

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ВОЗНЕНКО ЛЕОНІД ВАЛЕРІЙОВИЧ

УДК 352.07:341.231.1:329.4(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ОПТИМАЛЬНА МОДЕЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В
КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

Спеціальність 052 «Політологія»

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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

_____ Л.В. Возненко

Науковий керівник:

Кормич Людмила Іванівна – д.і.н., професор,
завідуюча кафедри політичних теорій,
Заслужений діяч науки і техніки України

Одеса – 2026

АНОТАЦІЯ

Возненко Л.В. Оптимальна модель місцевого самоврядування в контексті європейської інтеграції України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 052 «Політологія». – Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2026

Дисертаційна робота присвячена комплексному дослідженню трансформації системи місцевого самоврядування України в умовах європейської інтеграції та інституційних змін. Європейський інтеграційний вектор розвитку держави розглядається як процес глибинної модернізації організації влади на місцях, управлінських практик та механізмів взаємодії між органами місцевого самоврядування і населенням. У цьому контексті місцеве самоврядування постає ключовим елементом демократичної системи, що забезпечує реалізацію повноважень територіальних громад, формує якість життя населення та виступає простором практичного впровадження європейських стандартів врядування.

У роботі обґрунтовується, що попри досягнуті результати децентралізаційної реформи, в Україні триває формування цілісної моделі місцевого самоврядування, здатної ефективно функціонувати в умовах багаторівневої організації влади. Проаналізовано проблеми розподілу повноважень між рівнями влади, забезпечення фінансової самостійності територіальних громад, підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, розвитку механізмів участі населення та забезпечення прозорості діяльності органів місцевої влади. Окрему увагу приділено впливу воєнних викликів на функціонування територіальних громад, питанням їх стійкості, адаптації до безпекових і гуманітарних загроз та завданням відновлення територій.

Дисертаційне дослідження зорієнтоване на узгодження національної моделі місцевого самоврядування з положеннями Європейської хартії місцевого

самоврядування, стандартами Ради Європи, практиками Європейського Союзу та рекомендаціями OECD. Європейський підхід до розвитку місцевого самоврядування розглядається крізь призму принципів субсидіарності, багаторівневої взаємодії, сталого розвитку, цифровізації та інклюзивності, що дозволяє сформулювати цілісне бачення перспектив удосконалення місцевого самоврядування в Україні.

У роботі обґрунтовано необхідність комплексного наукового підходу до дослідження місцевого самоврядування, який поєднує правові, інституційні та соціально-економічні аспекти і спрямований на розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення функціонування органів місцевого самоврядування в контексті європейської інтеграції України.

У вступі дисертаційної роботи обґрунтовано вибір теми та доцільність її дослідження, сформульовано мету і завдання, визначено об'єкт і предмет дослідження. Окреслено наукову новизну одержаних результатів, розкрито методологічні засади дослідження, висвітлено його теоретичну та практичну значущість, наведено відомості про апробацію результатів, публікаційну активність автора та структуру дисертаційної роботи.

У розділі 1 «Теоретичні засади дослідження місцевого самоврядування» - досліджено понятійно-категоріальний апарат місцевого самоврядування, визначено його сутнісні характеристики, типи та структурні моделі, застосовувані в сучасній науковій і управлінській практиці; проаналізовано політико-правові та інституційні засади функціонування місцевого самоврядування в Україні, з'ясовано їх відповідність європейським підходам та міжнародним стандартам; встановлено основні напрями та тенденції сучасних наукових досліджень у сфері місцевого самоврядування, визначено домінантні концепції, методологічні підходи та перспективні напрями розвитку політологічної науки про управління на місцевому рівні.

У розділі 2 «Місьцеве самоврядування як складова публічної влади та публічного управління України: сучасний стан, практики, виклики та проблеми» досліджено еволюцію системи місцевого самоврядування України, зосереджено

увагу на ключових етапах реформування, інституційних змінах та трансформаціях управлінських моделей; проаналізовано європейські стандарти та практики місцевого самоврядування, визначено їхні структурні та функціональні особливості, релевантні для адаптації в Україні; виявлено виклики та проблеми, що виникають у процесі європейської інтеграції місцевого самоврядування України, визначено чинники, які стримують імплементацію європейських управлінських стандартів.

У розділі 3 «Удосконалення моделі місцевого самоврядування в процесі європейської інтеграції України» обґрунтовано напрями реформування моделі місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції, сформовано пропозиції щодо модернізації управлінських інститутів і процедур відповідно до потреб держави та суспільства; розроблено концептуальні підходи до впровадження європейських стандартів у модель місцевого самоврядування України.

У висновках дисертації узагальнено основні результати проведеного дослідження.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному, системному та концептуально цілісному осмисленні проблеми формування оптимальної моделі місцевого самоврядування України в умовах європейської інтеграції, що поєднує теоретичний аналіз, інституційно-правову оцінку та розроблення прикладних управлінських рішень. У межах дослідження місцеве самоврядування розглядається як динамічна багаторівнева система публічної влади, розвиток якої відбувається під впливом внутрішніх трансформацій та зовнішніх євроінтеграційних чинників.

Уперше здійснено цілісне наукове осмислення еволюції системи місцевого самоврядування України крізь призму трансформації управлінських моделей, інституційних змін та адаптації до європейських принципів багаторівневого врядування; систематизовано європейські стандарти та практики місцевого самоврядування як єдину структурно-функціональну модель, придатну для науково обґрунтованої адаптації до українських соціально-економічних та інституційних умов; виявлено та узагальнено комплекс викликів і проблем

європейської інтеграції місцевого самоврядування України, зокрема інституційних, кадрових, фінансових, управлінських і правових, що стримують повноцінну імплементацію європейських стандартів на муніципальному рівні; сформульовано концептуальні підходи до побудови оптимальної моделі місцевого самоврядування України, зорієнтованої на принципи субсидіарності, муніципальної автономії, сервісної держави, цифрового та партисипативного врядування.

Удосконалено понятійно-категоріальний апарат дослідження місцевого самоврядування шляхом уточнення його сутнісних характеристик, типів і структурних моделей, з урахуванням сучасних європейських управлінських стратегій підходи до аналізу правових та інституційних засад функціонування місцевого самоврядування в Україні через співставлення національної нормативної бази з положеннями Європейської хартії місцевого самоврядування та стандартами публічного управління ЄС; наукові уявлення про напрями реформування моделі місцевого самоврядування, шляхом обґрунтування необхідності поєднання децентралізації повноважень із належним ресурсним, кадровим та інституційним забезпеченням громад.

