, лікарень, шкіл, систем водопостачання, забезпечуючи альтернативні джерела енергії, канали зв'язку та можливість швидкого відновлення після аварій або атак. Така практика, поєднана з системою цивільного захисту, створює основу для реальної стійкості.

Важливою складовою спроможності є соціальна згуртованість і довіра в громадах. Дослідження ПРООН (reSCORE) демонструють, що рівень взаємодії громадян і місцевої влади прямо впливає на ефективність реагування на кризи, прийняття рішень і впровадження реформ. Інструменти бюджету участі, громадські консультації, відкриті черги на компенсації, створення інклюзивних просторів зміцнюють соціальний капітал і зменшують ризик конфліктів. Згідно зі звітом Шведського міжнародного інституту місцевої демократії, розвиток місцевої демократії під час війни вимагає поєднання цифрових інструментів участі та фізичних просторів взаємодії, хабів, молодіжних центрів, бібліотек, які слугують точками соціальної стабільності [110; 97].

Партнерства є ключовою передумовою ефективної відбудови. Вертикальні зв'язки між державою, регіоном і територіальною громадою забезпечують узгодження пріоритетів, супровід із боку міністерств, координацію між донорами й центральними органами влади. Горизонтальні об'єднання територіальних громад дають змогу реалізовувати масштабні міжтериторіальні проєкти, зокрема спільні системи водопостачання, транспортні коридори, сортувальні станції тощо. Активна участь бізнесу у публічно-приватних проєктах сприяє створенню робочих місць і стимулює економічну активність на місцях.

Роль міжнародних організацій у підтримці відновлення громад є вирішальною. Програма EU4Recovery ПРООН спрямована на раннє відновлення соціальних послуг, ремонт критичної інфраструктури, модернізацію лікарень і шкіл, а також підтримку інклюзивних сервісів. Програма CLEAR (USAID/Global Communities) зосереджена на забезпеченні гуманітарної допомоги, водопостачанні, санітарії, підтримці внутрішньо переміщених осіб та посиленні управлінських спроможностей місцевої влади [20]. Взаємодія громад із цими партнерами створює можливості не лише для фінансування, а й для отримання технічної експертизи, навчання персоналу та залучення інноваційних технологій [93].

Значна увага приділяється індикаторам моніторингу ефективності відновлення. До таких показників належать частка соціальних об'єктів із резервними джерелами енергії, середній час простою мереж, відсоток закладів з укриттями, кількість мешканців, залучених до громадських консультацій, обсяг залучених інвестицій, рівень енергоефективності будівель та частка відсортованих відходів. Регулярне вимірювання цих параметрів дозволяє громадам демонструвати результативність і отримувати додаткову підтримку від партнерів.

Розвиток цифрових платформ відкриває нові можливості для транспарентності. Портал Restoration.gov.ua Міністерства розвитку громад та територій України забезпечує публічний доступ до даних про проєкти, обсяги фінансування, строки реалізації, підрядників і стан виконання робіт, що підвищує підзвітність місцевої влади та запобігає корупційним ризикам [50].

Попри масштабні виклики, Україна має унікальну можливість переосмислити власну модель місцевого розвитку. Відновлення стає не лише технічним процесом, а й інструментом трансформації державного управління. Поєднання фінансових можливостей Ukraine Facility, гнучкості місцевого самоврядування та активності громадян створює підґрунтя для побудови сучасної європейської системи врядування на місцях. Пріоритетними напрямками залишаються підвищення енергоефективності, розвиток відновлюваних джерел енергії, децентралізоване теплопостачання, цифровізація сервісів і запровадження кліматоорієнтованих рішень [113].

У результаті реалізації комплексної політики стійкості громади отримують не лише відновлену інфраструктуру, а й нову якість управління з ефективними комунікаціями, відповідальністю перед громадянами, транспарентними даними, інтеграцією до європейських мереж і програм. Модель партнерства «вся держава – усе суспільство» стає ключем до сталого майбутнього, де громади виступають активними суб'єктами розвитку, здатними відновлюватися, адаптуватися й забезпечувати добробут населення навіть у найскладніших умовах.

Формування стійких і спроможних територіальних громад у воєнний період – це складний процес, що вимагає одночасного вирішення правових, фінансових, технічних та соціальних завдань. Практична реалізація даної мети неможлива без інтегрованих механізмів, зокрема, простих і швидких джерел фінансування, масштабної координації донорів, інвестицій у критичну інфраструктуру та системи управління, а також без підтримки людського капіталу і збереження соціальної згуртованості. Український досвід, а також міжнародні рекомендації Світового банку, ОЕСР, ПРООН USAID підтверджують, що успішна політика відновлення та підвищення стійкості має базуватися на принципах прозорості, участі, інновацій та партнерства. Лише поєднання цих елементів забезпечить перспективу того, що територіальні громади не лише переживуть кризовий період, а й зможуть відновитися сильнішими та більш стійкими.

Висновки до розділу 3

1. Реформа децентралізації у воєнний період остаточно набула характеру реформи стійкості, перетворившись на ключовий механізм підтримання безпеки, життєздатності та оперативності дій органів місцевого самоврядування. Територіальні громади довели здатність діяти як найперша ланка реагування на загрози, забезпечувати базові послуги, підтримувати населення та координувати зусилля з військовими адміністраціями. Розширення повноважень місцевого самоврядування у 2014–2020 роках стало основою його результативної діяльності під час широкомасштабної агресії. Таким чином, децентралізація перестала бути лише реформою розвитку перетворившись на важливу складову національної безпеки та стійкості державного управління.