Набули подальшого розвитку наукові підходи до аналізу та експертної оцінки сучасних досліджень у сфері місцевого самоврядування, шляхом узагальнення домінантних концепцій, методологічних підходів і перспектив розвитку науки про публічне управління на місцевому рівні; теоретичні положення щодо ролі місцевого самоврядування як базового інституту демократичного врядування та простору практичної реалізації європейських стандартів належного управління; наукові підходи до впровадження європейських стандартів у модель місцевого самоврядування України, шляхом поєднання інституційних реформ, управлінських інновацій та механізмів громадської участі.

Сукупність отриманих результатів формує нове наукове бачення місцевого самоврядування як ключового елемента європейської інтеграції України та

створює теоретико-методологічне підґрунтя для подальших досліджень і практичної модернізації муніципального управління.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих теоретичних положень, узагальнень і висновків для вдосконалення системи місцевого самоврядування України в умовах європейської інтеграції. Результати роботи можуть бути застосовані в діяльності органів місцевого самоврядування та органів державної влади під час розроблення і корегування стратегій розвитку територіальних громад, програм децентралізації, документів просторового планування та муніципальних політик, орієнтованих на імплементацію європейських стандартів публічного управління.

Сформульовані у дослідженні підходи до оптимізації моделі місцевого самоврядування, удосконалення інституційних і управлінських механізмів, підвищення фінансової та організаційної спроможності громад можуть бути використані у практиці підготовки нормативно-правових актів, методичних рекомендацій і аналітичних матеріалів для органів публічної влади різних рівнів. Запропоновані рекомендації доцільно застосовувати при реалізації програм відновлення і розвитку територій, формуванні системи муніципального управління, орієнтованої на принципи субсидіарності, підзвітності, прозорості та розширення участі громадян.

Матеріали дисертації можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін з публічного управління, місцевого самоврядування, європейської інтеграції, державної політики та регіонального розвитку, а також у системі підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Окремі положення та висновки роботи можуть слугувати науково-методичною основою для подальших досліджень проблем муніципального управління, адаптації європейських управлінських практик і розвитку місцевої демократії в Україні.

Ключові слова: європейська інтеграція, європейські стандарти та моделі місцевого самоврядування, країни ЄС та цінності ЄС, політичний режим, політична система, політична комунікація, політична участь та політична діяльність, політичні інститути, політичний процес, децентралізація, територіальні громади, місцеве самоврядування, інститути публічної влади та публічне управління, демократія та демократизація, діджиталізація (цифровізація, цифрова трансформація).

ANNOTATION

Voznenko L.V. Optimal model of local self-government in the context of European integration of Ukraine. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 05 «Social and behavioral sciences» in the specialty 052 «Political Science». – National University «Odesa Law Academy». Odesa, 2026.

The dissertation is devoted to a comprehensive study of the transformation of the local government system of Ukraine in the context of European integration and institutional changes. The European integration vector of state development is considered as a process of deep modernization of the organization of local government, management practices and mechanisms of interaction between local government bodies and the population. In this context, local government appears as a key element of the democratic system, ensuring the implementation of the powers of territorial communities, shaping the quality of life of the population and acting as a space for the practical implementation of European governance standards.

The work substantiates that despite the achieved results of the decentralization reform, the formation of a holistic model of local government continues in Ukraine, capable of effectively functioning in the conditions of a multi-level organization of power. The problems of the distribution of powers between levels of government, ensuring the financial independence of territorial communities, increasing the institutional capacity of local government bodies, developing mechanisms for public participation and ensuring the transparency of the activities of local government bodies are analyzed. Particular attention is paid to the impact of military challenges on the functioning of territorial communities, issues of their resilience, adaptation to security and humanitarian threats and the task of restoring territories.

The dissertation research is focused on harmonizing the national model of local self-government with the provisions of the European Charter of Local Self-Government, Council of Europe standards, European Union practices and OECD recommendations. The European approach to the development of local self-

government is considered through the prism of the principles of subsidiarity, multi-level interaction, sustainable development, digitalization and inclusiveness, which allows forming a holistic vision of the prospects for improving local self-government in Ukraine.

The work substantiates the need for a comprehensive scientific approach to the study of local self-government, which combines legal, institutional and socio-economic aspects and is aimed at developing practical recommendations for improving the functioning of local self-government bodies in the context of Ukraine's European integration.

The introduction of the dissertation work justifies the choice of the topic and the feasibility of its research, formulates the goal and objectives, defines the object and subject of the research. The scientific novelty of the obtained results is outlined, the methodological principles of the research are revealed, its theoretical and practical significance is highlighted, information on the testing of the results, the author's publication activity and the structure of the dissertation work are provided.

In section 1 "Theoretical principles of research on local self-government" - the conceptual and categorical apparatus of local self-government is investigated, its essential characteristics, types and structural models used in modern scientific and management practice are determined; the legal and institutional principles of the functioning of local self-government in Ukraine are analyzed, their compliance with European approaches and international standards is clarified; The main directions and trends of modern scientific research in the field of local self-government have been established, the dominant concepts, methodological approaches and promising directions for the development of political science on governance at the local level have been identified.

In section 2, "Local self-government as a component of public authority and public administration of Ukraine: current state, practices, challenges and problems", the evolution of the local self-government system of Ukraine is studied, attention is focused on key stages of reform, institutional changes and transformations of management models; European standards and practices of local self-government are

analyzed, their structural and functional features relevant for adaptation in Ukraine are identified; challenges and problems arising in the process of European integration of local self-government of Ukraine are identified, factors that hinder the implementation of European management standards are identified.

In section 3, “Improving the local self-government model in the process of European integration of Ukraine”, the directions of reforming the local self-government model in the conditions of European integration are substantiated, proposals are made for the modernization of management institutions and procedures in accordance with the needs of the state and society; conceptual approaches to the implementation of European standards in the local self-government model of Ukraine are developed.

The conclusions of the dissertation summarize the main results of the research.

The scientific novelty of the work lies in the comprehensive, systemic and conceptually holistic understanding of the problem of forming an optimal model of local self-government in Ukraine in the context of European integration, which combines theoretical analysis, institutional and legal assessment and development of applied management solutions. Within the framework of the study, local self-government is considered as a dynamic multi-level system of public authority, the development of which occurs under the influence of internal transformations and external European integration factors.

For the first time, a holistic scientific understanding of the evolution of the local self-government system in Ukraine has been carried out through the prism of the transformation of management models, institutional changes and adaptation to European principles of multi-level governance; European standards and practices of local self-government have been systematized as a single structural and functional model suitable for scientifically based adaptation to Ukrainian socio-economic and institutional conditions; identified and summarized a set of challenges and problems of the European integration of local self-government in Ukraine, in particular institutional, personnel, financial, managerial and legal, which hinder the full

implementation of European standards at the municipal level; formulated conceptual approaches to building an optimal model of local self-government in Ukraine.

The conceptual and categorical apparatus of local self-government research was improved by clarifying its essential characteristics, types and structural models, taking into account modern European management strategies approaches to the analysis of the legal and institutional principles of the functioning of local self-government in Ukraine through comparison of the national regulatory framework with the provisions of the European Charter of Local Self-Government and EU public administration standards; scientific ideas about the directions of reforming the local self-government model, by substantiating the need to combine decentralization of powers with proper resource, personnel and institutional support for communities.

Scientific approaches to the analysis and expert assessment of modern research in the field of local self-government have been further developed, by generalizing dominant concepts, methodological approaches and prospects for the development of public administration science at the local level; theoretical provisions on the role of local self-government as a basic institution of democratic governance and a space for the practical implementation of European standards of good governance; scientific approaches to the implementation of European standards in the model of local self-government of Ukraine, by combining institutional reforms, management innovations and mechanisms of public participation.

The set of results obtained forms a new scientific vision of local self-government as a key element of the European integration of Ukraine and creates a theoretical and methodological basis for further research and practical modernization of municipal administration.

The practical significance of the study lies in the possibility of using the obtained theoretical provisions, generalizations and conclusions to improve the system of local self-government of Ukraine in the context of European integration. The results of the work can be applied in the activities of local governments and state authorities when developing and adjusting strategies for the development of territorial communities,

decentralization programs, spatial planning documents and municipal policies focused on the implementation of European public administration standards.

The approaches formulated in the study to optimize the local government model, improve institutional and management mechanisms, and increase the financial and organizational capacity of communities can be used in the practice of preparing regulatory legal acts, methodological recommendations and analytical materials for public authorities at various levels. The proposed recommendations should be used in the implementation of programs for the restoration and development of territories, the formation of a municipal management system focused on the principles of subsidiarity, accountability, transparency and increased citizen participation.

The materials of the dissertation can be used in the educational process of higher education institutions when teaching subjects on public administration, local self-government, European integration, state policy and regional development, as well as in the system of advanced training of officials of local self-government bodies. Separate provisions and conclusions of the work can serve as a scientific and methodological basis for further research into the problems of municipal administration, adaptation of European management practices and development of local democracy in Ukraine.

Key words: European integration, European standards and models of local self-government, EU countries and EU values, political regime, political system, political communication, political participation and political activity, political institutions, political process, decentralization, territorial communities, local self-government, public authority institutions and public administration, democracy and democratization, digitalization (digitization, digital transformation).

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Возненко Л.В. Теоретичні засади функціонування місцевого самоврядування в Україні. *Актуальні проблеми політики*. 2023. №71. С.13-19. DOI: <https://doi.org/10.32782/app.v71.2023.2>
2. Возненко Л.В. Основи функціонування місцевого самоврядування за європейськими стандартами. *Політикус: наук. журнал*. 2024. № 1. С.33-38. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-1.5>
3. Возненко Л.В. Виклики та проблеми європейської інтеграції місцевого самоврядування в Україні. *Актуальні проблеми політики*. 2024. Вип. 73. С.44-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/app.v73.2024.6>
4. Возненко Л.В. Правові та інституційні засади місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми політики*. 2024. Вип. 74. С. 45-52. DOI: <https://doi.org/10.32782/app.v74.2024.6>
5. Kormych L., Voznenko L. Reforming the local self-government model in the context of Ukraine's European integration. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2026. № 1. P. 279–285. DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2026-1-33>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Возненко Л.В. Органи місцевого самоврядування та їх роль в Україні. *Сучасний стан та перспективи розвитку науки, освіти і технологій: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 3 січня 2023 р.): у 2 ч.* Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С.45-47. URL: <http://www.economics.in.ua/2023/01/3-2.html>
2. Возненко Л.В. Соціально-економічний розвиток місцевого самоврядування в Україні. *Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку*

та оподаткування: реалії часу: збірник тез та доповідей II Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого економіста Сергія Юрія (Кам'янець-Подільський, 1 лютого 2023 р.): м. Кам'янець-Подільський: Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут», 2023. С.212-215

3. Возненко Л.В. Розвиток місцевого самоврядування в Україні в умовах європейської інтеграції. *Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів: збірник тез та доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Харків, 1-28 лютого 2023 року):* м. Харків: Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2023. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3190/3033>

4. Возненко Л.В. Європейські засади місцевого самоврядування: досвід для України. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2023 р.)* / за загальною редакцією С. В. Ківалова. Одеса : Видавництво «Юридика», 2023. Т. 1. С.189-191. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/25889>

5. Возненко Л. В. Проблеми європейської інтеграції місцевого самоврядування України. *Європейські орієнтири розвитку України: науково-практичний вимір в умовах воєнних викликів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 26 квіт. 2024 р.)* / НУ "ОЮА" ; за заг. ред. С. В. Ківалова ; відп. за вип. М. Р. Аракелян. Одеса : Фенікс, 2024. С. 773-774. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28335>

6. Возненко Л.В. Впровадження європейських стандартів у модель місцевого самоврядування в Україні. *Сучасні політичні процеси: глобальний та національний виміри: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Одеса, 6-7 березня 2025 р.)* / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса, 2025. С. 134-137

7. Voznenko L. Functioning of local self-government bodies in conditions of martial in Ukraine. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17 жовтня 2025 р.* Одеса: Одеська політехніка. 2025. С. 289-292. URL: <https://op.edu.ua/3535-22590>

8. Возненко Л.В. Особливості функціонування органів місцевого самоврядування в умовах повоєнної відбудови України. *Сучасні політичні процеси: глобальний та національний виміри : матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Одеса, 21-22 травня 2026 р.)* / за заг. ред. С. В. Ківалова, Л. І. Кормич. Одеса, 2026. 307 с. DOI: <https://doi.org/10.32837/11300.32982>

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	11
1.1. Поняття, типи та структури місцевого самоврядування	11
1.2 Правові та інституційні засади місцевого самоврядування	25
1.3 Напрями сучасних наукових досліджень місцевого самоврядування	36
<i>Висновки до першого розділу</i>	53
РОЗДІЛ 2. МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРАКТИКИ, ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ	56
2.1 Еволюція системи місцевого самоврядування в Україні	56
2.2 Європейські стандарти та практики місцевого самоврядування	79
2.3 Виклики та проблеми європейської інтеграції місцевого самоврядування в Україні	102
<i>Висновки до другого розділу</i>	120
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	123
3.1 Реформування моделі місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції України	123
3.2 Впровадження європейських стандартів у модель місцевого самоврядування в Україні	147
<i>Висновки до третього розділу</i>	164
ВИСНОВКИ	166
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	181
ДОДАТКИ	216

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Вибір теми дослідження зумовлений комплексом стратегічних, інституційних та соціально-економічних чинників, що визначають трансформацію системи публічного управління в Україні на сучасному етапі. Європейська інтеграція не є лише політичним курсом держави – вона передбачає глибинну модернізацію інституцій, управлінських процесів і механізмів взаємодії між владою та громадянами. У цьому контексті саме місцеве самоврядування постає критичною ланкою, оскільки воно забезпечує реалізацію базових публічних функцій, відповідає за якість життя населення, формує основу довіри до держави та виступає простором практичного впровадження європейських стандартів демократичного врядування.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що в Україні все ще триває формування нової моделі місцевого самоврядування, попри вагомі результати децентралізаційної реформи. Потребують наукового осмислення питання оптимального розподілу повноважень між рівнями влади, формування фінансової автономії громад, зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, удосконалення механізмів участі населення та забезпечення прозорості управління.