2. Подальший розвиток децентралізації потребує глибокої інституційно-правової модернізації, що відповідає умовам воєнного та повоєнного періоду. Основними напрямками є оновлення законодавства про місцеве самоврядування,

закріплення чіткого розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування і військовими адміністраціями, створення нормативної бази кризового управління та оперативного бюджетування. Не менш важливою є гармонізація правової системи з європейськими стандартами місцевої демократії, що посилює легітимність органів влади й формує передумови для інтеграції України до європейського простору врядування.

3. Спроможність територіальних громад у сучасних умовах визначається не лише ресурсами, а і якістю управління, що включає стратегічне планування, інтегроване відновлення, системи управління ризиками, плани безперервності надання публічних послуг, цифрові рішення та відкриті дані. Створення офісів відновлення, застосування індикаторів моніторингу, транспарентних механізмів закупівель і контролю сприяє формуванню моделі управління, орієнтованої на результативність та підзвітність. Така модель дозволяє територіальним громадам не лише відбудовувати інфраструктуру, а й підвищувати довгострокову адаптивність, враховувати безпекові, соціальні та екологічні ризики, що є критично важливим у період відновлення.

4. Вирішальне значення для збереження ефективності реформи децентралізації має розвиток людського потенціалу та соціальної згуртованості, оскільки власне кадрова спроможність і довіра між владою та громадянами визначають якість прийняття рішень. Підготовка управлінських команд, системні програми підвищення кваліфікації, підтримка молодих лідерів, розвиток локальної демократії, інструменти партисипації та громадського контролю значно підсилюють інституційну стійкість. Соціальна згуртованість, волонтерські мережі та активність мешканців стали структурними чинниками ефективності територіальних громад під час війни, а їх посилення є необхідною умовою для повоєнного відновлення.

5. Перспективи децентралізації тісно пов'язані із розбудовою багаторівневих партнерств і фінансової автономії територіальних громад. Інструменти Ukraine Facility, публічно-приватні партнерства, міжмуніципальна кооперація, фонди регіонального розвитку та міжнародні програми підтримки

створюють основу для комплексної відбудови територій, модернізації інфраструктури, економічної диверсифікації та кліматоорієнтованих рішень. Децентралізація стає підґрунтям нового суспільного договору, в якому територіальні громади виступають не об'єктами, а рівноправними суб'єктами розвитку та європейської інтеграції, що забезпечує формування моделі «сильні громади – сильна держава».

ВИСНОВКИ

1. Аналіз сутності, принципів і моделей децентралізації дозволяє визначити її як комплексний і тривалий процес модернізації публічного управління, що поєднує передачу повноважень, ресурсів і відповідальності територіальним громадам із цілеспрямованим формуванням їх інституційної, фінансової та кадрової спроможності. Ефективність цього процесу забезпечується дотриманням ключових принципів, зокрема, субсидіарності, підзвітності, транспарентності, участі громадян, справедливості та ефективності, які створюють необхідний баланс між автономією місцевих органів влади та наглядовою роллю держави. Розгляд адміністративної, політичної, фінансової та функціональної моделей децентралізації показує, що для України найбільш оптимальним є комбінований підхід, здатний інтегрувати міжнародний досвід, врахувати національну специфіку та забезпечити поступове підвищення спроможності територіальних громад. У кінцевому підсумку децентралізація виступає не лише інструментом перерозподілу компетенцій, а й механізмом формування стійкої, гнучкої та орієнтованої на потреби громадян системи державного управління.

2. Аналіз світового досвіду децентралізації свідчить, що успішність даного процесу ґрунтується на поєднанні фінансової автономії місцевого самоврядування, інституційної спроможності органів влади на місцях, ефективних механізмів контролю та реальної участі громадян у прийнятті рішень. Практика Польщі, Франції та Швеції демонструє різні моделі балансування між автономією та державним наглядом, однак у всіх випадках ключовими умовами успіху є поетапність реформ, стабільність правового середовища та професійність управлінського персоналу. Для України адаптація міжнародного досвіду має враховувати історично сформоване тяжіння до централізації, регіональні диспропорції та вплив воєнного стану, що зумовлює потребу у зміцненні кадрової бази, розвитку механізмів фінансового вирівнювання, цифровізації управління та розширенні партнерств із

міжнародними програмами, зокрема U-LEAD, ОЕСР та Комітетом регіонів ЄС. Врахування цих елементів створює умови для формування гібридної моделі децентралізації, здатної забезпечити стійкість громад і прискорити повоєнне відновлення та європейську інтеграцію України.