Окремого обґрунтування вимагає потреба узгодження української системи місцевого самоврядування з принципами Європейської хартії місцевого самоврядування, стандартами Ради Європи, практиками ЄС та рекомендаціями OECD. Європейський простір врядування базується на концепціях субсидіарності, багаторівневого управління, сталого розвитку, цифрової трансформації, етичного врядування та інклюзивності. Для України, яка прагне не лише формально приєднатися до цих стандартів, а й реалізувати їх на практиці, ключовим завданням є визначення оптимальної моделі місцевого самоврядування, здатної забезпечити баланс між автономією громад, ефективністю публічного управління й відповідністю європейським критеріям.

З наукової точки зору, тема є недостатньо дослідженою системно: більшість робіт зосереджена на окремих аспектах реформи – фінансовій децентралізації, територіальному устрої, інституційній спроможності або механізмах громадської участі. Натомість інтегральна модель, яка б узгоджувала всі елементи місцевого врядування у відповідності до європейських підходів, у науковому дискурсі представлена фрагментарно. Це створює потребу в комплексному аналізі, що охоплює концептуальні, правові, інституційні, управлінські та соціально-економічні складові, а також у розробці практичних рекомендацій для органів влади.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами.

Дисертаційна робота виконана в рамках наукових досліджень Національного університету «Одеська юридична академія», у контексті теми: «Правове та соціальне життя України у людиноцентристському вимірі в цифрову еру» на 2021–2025 рр. (державний реєстраційний номер 0122U000266), а також у межах плану науково-дослідницької роботи кафедри політичних теорій факультету психології, політології та соціології Національного університету «Одеська юридична академія» – «Людиноцентристський вимір політики в умовах цифрових трансформацій».

Об'єкт дослідження: процес формування та функціонування системи місцевого самоврядування в Україні та його трансформації в умовах європейської інтеграції.

Предмет дослідження: існуюча модель місцевого самоврядування України, що адаптується до європейських стандартів.

Метою дослідження є комплексне наукове обґрунтування оптимальної моделі місцевого самоврядування України в умовах європейської інтеграції шляхом системного аналізу теоретичних засад функціонування місцевої влади, дослідження сучасних тенденцій та практик розвитку муніципального управління в країнах ЄС, оцінювання поточного стану та викликів української системи місцевого самоврядування, а також розроблення науково обґрунтованих

рекомендацій щодо вдосконалення правових, інституційних, організаційних і управлінських механізмів діяльності територіальних громад.

Для якісного досягнення мети, було сформовано наступні **завдання**:

- дослідити понятійно-категоріальний апарат місцевого самоврядування, визначити його сутнісні характеристики, типи та структурні моделі, що застосовуються в сучасній науковій і управлінській практиці;
- проаналізувати політико-правові та інституційні засади функціонування місцевого самоврядування в Україні, з'ясувати їх відповідність європейським підходам та міжнародним стандартам;
- встановити основні напрями та тенденції сучасних наукових досліджень у сфері місцевого самоврядування, визначити домінантні концепції, методологічні підходи та перспективні напрями розвитку політологічної науки про управління на місцевому рівні;
- дослідити еволюцію системи місцевого самоврядування України, зосередивши увагу на ключових етапах реформування, інституційних змінах та трансформаціях управлінських моделей;
- проаналізувати європейські стандарти та практики місцевого самоврядування, визначити їхні структурні та функціональні особливості, релевантні для адаптації в Україні;
- виявити виклики та проблеми, що виникають у процесі європейської інтеграції місцевого самоврядування України, визначити чинники, які стримують імплементацію європейських управлінських стандартів;
- обґрунтувати напрями реформування моделі місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції, сформулювати пропозиції щодо модернізації управлінських інститутів і процедур, відповідно до потреб держави та суспільства;
- розробити концептуальні підходи до впровадження європейських стандартів у модель місцевого самоврядування України.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань у дисертаційному дослідженні використано сукупність

загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечують комплексний і системний аналіз феномена місцевого самоврядування в контексті європейської інтеграції України. Методологічною основою роботи слугує системний підхід, який дозволив розглядати місцеве самоврядування як багаторівневу та взаємопов'язану систему інституцій, норм, управлінських практик і суспільних відносин, що функціонує у взаємодії з державною владою та європейським простором врядування.

У процесі дослідження застосовано метод аналізу і синтезу для узагальнення наукових підходів до визначення сутності, типів і структур місцевого самоврядування, а також для виокремлення ключових елементів оптимальної моделі муніципального управління. Історико-логічний метод використано для дослідження еволюції системи місцевого самоврядування в Україні, виявлення закономірностей її трансформації та зв'язку між інституційними змінами й євроінтеграційними процесами. Порівняльний метод дозволив здійснити зіставлення української моделі місцевого самоврядування з європейськими стандартами та практиками, зокрема у частині принципів субсидіарності, фінансової автономії, територіальної організації влади та механізмів участі громадян.

Формально-юридичний метод застосовано для аналізу норм Конституції України, законодавства у сфері місцевого самоврядування, міжнародних договорів і актів Ради Європи та Європейського Союзу, що регулюють організацію і діяльність органів місцевої влади. Інституційний підхід використано для дослідження структури органів місцевого самоврядування, їхніх повноважень, взаємодії з органами державної влади та ролі муніципальних інституцій у забезпеченні публічних послуг і розвитку територіальних громад.

Методи узагальнення та абстрагування дали змогу сформулювати теоретичні висновки щодо сучасних наукових підходів до вивчення місцевого самоврядування, а також визначити концептуальні засади формування оптимальної моделі муніципального управління в умовах євроінтеграції. Елементи структурно-функціонального аналізу використано для оцінювання

ефективності чинних управлінських механізмів і виявлення проблем та дисбалансів у системі місцевого самоврядування України. Аналітичний та прогностичний методи застосовано при розробленні рекомендацій щодо реформування моделі місцевого самоврядування та впровадження європейських стандартів у національну практику.

Застосування зазначених методів у сукупності забезпечило наукову обґрунтованість результатів дослідження, їх логічну послідовність і відповідність поставленій меті дисертаційної роботи.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному, системному та концептуально цілісному осмисленні проблеми формування оптимальної моделі місцевого самоврядування України в умовах європейської інтеграції, що поєднує теоретичний аналіз і експертизу, інституційно-правову оцінку та розроблення прикладних управлінських рішень. У межах дослідження місцеве самоврядування розглядається як динамічна багаторівнева система публічної влади, розвиток якої відбувається під впливом внутрішніх трансформацій та зовнішніх євроінтеграційних чинників.

Уперше:

- здійснено цілісне наукове осмислення еволюції системи місцевого самоврядування України крізь призму трансформації управлінських моделей, інституційних змін та адаптації до європейських принципів багаторівневого врядування;
- систематизовано європейські стандарти та практики місцевого самоврядування як єдину структурно-функціональну модель, придатну для науково обґрунтованої адаптації до українських соціально-економічних та інституційних умов;
- виявлено та узагальнено комплекс викликів і проблем європейської інтеграції місцевого самоврядування України, зокрема інституційних, кадрових, фінансових, управлінських і правових, що стримують повноцінну імплементацію європейських стандартів на муніципальному рівні, особливо в умовах воєнного стану;

– сформульовано концептуальні підходи до побудови оптимальної моделі місцевого самоврядування України, зорієнтованої на принципи субсидіарності, муніципальної автономії, сервісної держави, цифрового та партисипативного врядування, спроможної стати драйвером демократичних реформ та повоєнної відбудови.

Удосконалено:

– понятійно-категоріальний апарат дослідження місцевого самоврядування, шляхом уточнення його сутнісних характеристик, типів і структурних моделей, з урахуванням сучасних європейських управлінських трендів;

– підходи до аналізу політико-правових та інституційних засад функціонування місцевого самоврядування в Україні через зіставлення національної нормативної бази з положеннями Європейської хартії місцевого самоврядування та стандартами публічного управління ЄС;

– наукові уявлення про напрями реформування моделі місцевого самоврядування, шляхом обґрунтування необхідності поєднання децентралізації повноважень із належним ресурсним, кадровим та інституційним забезпеченням громад.

Набуло подальшого розвитку:

– дослідження місцевого самоврядування, шляхом узагальнення домінантних концепцій, сучасних методологічних підходів і перспектив розвитку науки про публічне управління на місцевому рівні;

– теоретичні положення щодо ролі місцевого самоврядування як базового інституту демократичного врядування та простору практичної реалізації європейських стандартів належного управління;

– наукові підходи до впровадження європейських стандартів у модель місцевого самоврядування України, шляхом поєднання інституційних реформ, управлінських інновацій та механізмів громадської участі.

Сукупність отриманих результатів формує нове наукове бачення місцевого самоврядування як ключового елемента європейської інтеграції України та

створює теоретико-методологічне підґрунтя для подальших досліджень і практичної модернізації муніципального управління.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих теоретичних положень, узагальнень і висновків для вдосконалення системи місцевого самоврядування України в умовах європейської інтеграції. Результати роботи можуть бути застосовані в діяльності органів місцевого самоврядування та органів державної влади під час розроблення і коригування стратегій розвитку територіальних громад, програм децентралізації, документів просторового планування та муніципальних політик, орієнтованих на імплементацію європейських стандартів публічного управління.

Сформульовані у дослідженні підходи до оптимізації моделі місцевого самоврядування, удосконалення інституційних і управлінських механізмів, підвищення фінансової та організаційної спроможності громад можуть бути використані у практиці підготовки нормативно-правових актів, методичних рекомендацій і аналітичних матеріалів для органів публічної влади різних рівнів. Запропоновані рекомендації доцільно застосовувати при реалізації програм відновлення і розвитку територій, формуванні системи муніципального управління, орієнтованої на принципи субсидіарності, підзвітності, прозорості та розширення участі громадян.

Матеріали дисертації можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін з політології, публічного управління, місцевого самоврядування, європейської інтеграції, державної політики та регіонального розвитку, політичної комунікації, а також у системі підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування. Окремі положення та висновки роботи можуть слугувати науково-методичною основою для подальших досліджень проблем муніципального управління, адаптації європейських управлінських практик і розвитку місцевої демократії в Україні.

Апробація результатів дисертації відбулася на наступних наукових та науково-практичних конференціях: Міжнародна науково-практична

конференція «Сучасний стан та перспективи розвитку науки, освіти і технологій» (м. Полтава, 3 січня 2023 р.); II Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого економіста Сергія Юрія (м. Кам'янець-Подільський, 1 лютого 2023 р.); Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів» (м. Харків, 1-28 лютого 2023 року); Міжнародна науково-практична конференція «Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень» (м. Одеса, 19 травня 2023 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Європейські орієнтири розвитку України: науково-практичний вимір в умовах воєнних викликів» (м. Одеса, 26 квітня 2024 р.); IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Впровадження європейських стандартів у модель місцевого самоврядування в Україні. Сучасні політичні процеси: глобальний та національний виміри» (м. Одеса, 6-7 березня 2025 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України» (м. Одеса, 17 жовтня 2025 р.); Сучасні політичні процеси: глобальний та національний виміри : матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Одеса, 21-22 травня 2026).

Публікації. Результати дисертаційного дослідження представлено у 5 статтях, 4 з яких опубліковано у наукових фахових виданнях України, 1 стаття – у науковому закордонному виданні, а також у 8 тезах доповідей у матеріалах наукових конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 226 сторінки, з яких 180 сторінок – основний текст. Список використаних джерел нараховує 312 найменування та розміщений на 35 сторінках, 5 додатків розміщено на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Поняття, типи та структури місцевого самоврядування

Місцеве самоврядування є одним із основних елементів демократичного устрою сучасних держав. Це система організації влади на місцях, яка надає громадам право самостійно вирішувати питання місцевого значення через обрані органи та в межах закону. Історично місцеве самоврядування з'явилося як відповідь на потребу громад у більш ефективному та близькому до них управлінні, що дозволяє враховувати специфіку та особливості кожного регіону.

Основою місцевого самоврядування є принцип децентралізації, що дозволяє передавати частину владних повноважень від центральних органів державної влади до органів на місцях. Це створює умови для активної участі громадян у процесі прийняття рішень, які безпосередньо впливають на їхнє життя. Саме через місцеве самоврядування люди мають можливість впливати на розвиток своїх міст, селищ, або сіл, вирішуючи питання бюджету, місцевих податків, планування територій, розвитку інфраструктури, охорони здоров'я, освіти та багатьох інших сфер.