3. Аналіз нормативно-правових засад децентралізації в Україні свідчить, що її успішність ґрунтується на цілісній та послідовно сформованій законодавчій базі, яка визначає принципи, механізми та етапи передачі повноважень, ресурсів і відповідальності органам місцевого самоврядування. Прийняття Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, Закону «Про добровільне об'єднання територіальних громад», змін до Бюджетного й Податкового кодексів, а також низки спеціальних законів стало фундаментом для формування спроможних територіальних громад, фінансової децентралізації та оновлення територіального устрою. Разом із тим правозастосовча практика засвідчує нерівномірність спроможності громад, кадрові обмеження, фрагментарність окремих норм і потребу у подальшому узгодженні законодавства з європейськими стандартами та викликами воєнного стану. У сучасних умовах власне вдосконалення нормативної бази, її гармонізація з правом ЄС, підвищення якості імплементації, розвиток механізмів фінансового вирівнювання, прозорості та інституційної спроможності громад визначають здатність децентралізації забезпечити стійкість місцевого самоврядування, ефективність публічних послуг і подальшу інтеграцію України до європейського простору врядування.

4. Аналіз впливу воєнного стану на діяльність органів місцевого самоврядування демонструє, що війна стала водночас випробуванням і прискорювачем для децентралізованої моделі державного управління, суттєво змінивши правові умови, організаційні пріоритети та ресурсне забезпечення громад. Правовий режим воєнного стану посилив залучення місцевого самоврядування до оборонних, гуманітарних і кризових функцій, але також спричинив ризики правової невизначеності, розмиття повноважень і зниження

транспарентності. Найбільш стійкими виявилися ті громади, які до війни сформували інституційну, фінансову й цифрову спроможність, тоді як менш розвинуті території зазнали значних труднощів у реагуванні на виклики та забезпеченні базових послуг. Сукупність виявлених проблем, зокрема, дефіцит ресурсів, кадрові втрати, соціально-гуманітарне навантаження та загроза надмірної централізації, підтверджує необхідність зміцнення фінансової автономії, правових гарантій і готовності громад до реагування на кризові ситуації. У перспективі власне здатність органів місцевого самоврядування ефективно діяти під час війни визначатиме стійкість влади, довіру населення та подальший успіх реформи децентралізації.

5. Аналіз економічних, фінансових та управлінських викликів для територіальних громад показує, що війна суттєво порушила їх економічну базу, спричинивши падіння ділової активності, скорочення доходів місцевих бюджетів, руйнування інфраструктури та масову міграцію населення, що посилило залежність громад від трансфертів з державного бюджету та зовнішньої допомоги. Одночасно зростання видатків на соціальну підтримку, відбудову та безпеку сформувало бюджетний дисбаланс, тоді як кадрові втрати, низький рівень стратегічного планування, слабка інституційна стійкість і недостатня цифровізація ускладнили управлінські процеси й здатність громад оперативно реагувати на кризові ситуації. В умовах війни значно кращу адаптивність продемонстрували громади з розвиненою інфраструктурою, оновленими стратегіями розвитку та проєктними компетенціями, тоді як менш спроможні території ризикують подальшим відставанням. Сукупність цих чинників засвідчує необхідність посилення фінансової автономії, інституційної та цифрової спроможності громад як ключових умов їх стійкості й успішного продовження реформи децентралізації.

6. Соціальні аспекти воєнного часу засвідчують, що територіальні громади одночасно зіткнулися з різким зростанням соціальних потреб і необхідністю швидкої адаптації до нових умов, зумовлених масовим внутрішнім переміщенням громадян, руйнуванням соціальної інфраструктури

та психологічною травматизацією населення. Найбільш стійкими виявилися ті громади, де місцева влада, громадянське суспільство, волонтерські ініціативи та міжнародні партнери сформували ефективні механізми взаємодії, зокрема, створення соціальних хабів, програм ментального здоров'я, волонтерських штабів, інклюзивних сервісів та локальних стратегій інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Водночас нерівність ресурсів, кадровий дефіцит, цифровий розрив і нерівномірний доступ до підтримки створюють ризики поглиблення соціальних дисбалансів, що потребує цілеспрямованої державної та донорської допомоги. Підвищення соціальної стійкості громад через розвиток соціального капіталу, зміцнення горизонтальних зв'язків і якісну координацію державних і партнерських програм стає ключовою умовою успішної адаптації та подальшого розвитку децентралізації в умовах війни.

7. Воєнний стан суттєво переорієнтував державну політику децентралізації, висунувши на перший план забезпечення безперервної діяльності органів місцевого врядування, стійкості критичної інфраструктури та координації дій територіальних громад з військовими адміністраціями. У цих умовах громади довели спроможність ефективно протистояти кризовим ситуаціям, оперативно ухвалювати рішення та забезпечувати надання базових публічних послуг громадянам, що стало ключовою перевагою моделі децентралізації. У повоєнний період пріоритети державної політики мають бути зміщені у бік відновлення інституційної спроможності громад, модернізації місцевих фінансів, зміцнення кадрового потенціалу та інтеграції європейських стандартів належного врядування. У цьому контексті особливої ваги набувають цифровізація, підзвітність, розвиток місцевої демократії та підтримка партнерств з міжнародними інституціями. Комплексність цих завдань засвідчує, що децентралізація в умовах війни та відбудови є не лише реформою управління, а й ключовим інструментом посилення національної стійкості та формування сильних, автономних і відповідальних територіальних громад.