Місцеве самоврядування сприяє посиленню демократичних процесів, оскільки надає можливість громадянам безпосередньо контролювати владу та брати участь у її діяльності. Це забезпечує більш прозоре та відповідальне управління, що є основою довіри між владою та суспільством. Водночас, ефективне місцеве самоврядування сприяє розвитку локальної економіки, підвищенню якості життя населення та зміцненню соціальної стабільності. На практиці місцеве самоврядування реалізується через систему місцевих рад, виконавчих органів, а також через різні форми безпосередньої демократії, такі як місцеві референдуми та громадські слухання. Однак, успіх місцевого самоврядування залежить від багатьох чинників, включаючи політичну волю,

наявність фінансових ресурсів, рівень підготовки кадрів, а також активність та відповідальність самих громадян.

Місцеве самоврядування є фундаментальним інститутом демократичної держави, що забезпечує реальну участь населення у вирішенні питань місцевого значення. Його функціонування спрямоване на децентралізацію публічної влади, наближення управлінських рішень до громадян та підвищення ефективності публічного управління на територіальному рівні. В умовах трансформації системи публічної влади в Україні місцеве самоврядування набуває особливої ролі як інструмент сталого розвитку ОТГ та зміцнення громадянського суспільства.

Нормативно-правове розуміння місцевого самоврядування закріплене в Конституції України, яка водночас виступає базовим джерелом для наукових інтерпретацій. Відповідно до статті 140 Конституції України: «місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [49].

Дане визначення акцентує увагу на основних ознаках місцевого самоврядування: суб'єктності територіальної громади, самостійності у прийнятті рішень та здійсненні повноважень у межах правового поля. У наукових дослідженнях воно розглядається як форма публічної влади, що не входить до системи органів державної виконавчої влади, але взаємодіє з нею на засадах законності та субсидіарності.

На нашу думку, місцеве самоврядування доцільно розглядати не лише як юридично закріплене право територіальної громади, а як комплексний соціально-політичний механізм реалізації інтересів населення на локальному рівні. Його ефективність визначається рівнем фінансової спроможності ОТГ, професійністю органів місцевого самоврядування, а також ступенем залученості громадян до процесів прийняття рішень.

В. Сливчук вважає, що «місцеве самоврядування – це система організації та діяльності громадян, яка забезпечує самостійне вирішення населенням питань місцевого значення, управління комунальним майном виходячи з інтересів усіх жителів даної території. Це політико-правова категорія, яка забезпечує громадянам право на вирішення загальнозначущих питань» [112, с. 206].

Поділяючи підхід науковця, слід зазначити, що місцеве самоврядування доцільно розглядати як інституційний механізм реалізації публічної влади на локальному рівні, який поєднує елементи правової автономії та суспільної відповідальності. На відміну від централізованих форм управління, воно базується на безпосередній участі населення у виробленні та реалізації управлінських рішень, що сприяє підвищенню рівня демократичної легітимності місцевої влади та розвитку громадянської активності. Місцеве самоврядування функціонує як простір узгодження інтересів членів територіальної громади, у межах якого управління ресурсами й комунальним майном орієнтується на забезпечення збалансованого розвитку території. У цьому контексті органи місцевого самоврядування виступають інструментами координації соціально-економічних процесів на рівні громади. Місцеве самоврядування доцільно трактувати як динамічну систему публічного управління, здатну реагувати на трансформаційні виклики та забезпечувати адаптацію управлінських рішень до потреб населення. Його результативність визначається чіткістю правового регулювання, рівнем фінансової самостійності територіальних громад та спроможністю органів самоврядування ефективно реалізовувати надані повноваження.

М. Петришина, В. Миргород пишуть, що «місцеве самоврядування в нашій державі здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст, які відповідно до своїх інтересів, мають право самостійно або через представників здійснювати управління, при цьому залишаючись під контролем держави з правом контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування» [83, с. 77].

З позиції управлінської теорії, це створює баланс між права на самостійне ухвалення рішень і підзвітністю перед державними органами, що забезпечує ефективність використання ресурсів, управлінських компетенцій та реалізацію соціально-економічних програм на місцевому рівні. Органи самоврядування стають платформою для реалізації колективних інтересів, одночасно діючи в межах правових рамок, встановлених державою. Такий підхід дозволяє трактувати місцеве самоврядування як динамічну систему, що поєднує автономію, відповідальність та контроль, здатну ефективно реагувати на соціально-економічні виклики, підвищувати рівень довіри громадян до місцевої влади та сприяти сталому розвитку територій.

В.В. Мушук зазначає, що «міське самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи. Органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, є районні та обласні ради. До складу сільської, селищної, міської, районної, обласної ради входять депутати, які обираються жителями села, селища, міста, району, області на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування, строком на п'ять років» [72, с.10].

Особливе значення має чітке визначення процедури формування органів місцевого самоврядування, що гарантує легітимність їхніх рішень та підзвітність перед населенням. Вибори депутатів за принципами загального, рівного та прямого голосування забезпечують демократичну основу діяльності органів самоврядування, сприяючи формуванню політичної відповідальності та прозорості управлінських процесів. Багаторівнева структура – від сільських та міських рад до районних і обласних, створює систему взаємодії між громадами та державними органами, дозволяючи ефективно вирішувати як локальні, так і міжмуніципальні питання. Завдяки такій організаційній моделі місцеве самоврядування функціонує як динамічна система, що поєднує автономію

громад, колективну участь і законодавчо закріплену підзвітність, що є провідною умовою розвитку ефективного публічного управління на територіальному рівні.

Ю.М. Кириченко зазначає, що «існування місцевого самоврядування визнано на міжнародному рівні як одна з умов віднесення держави до демократичних країн» [43, с. 59].

Погоджуючись з думкою науковця, зазначимо, що наявність місцевого самоврядування свідчить про розвиток демократичних інститутів у державі, оскільки воно забезпечує можливість громадянам брати активну участь у прийнятті рішень, які безпосередньо впливають на їхнє життя. Через децентралізацію влади і розподіл повноважень між різними рівнями уряду створюються умови для більш ефективного та прозорого управління, що є фундаментом демократичного суспільства. Місцеве самоврядування також сприяє підвищенню громадянської відповідальності та соціальної згуртованості, адже громадяни, беручи участь у вирішенні питань місцевого значення, відчують свою причетність до розвитку громади і держави в цілому. Це підвищує довіру до державних інституцій та сприяє створенню стабільного політичного середовища, яке є провідною складовою демократичного устрою.

О.І. Стемковська у своїй дисертаційній роботі зазначає, що «засади та принципи побудови сильного й ефективного місцевого самоврядування визначаються міжнародно-правовими документами локальної демократії, передусім Європейською хартією місцевого самоврядування. Цей нормативний акт визначається як стандарт місцевої демократії для країн-членів РЄ. Основні його норми містять стандарти щодо організації місцевого управління на засадах самоврядування, володіючи обов'язковою юридичною силою, гарантують адміністративну, політичну й фінансову незалежність місцевих влад» [115, с. 78].

Окрім цього, провідним елементом формування ефективного місцевого самоврядування є адаптація цих міжнародних стандартів до національних умов кожної країни, враховуючи їх специфічні потреби та соціально-економічні реалії. Це створення законодавчих та інституційних умов, які сприятимуть розвитку місцевих громад, а також забезпечення належного фінансування і

ресурсної бази для виконання ними своїх повноважень. Лише за умов повної відповідності місцевих законодавчих рамок міжнародним стандартам можна досягти стійкого розвитку місцевого самоврядування, що слугуватиме фундаментом для побудови справжньої демократії на рівні громад.

Ці підходи розкривають характеристику місцевого самоврядування як форми публічної влади, яка не лише доповнює державну систему, але й функціонує паралельно, зберігаючи свою унікальність. Це підкреслює той факт, що місцеве самоврядування є не просто нижчим рівнем державної адміністрації, а окремим суб'єктом влади, що базується на інтересах та потребах територіальних спільнот. Така незалежність дозволяє громадам більш точно та ефективно відповідати на локальні виклики, не обмежуючись загальнодержавними пріоритетами. Однак, потрібно розуміти, що ця самостійність не є абсолютною, а перебуває в тісному взаємозв'язку з державою, забезпечуючи баланс між місцевими інтересами та загальнонаціональними цілями. Місцеве самоврядування, таким чином, стає провідним елементом у системі народовладдя, що дозволяє громадянам безпосередньо впливати на процеси управління на своїх територіях, зберігаючи водночас єдність з державним устроєм.

З часом місцеве самоврядування стало сприйматися як важливий інститут народовладдя, що є частиною громадянського суспільства і функціонує незалежно від державної влади. Цей підхід підтверджується визначенням місцевого самоврядування, яке знайшло відображення у Всесвітній декларації місцевого самоврядування та Європейській хартії місцевого самоврядування. Зокрема, в статті 3 Хартії зазначено, що «місцеве самоврядування означає право і спроможність органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ, під власну відповідальність, в інтересах місцевого населення» [28].

М.С. Ільницький пише, що «органи місцевого самоврядування здійснюють владу, яка за своїми ознаками є публічною, і в процесі її здійснення виникають від-повідні публічно-правові відносини. Так, діяльність органів місцевого

самоврядування характеризується такими притаманними органам публічної влади рисами, як наявність владних повноважень, обов'язковість ухвалених рішень для всіх фізичних та юридичних осіб, що перебувають на території, у межах якої діють відповідні органи місцевого самоврядування, тощо» [40, с. 29].

Підкреслюючи зазначені автором риси, можна зауважити, що діяльність органів місцевого самоврядування поєднує елементи публічної влади та локальної автономії, створюючи специфічний тип правових відносин на територіальному рівні. На практиці це означає, що органи самоврядування не лише реалізують закріплені законом повноваження, а й формують правові умови, у яких громада може безпосередньо впливати на управлінські рішення та процеси розподілу ресурсів. Таке трактування дозволяє розглядати місцеве самоврядування як інституційну платформу, де поєднуються державні повноваження та механізми колективного ухвалення рішень. Наявність владних повноважень і обов'язковість рішень для населення створює юридичну визначеність і стабільність управлінської системи, водночас залишаючи простір для прояву ініціативи громадян у межах законодавчо визначених повноважень.

Водночас ефективність публічно-правових відносин у сфері місцевого самоврядування значною мірою залежить від компетентності органів влади та рівня участі громадян, що визначає якість ухвалених рішень і здатність органів самоврядування реагувати на соціально-економічні потреби території. Такий підхід забезпечує баланс між автономією територіальної громади та принципами публічної влади, що є основою демократичного управління на місцевому рівні.

І. Щебетун вважає, що «існуюча в Україні система місцевого самоврядування наразі є неефективною, економічно необґрунтованою, фінансово обтяжливою і не відповідає потребам суспільства. Діяльність місцевого самоврядування не спрямована на реалізацію його головного призначення – створення та підтримку сприятливого середовища, потрібного для всебічного розвитку людини, надання мешканцям територіальних громад якісних і доступних публічних послуг на основі сталого розвитку дієздатної громади» [132, с. 105].

Такий підхід дозволяє розглядати місцеве самоврядування не лише як нормативно-правовий інститут, а як ефективну систему управління, здатну забезпечувати якість життя населення та розвиток громади. Критичне зауваження щодо фінансової обтяжливості та економічної необґрунтованості діяльності органів самоврядування підкреслює необхідність оптимізації ресурсного забезпечення, підвищення економічної ефективності та впровадження механізмів раціонального управління місцевими бюджетами. З точки зору публічного управління, це також означає, що місцеві органи влади повинні більше орієнтуватися на створення умов для сталого розвитку та підвищення якості надання публічних послуг, а не лише на формальне виконання функцій, передбачених законом. Зауваження стосовно недостатньої спрямованості діяльності органів місцевого самоврядування на розвиток людей підкреслює соціальну та стратегічну роль самоврядування як інструменту формування сприятливого середовища для реалізації потенціалу територіальної громади. Це робить наголос на необхідності інтеграції управлінських рішень з соціально-економічними та культурними потребами населення, що є ключовим чинником підвищення довіри громадян та ефективності публічного управління на місцевому рівні.

У польському словнику місцеве самоврядування характеризується, як «право і реальна здатність відповідних територіальних громад самостійно, а також через органи та посадових осіб місцевого самоврядування під свою відповідальність вирішувати в межах закону питання місцевого значення в інтересах місцевого населення, гарантованого державою та іншими соціальними інститутами; місцеве самоврядування визнається однією з основоположних засад правової демократичної держави, громадянського суспільства і є однією з форм їх функціонування; місцеве самоврядування є однією з форм демократії, тобто специфічним способом організації влади територіального суспільства для здійснення управлінських функцій» [251].

Місцеве самоврядування може існувати в різних формах, залежно від організації влади та рівня автономії, що надається місцевим громадам.

Основними типами місцевого самоврядування є централізоване та децентралізоване.

Централізоване місцеве самоврядування характеризується тісним контролем з боку центральної влади, де місцеві органи виконують здебільшого адміністративні функції, призначені державою. У такій системі місцеві органи мають обмежену самостійність і часто діють за інструкціями з центру. Тип такої структури органів місцевого самоврядування характерний для Франції (традиційно централізована система, хоча останніми роками спостерігаються зрушення в напрямку децентралізації), Китаю (органи місцевого самоврядування значною мірою підпорядковані центральній владі), Туркменістану (суворо централізована система з обмеженою автономією для місцевих органів) та інших країн.