8. Інституційне та правове удосконалення місцевого самоврядування в умовах війни та відновлення є ключовою умовою ефективності децентралізації, адже якість нормативної бази та управлінських механізмів визначає спроможність територіальних громад діяти в кризових ситуаціях. Воєнний стан виявив такі прогалини законодавства як нечітке розмежування повноважень із військовими адміністраціями, слабка нормативна основа антикризового управління, обмеженість фінансової автономії та недостатня інституційна готовність значної частини громад. Тому вдосконалення правової основи має бути спрямоване на уточнення повноважень, створення механізмів оперативного бюджетування, професіоналізацію кадрів, розвиток е-врядування й посилення участі громадян. У повоєнний період пріоритетом стає формування транспарентної, підзвітної та стійкої моделі місцевого самоврядування, гармонізованої з європейськими стандартами та здатної забезпечувати відбудову й розвиток територіальних громад.

9. Формування стійких і спроможних територіальних громад в умовах воєнного стану ґрунтується на поєднанні інституційних результатів децентралізації, розширення фінансових інструментів, передусім Ukraine Facility, Державного фонду регіонального розвитку, публічно-приватного партнерства, розвитку внутрішньої організаційної спроможності громад та впровадження інтегрованого стратегічного планування з урахуванням безпекових ризиків. Ключового значення набувають соціальна згуртованість, довіра між громадянами та місцевою владою, а також багаторівневі партнерства «держава – регіон – громада – бізнес – міжнародні організації», що забезпечують не лише додаткові ресурси, а й доступ до експертизи та інновацій. Цифрові платформи транспарентності й моніторингу проєктів відновлення підсилюють підзвітність і легітимність управлінських рішень. У сукупності зазначене дає змогу розглядати відбудову не як суто технічне відновлення інфраструктури, а як трансформацію моделі місцевого врядування європейських стандартів стійкості, інклюзивності та орієнтації на довгостроковий розвиток територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз реформи децентралізації в Україні з точки зору гендерної рівності та підходу, заснованого на правах людини. Київ : ООН Жінки в Україні. 2022. URL : https://hromady.org/wp-content/uploads/2022/02/Аналіз-реформи-децентралізації_ООН-Жінки.pdf.

2. Аналітичний звіт «Доступ до соціальних послуг населення, яке постраждало внаслідок збройної агресії Російської Федерації». Київ, Тимчасова спеціальна комісія Верховна Рада України з питань захисту майнових та немайнових прав внутрішньо переміщених та інших осіб, постраждалих внаслідок збройної агресії РФ проти України. 2024. 39 с. URL : <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/75507.pdf>.

3. Аналітичний звіт «Зайнятість внутрішньо переміщених осіб». Київ, Тимчасова спеціальна комісія Верховна Рада України з питань захисту майнових та немайнових прав внутрішньо переміщених та інших осіб, постраждалих внаслідок збройної агресії РФ проти України. 2024. 23 с. URL : <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/75506.pdf>.

4. Аналітичний звіт за результатами оцінювання ефективності застосування окремих законодавчих актів щодо децентралізації влади в Україні. Комітет з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування Верховної Ради України : Київ. 2020. 34 с. URL : <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42258.pdf>.

5. Аналітичний звіт щодо ВПО у Львівській області, зокрема, їхнього соціально- економічного становища. Львів : ГО «Європейський діалог». 2023. URL : <https://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2023/11/2.-AZ-VPO1.pdf>.

6. Бальцій Ю. Децентралізація як головний компонент реформи місцевого самоврядування. *Конституційно- правові академічні студії*. 2023. Вип. 1. С. 54–59. URL : <http://journal-kpas.uzhnu.edu.ua/article/view/289072/282676>.

7. Бородін Є., Шумляєва І. Інституційно-правове забезпечення функціонування суб'єктів місцевого самоврядування в Україні. *Аспекти публічного управління*. Т. 9. № 3. С. 33–44. URL : <https://doi.org/10.15421/152124>.
8. Бюджетний Кодекс України від 8 лип. 2010 р. № 2456-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
9. Виконання доходів місцевих бюджетів. Міністерство фінансів України. URL : <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetiv>.
10. Використання інструментів місцевої демократії під час дії воєнного стану – роз'яснення. Портал «Децентралізація». 2023. URL : <https://decentralization.ua/news/16695>.
11. Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?». 2025. URL : <https://howareu.com/pro-prohramu>.
12. Горбатюк М. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи. *Політичні інститути та процеси*. 2021. № 1. С. 22–40. URL : https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2021/06/gorbatiuk_reforma.pdf.
13. Громадянське суспільство України в умовах війни 2022–2025 рр. : Звіт щодо комплексного соціологічного дослідження. Київ: КІІС, ІСАР «Єднання». 2025. 190 с. URL : https://api.home.ednannia.ua/upload/kch/25/10/29/zvit-UA_Hromadianske_suspilstvo_v%20umovakh_viyny_2022-2025.pdf.
14. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / [О.В.Шевченко, В.В.Романова, Я.А.Жаліло та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук Я.А.Жаліла. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень. 2020. 153 с. URL : https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/decentralizatsiya-i-formuvannya-polityku-regionalnogo-rozvytku-v-ukraini_0.pdf.
15. Деякі питання реалізації інструменту Ukraine Facility : постанова Кабінету Міністрів України від 15 лист. 2024 р. № 1318. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1318-2024-%D0%BF>.

16. Диджиталізація українських громад: лідери цифрової трансформації. Програма «U- LEAD з Європою». 2025. URL : https://u-lead.org.ua/news/161?fbclid=IwAR1f53hBvrOjtboJsGaD0aMcPCnccPqzh9CDTrnh8cO_M9ndMHIAt-znd-k.

17. Довбиш Н.Є. Соціальний капітал територіальних громад: адаптація моделі Р. Патнема до українських реалій. *Грані*. 2025. Вип. 28 (№2). С. 189–194.

18. Дяченко С.А. Децентралізація державного управління та інституційні трансформації системи місцевих фінансів України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління*. 2023. Т. 18 (2). С. 43–48. URL : <https://gov.bulletin.knu.ua/uk/article/view/1615>.

19. Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15.10.1985. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036.

20. Зайцева М. Децентралізація публічної влади України в контексті євроінтеграційних процесів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Міжнародні відносини*. 2022. № 2. С. 37–40. URL : <https://intern.bulletin.knu.ua/en/article/view/1938>.

21. Засади стійкості та основні виклики для громад під час війни. Український незалежний центр політичних досліджень. Київ : УНЦПД, 2024. 26 с. URL : http://www.ucipr.org.ua/images/files/1963/66fd5d961e06d3.75414303_file.pdf.

22. Збірник кращих практик громад у військовий час. Асоціація міст України. Київ : АМУ, 2023. 57 с. URL : https://auc.org.ua/sites/default/files/library/best_pr_amu_22_09_23web2_ukr.pdf.

23. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року. Київська школа економіки (KSE Institute) ; за підтримки Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, Міністерства економіки України. Київ :

KSE Institute, 2025. 28 с. URL : https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf.

24. Інвестиційна діяльність в Україні. Міністерство економіки України. Мінекономіки. 2025. 10 с. URL : <https://me.gov.ua/view/a552d111-ce35-4b57-81ad-de90be7de2dc>.

25. Казюк Я., Венцель В. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року. Портал «Децентралізація». 2025. URL : <https://decentralization.ua/news/19455>.

26. Казюк Я., Венцель В. Фінансова спроможність громад у 2024 році у розрізі областей. Портал «Децентралізація». 2025. URL : <https://decentralization.ua/news/19512>.

27. Кирилук І., Борщ В. Поняття, суб'єкти, цілі, завдання та принципи децентралізації державної влади. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/281>.

28. Ковальов Н.С. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» як інструмент правового забезпечення децентралізації. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 4. Ч. 2. С. 211–215. URL : <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.2.33>.

29. Ковальчук В.Б. Особливості правового регулювання функціонування органів місцевого самоврядування в період воєнного стану в Україні. *Український часопис конституційного права*. 2023. № 4. С. 37–46. URL : <https://ccu.gov.ua/library/osoblyvosti-pravovogo-regulyuvannya-funkcionuvannya-organiv-miscevogo-samovryaduvannya>.

30. Коліушко І.М. Місцеве самоврядування під час війни – досвід і нововведення. Центр політико-правових реформ. 2022. URL : <https://pravo.org.ua/blogs/mistseve-samovryaduvannya-pid-chas-vijny-dosvid-i-novovvedennya>.

31. Колодій О.М. Особливості розвитку територіальних громад в сучасних воєнних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право,*

публічне управління та адміністрування. 2024. № 13. URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-05>.

32. Котелевська Я. В. Оцінка ефективності реалізації реформи децентралізації в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. С. 63–70. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-27>.

33. Крецу В. Перспективи реформи децентралізації в умовах війни. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 13-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 8 – 9 листоп. 2025 р.). Дніпро : Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 126 – 128.

34. Курилас В.В. Вплив результатів реформи децентралізації на функціонування та діяльність органів місцевого самоврядування в умовах дії воєнного стану в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 6. С. 144–150. URL : <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.21>.

35. Курилас В.В. Вплив результатів реформи децентралізації на функціонування та діяльність органів місцевого самоврядування в умовах дії воєнного стану в Україні: стаття. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 6. С. 144–150. URL : <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.21>.

36. Курилас В.В. Вплив результатів реформи децентралізації на функціонування та діяльність органів місцевого самоврядування в умовах дії воєнного стану в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 6. С. 144–150. URL : <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.21>.

37. Кучменко В., Ватульєв М. Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2025. № 4 (135). URL : <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14>.

38. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. URL : <https://www.msp.gov.ua>.

39. Місцеве самоврядування в умовах війни: підсумки за період від 24 лютого до 30 квітня. *Конституціоналіст*. 2022. <https://uplan.org.ua/analytics/mistseve-samovriaduvannia-v-umovakh-viiny-pidsumky-za-period-vid-24-liutoho-do-30-kvitnia>.

40. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / [В.Г.Потапенко, В.О.Баранник, Н.В.Бахур та ін.] ; за ред. В.Г.Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с.
41. Місцеві громади в реаліях воєнного часу. *Укрінформ*. 2024. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3913229-miscevi-gromadi-v-realiah-voennogo-casu.html>.
42. Напрями удосконалення інституційно-правового забезпечення реалізації реформи децентралізації влади в Україні. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. Київ : НІСД, 2016. 15 с. URL : <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2016-07/desentralizasia-1009e.pdf>.
43. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні. Центр економічних і соціальних досліджень ; Національний інститут стратегічних досліджень. Київ : НІСД, 2023. 5 с. URL : <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-08/budgetna-polityka-lypen-serpen-2023.pdf>.
44. Організаційні засади місцевого самоврядування в умовах воєнного стану : аналітичний звіт. Асоціація міст України. Київ : АМУ, 2024. 25 с. URL : https://auc.org.ua/sites/default/files/library/organizaciyni_zasady_miscevogo_samovryaduvannya_v_umovah_voyennogo_stanu.pdf.
45. Орловська Ю.В., Кірюхін Р.О. Децентралізація влади в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 87–92. URL : <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/948/918>.
46. Особливості реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнних викликів і підготовки до набуття членства України в Європейському Союзі. Київ : Міністерство розвитку громад та територій України, 2025. 16 с. URL : <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/osoblivosti-realizaciyi-koncepciyi-reformuvannia-ms-dlia-opriliudnennia.pdf>.
47. План Відновлення України. Державний портал «План Відновлення України». 2022–2025. URL : <https://recovery.gov.ua>.

48. Повідомлення про оприлюднення проекту «Особливості реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнних викликів і підготовки до набуття членства України в Європейському Союзі». Київ, 2025. URL : https://mindev.gov.ua/news/povidomlennia-pro-opryliudnennia-proiektu-ministerstva-rozvytku-hromad-ta-terytorii-ukrainy_260825.

49. Податковий кодекс України від 2 груд. 2010 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

50. Портал відновлення України. Restoration.gov.ua. URL : <https://restoration.gov.ua/en/> <https://restoration.gov.ua>.

51. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : закон України від 12 трав. 2022 р. № 2259-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20>.

52. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень у сфері архітектурно-будівельного контролю та удосконалення містобудівного законодавства : закон України від 9 квіт. 2015 р. № 320-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/320-19>.

53. Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо вдосконалення правового регулювання інституту старост та його діяльності в умовах воєнного стану : закон України від 17 лип. 2024 р. № 3870-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3870-20>.

54. Про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» : проект закону України від 30 жовт. 2020 р. № 4298. URL : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70293.

55. Про добровільне об'єднання територіальних громад : закон України від 5 лют. 2015 р. № 157-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.

56. Про затвердження плану заходів на 2025–2027 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2025–2027 роки : розпорядження

Кабінету Міністрів України від 25 вер. 2025 р. № 1047-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1047-2025-%D1%80>.

57. Про концесію : закон України від 3 жовт. 2019 р. № 155-IX. № 4510-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20>.

58. Про публічно-приватне партнерство : закон України від 19 черв. 2025 р. № 4510-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#n1065>.

59. Про співробітництво територіальних громад : закон України 17 черв. 2014 року № 1508-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.

60. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.

61. Пронько Л.М., Колесник Т.В., Гуцол М.В. Вплив децентралізації на ефективність управління в об'єднаних територіальних громадах України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. С. 137–146. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-62>.

62. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення : наук. доп. / авт. кол. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2018. 180 с. URL : https://duikt.edu.ua/uploads/1_1399_73948717.pdf.

63. Рудакова Л.О., Михальчук В.М. Децентралізація управління системою охорони здоров'я на місцевому рівні (на прикладі Київської області). *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 105–115. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2021/19.pdf.

64. Самойленко Л.Я., Тихомирова А.С. Діджиталізація адміністративних послуг в умовах воєнного стану на прикладі сервісу «Дія». *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 241–246. URL : <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.241>.

65. Скрипник Г.О., Демінська Д.В., Дудник М.Р. Вплив війни на публічні фінанси та управління: виклики та рішення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-87>.
66. Сороковий Д.Ф. Фінансова стійкість територіальних громад: теоретичний дискурс. *Світ фінансів*. 2024. Вип. 3. С. 91–106. URL : <https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/172>.
67. Соціальна згуртованість в Україні: тенденції за даними дослідження reSCORE 2024 в порівнянні з reSCORE 2023 та SCORE 2021. Center for Economic and Social Studies (SeeD), SCORE Ukraine, USAID, Програма розвитку ООН. Київ : SeeD. 2024. 52 с. URL : https://api.scoreforpeace.org/storage/pdfs/Social-Cohesion-in-Ukraine_ukr_2024.pdf.
68. Стійкі разом : роль волонтерок у забезпеченні гуманітарних потреб громад. Аналітичне дослідження. YMCA Lviv. 2024. 15 с. URL : <https://ymca-lviv.org/our-projects/news/report-humanitarian2024>.
69. Стратегічне планування на регіональному рівні: від відновлення до розвитку : підсумки форуму. Міністерство розвитку громад та територій України. 2025. URL : <https://mindev.gov.ua/news/36514-strategicne-planuvannia-na-regionalnomu-rivni-vid-vidnovlennia-do-rozvitku-pidsumki-forumu>.
70. Суббот А. І., Мушенко В. В. Децентралізація та реформа місцевого самоврядування: нові виклики для антикорупційної політики в Україні. *Право та державне управління*. 2024. № 4. С. 558–564. URL : <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.4.77>.
71. Транспорт та поштовий зв'язок у 2024 році: основні досягнення та плани. Міністерство інфраструктури України. 2024. URL : <https://mindev.gov.ua/news/36233-transport-ta-postovii-zviazok-u-2024-roci-osnovni-dosiagnennia-ta-plani>.
72. Трещов М., Крецу В. Соціальне дослідження впливу кадрового потенціалу публічної служби на перспективи реформи територіальної організації влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 11. URL : <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.11.8%20>.

73. Трещов М.М. Децентралізація як засіб ресурсної самодостатності територіальних громад: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 2 (25). С. 60–69.

74. Трещов М.М. Перспективи впровадження бюджетного федералізму в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 1 (47). С. 159 – 167.

75. Трещов М.М. Ресурсне забезпечення місцевих бюджетів України в умовах децентралізації влади. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 2 (33). С. 136–141.

76. Україна – Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні : опитування загального населення – Раунд 19 – січень 2025 року. Міжнародна організація з міграції (МОМ), Матриця відстеження переміщень (DTM). 15 с. URL : <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-zvit-pro-vnutrishne-peremischennya-naselennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo-1?close>.

77. Україна: Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4). Вашингтон ; Київ : Світовий банк, Уряд України, ЄС, ООН. 2025. 200 с. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052925103531065/pdf/P180174-93c8e8c1-83a2-487d-aaec-a8435f9db418.pdf>.

78. України. Ментальне здоров'я. Міністерство охорони здоров'я. МОЗ. 2025. URL : <https://moz.gov.ua/uk/mental-health>.

79. Українське суспільство в умовах війни. 2022: Колективна монографія / С.Дембіцький, О.Злобіна, Н.Костенко та ін.; за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є.Головахи, д. соц. н. С.Макеєва. Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. 410 с. URL : <https://i-soc.com.ua/assets/files/monitoring/maket-vijna...2022dlya-tipografiiivse.pdf>.

80. Ухач В., Сирко У. Законодавче забезпечення децентралізації місцевого самоврядування в Україні (теоретико-правовий аспект). *Актуальні проблеми правознавства*. 2018. Вип. 1 (13). С. 42–49. URL : <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/249/0>.

81. Федірко Б. Децентралізація публічної влади в Україні: досвід європейських держав. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2023. № 2 (16). С. 286–300 URL : <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2023-02-286-300>.

82. Формула стійкості України: основні складові під час війни та у поствоєнний період (6-11 червня 2023). Rating Group. Київ : Rating Group. 2023. URL : <https://www.ratinggroup.ua/news/ukraine-s-resilience-formula-the-essential-components-during-war-and-post-war-6-11-june-2023>.

83. Фросіняк Р.В. Фінансова спроможність територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні: управлінські виклики та адаптація. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2025. № 1 (9). С. 86–93. URL : <https://doi.org/10.32782/cuj-2025-1-11>.

84. Alliance of Regions and Cities sets out recommendations for Ukraine’s reconstruction. European Committee of the Regions. Brussels : European Committee of the Regions, 2024. URL : <https://cor.europa.eu/en/news/alliance-regions-and-cities-sets-out-recommendations-ukraines-reconstruction>.

85. Better Governance, Planning and Services in Local Self- Governments in Poland. OECD Publishing. Paris : OECD, 2021. 360 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/06/better-governance-planning-and-services-in-local-self-governments-in-poland_a325ee6f/550c3ff5-en.pdf.

86. Boex J., Williamson T., Yilmaz S. Fiscal Decentralization, Local Public Sector Finance and Intergovernmental Fiscal Relations: A Primer. Washington, DC : The World Bank, 2021. 63 p. URL : <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099225502022316135/pdf/P1754490fe142c0db095050e3808607c8ff.pdf>.

87. Cilliers J. From ruins to resilience on the road to recovery in Ukraine. United Nations Development Programme (UNDP) Ukraine. 2023. URL : <https://www.undp.org/ukraine/blog/ruins-resilience-road-recovery-ukraine>.

88. Council of Europe. Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level. Strasbourg: Council of Europe, 2013. URL : <https://rm.coe.int/1680746f16>.

89. Di Bona G., Bracci A., Perra N., Latora V., Baronchelli A. The Concept of Decentralization across Time and Disciplines: A Quantitative Analysis. *EPJ Data Science*. 2023. Vol. 12. Article 42. URL : <https://epjdatascience.springeropen.com/articles/10.1140/epjds/s13688-023-00418-11>.

90. Dwicaksono A., Fox A. M. Does Decentralization Improve Health System Performance and Outcomes in Low- and Middle-Income Countries? A Systematic Review of Evidence From Quantitative Studies. *The Milbank Quarterly*. 2018. Vol. 96, № 2. P. 323–368. URL : <https://doi.org/10.1111/1468-0009.12327>.

91. Employment, Mobility and Labour Market Dynamics in Ukraine: Thematic Brief Series: Livelihoods and Economic Recovery (November 2024). International Organization for Migration (IOM) Ukraine. Kyiv : IOM Ukraine, 2024. URL : <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-employment-mobility-and-labour-market-dynamics-ukraine-november-2024?close=true>.

92. EU, Member States, and Partners unveil Phase III of U-LEAD with Europe to enhance local governance and development with €62 million support. EU Delegation to Ukraine. Kyiv : EU Delegation to Ukraine. 2025. URL : https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-member-states-and-partners-unveil-phase-iii-u-lead-europe-enhance-local-governance-and_en?s.

93. EU4Recovery – Empowering Communities in Ukraine. United Nations Development Programme (UNDP) Ukraine. Kyiv : UNDP. 2022–2025. URL : <https://www.undp.org/ukraine/projects/eu4recovery-empowering-communities-ukraine-eu4recovery>.

94. Human Capital Resilience Charter. Initiative of the Ministry of Economy of Ukraine with the support of the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) and Folke Bernadotte Academy (FBA) in cooperation with

Korn Ferry. Kyiv : Ministry of Economy of Ukraine. 2025. URL : <https://charter.me.gov.ua>.

95. Impact of War: Front-Line Communities and Resilience. Based on Hromada-Level reSCORE Key Informants Survey. Kyiv : UNDP/USAID/SeeD. 2024. 56 p. URL : https://api.scoreforpeace.org/storage/pdfs/PUB_Impact-of-War_Hromada_Feb.22.2024.pdf.

96. International Alert. Децентралізація в Україні: досягнення, очікування та занепокоєння. Український незалежний центр політичних досліджень. Лондон–Київ, УНЦПД. 2017. 32 с. URL : <https://www.international-alert.org/app/uploads/2021/08/Ukraine-Decentralisation-UK-2017.pdf>.

97. Keudel O., Hatsko V., Darkovich A., Huss O. Local Democracy and Resilience in Ukraine: Learning from Communities' Crisis Response in War. Research Report № 33. *Swedish International Centre for Local Democracy*. Visby : ICLD, 2024. URL : https://icld.se/wp-content/uploads/ICLD_ResearchReport_33_2024-web.pdf.

98. Kliuchkovskiy Yu., Venher V. Organisation and holding of elections in post-war Ukraine. Prerequisites and challenges. Needs Assessment Report. Strasbourg: Council of Europe, 2022. 35 p. URL: <https://rm.coe.int/en-organisation-and-holding-ofelections-in-post-war-ukraine-net-2769-/1680a8e995>.

99. Local Resilience Building in Ukraine. United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR). Geneva : UNDRR. 2025. 29 p. URL : <https://www.undrr.org/media/100418/download?startDownload=20251112>.

100. Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine. OECD Publishing. Paris: OECD, 2018. 297 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/maintaining-the-momentum-of-decentralisation-in-ukraine_g1g8e51c/9789264301436-en.pdf.

101. Poland: Decentralization and Reform of the State. Washington, DC: The World Bank, 1992. 111 p. URL : <https://documents1.worldbank.org/curated/en/227741468095982961/pdf/multi0page.pdf>.

102. Public Governance Monitor of Sweden. OECD
Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, 2023. 74 p. URL :
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/public-governance-monitor-of-sweden_95523f57/086f9b89-en.pdf.
103. Pukhkal O., Karlova V., Reiterovych I., Sytnyk S., Tyutyunnik I. Decentralization as a Basis for Modernisation of Public Administration: European Experience for Ukraine. *International Journal of Criminology and Sociology*. 2020. Vol. 9. P. 2991–3001. URL : <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.364>.
104. Rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2022 : Politiques et pratiques des ressources humaines – Faits et chiffres. Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques. Paris : Ministère, 2022. 265 p. https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapport-annuel/ra_2022_web.pdf.
105. Rapport public annuel 2023 : Décentralisation, 40 ans après – un nouvel élan. Cour des comptes. Paris : Cour des comptes, 2023. 94 p. <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2023-10/20230310-RPA-2023-decentralisation-40-ans-apres.pdf>.
106. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance / OECD Multi-level Governance Studies. Paris : OECD Publishing, 2022. 338 p. URL :
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63099658/63a6b479-en.pdf.
107. Regional Governance in OECD Countries: Trends, Typology and Tools. Paris : OECD Publishing. 2022. 121 p. URL :
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/regional-governance-in-oecd-countries_a9c03edb/4d7c6483-en.pdf.
108. Regulation (EU) 2024/792 establishing the Ukraine Facility. EUR-Lex. URL : <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj/eng>

109. Rondinelli D.A. Government Decentralization in Comparative Perspective: Theory and Practice in Developing Countries. *IRAS*. 1981. Vol. 2. P. 133–146. URL : <https://doi.org/10.1177/002085238004700205>.

110. Social Cohesion in Ukraine: Trends based on reSCORE 2023 and SCORE 2021 Indices (Part I). United Nations Development Programme (UNDP) Ukraine ; in partnership with Centre for Sustainable Peace and Democratic Development (SeeD) and USAID. Kyiv, UNDP. 2024. URL : <https://www.undp.org/ukraine/publications/social-cohesion-ukraine-trends-based-rescore-2023-and-score-2021-indices-part-i>.

111. Ukraine Facility Plan : Ukraine Facility Programme. Kyiv : Ministry of Economy, 2024–2025. URL : <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>.

112. Ukraine’s recovery must include cities. Eurocities. Brussels: Eurocities, 22.03.2024. URL : <https://eurocities.eu/latest/ukraines-recovery-must-include-cities>.

113. UN-Habitat. World Cities Report 2024. URL : <https://unhabitat.org/wcr>.