Децентралізоване місцеве самоврядування передбачає більшу автономію місцевих громад, які мають право самостійно вирішувати більшість питань місцевого значення, управляючи своїми ресурсами та приймаючи рішення, які відповідають потребам їхніх громад. Цей тип місцевого самоврядування дозволяє громадянам брати активнішу участь у процесі управління та впливати на розвиток своїх територій. Тип такої структури органів місцевого самоврядування характерний для Німеччини (федеральна структура з високим рівнем автономії земель), Швейцарії (кантони мають значну самостійність), Канади (провінції мають значний рівень автономії), Швеції (муніципалітети мають високий рівень самоврядування) та інших країн.

Також є також змішаний тип місцевого самоврядування, який поєднує елементи централізації та децентралізації, де органи місцевого самоврядування мають певний рівень автономії, але водночас залишаються під певним контролем держави. Така система прагне досягти балансу між ефективністю управління та самостійністю місцевих громад. Тип такої структури органів місцевого самоврядування характерний для Іспанії (певні автономії, такі як Каталонія і Країна Басків, мають значні повноваження, але існує і централізований контроль), Італії (регіони мають певну автономію, але зберігається значна

частина централізованого управління), Великобританії (Шотландія, Уельс і Північна Ірландія мають автономні парламенти, але зберігається централізоване управління в інших регіонах), Японії (органи місцевого самоврядування мають певний рівень автономії, але багато важливих питань вирішуються на центральному рівні), Польща (значна автономія для органів місцевого самоврядування, але деякі ключові функції залишаються під контролем центральної влади) та інших країнах.

На нашу думку, в теперішній час в Україні місцеве самоврядування має змішаний характер. З одного боку, існує певний рівень автономії для місцевих громад, які можуть вирішувати питання місцевого значення. З іншого боку, багато важливих рішень та функцій залишаються під контролем центральної влади, а місцеві державні адміністрації мають значний вплив на процеси управління на місцях.

Загалом, основою для аналізу взаємодії між централізацією та децентралізацією влади є дослідження В. Гройсмана [21], М. Закірова [34], В. Шатіло [130], І. Цурканової [126] та інших. Незважаючи на наявність значної кількості фундаментальних наукових робіт, які розглядають різні аспекти організації та функціонування механізмів державної влади, відсутній чіткий аналіз об'єктивних переваг і недоліків впровадження в державне управління тенденцій до централізації та децентралізації місцевого самоврядування.

Л.Ю. Мохова пише, що «в основу структурування та функціонування апарату державної влади покладено єдність принципів централізації та децентралізації, який передбачає, що апарат державного управління повинен бути побудованим на засадах розумного співвідношення концентрації влади і її децентралізації, оскільки порушення такого балансу в будь-який бік призводить до негативних наслідків» [70].

Основною складовою цього балансу є ефективна взаємодія між центральною владою та місцевим самоврядуванням. Місцеве самоврядування, будучи невід'ємною частиною системи державного управління, дозволяє адаптувати загальні державні рішення до специфічних умов і потреб окремих

територій. Це, у свою чергу, забезпечує гнучкість у прийнятті рішень та підвищує ефективність управління на місцевому рівні. Такий підхід дозволяє уникнути надмірної централізації, що може призвести до бюрократизації і втрати чутливості до місцевих потреб, та водночас запобігти надмірній фрагментації управління, яка може послабити загальнодержавну координацію.

Структура місцевого самоврядування забезпечує ефективне управління на місцевому рівні. Основними складовими є місцеві ради, які є представницькими органами і обираються громадянами для прийняття рішень щодо питань місцевого значення. Виконавчі органи, які підпорядковуються місцевим радам, відповідають за реалізацію прийнятих рішень та управління повсякденними справами громади. У деяких випадках, залежно від конкретної країни чи регіону, до структури місцевого самоврядування можуть входити також муніципальні голови, комітети або комісії, які займаються окремими сферами діяльності, такими як освіта, охорона здоров'я, благоустрій тощо. Ця система дозволяє забезпечити ефективне вирішення місцевих проблем та задовольнити потреби населення на основі їхніх безпосередніх інтересів.

Г.Ю. Швець пише, що «для систем місцевого самоврядування у Європі характерним є поділ місцевого самоврядування на два основні елементи: представницький орган та виконавча влада. В контексті європейських стандартів функціонування місцевого самоврядування неможливо обійти увагою представницький орган, який виступає основною складовою цього механізму та має ключові повноваження. Представницькі органи мають вирішальні повноваження і є невід'ємною ланкою місцевого самоврядування. Вони функціонують на низовому і середньому рівнях (регіон)» [131, с. 186].

На нашу думку «муніципальні представницькі органи в межах європейських стандартів відіграють значущу роль у системі місцевого самоврядування. Розташовані на місцевому рівні, вони мають повноваження щодо управління та прийняття рішень, які безпосередньо стосуються муніципальних питань. Ці органи визначають та реалізують стратегії розвитку місцевості, вирішують питання місцевої інфраструктури, соціального

обслуговування та бюджету муніципалітету. Тривалість їхнього обрання зазвичай визначається відповідно до національного законодавства країн Європи, і це забезпечує стабільність та неперервність управлінського процесу на муніципальному рівні» [13, с. 34].

О. Петришин, Г.Ю. Швець пишуть, що «тривалість обрання регіональних представників може варіюватися від 2 до 6 років, залежно від конкретної країни. Наприклад, у Швеції (ландстинги) термін складає 3 роки, у Німеччині (крайстагс) - 4 роки, а у Франції (генеральні ради у департаментах) - 6 років» [83;131].

Науковці також пишуть, що «деякі міста поєднують муніципальний і регіональний рівні управління. У Франції Париж має статус комуни та департаменту. Подібний статус мають представницькі органи скандинавських столиць. У федеративних землях великі міста можуть поєднувати повноваження федерації та місцевого самоврядування (Берлін, вільне ганзейське місто Бремен, вільне та ганзейське місто Гамбург у Німеччині; Відень в Австрії та ін.)» [83;131]. Також зазначимо, що «в українському самоврядуванні подібний подвійний статус мають міста Київ (як столиця України) та Севастополь. У Києві міський голова очолює як представницький орган місцевого самоврядування (міську раду), так і місцевий орган державної виконавчої влади (міську державну адміністрацію), проте в умовах війни в Україні та введенням воєнного стану на території всієї країни, з метою підготовки столиці України до оборони, було створено Київську міську військову адміністрацію, що вперше в історії України позбавило Київського міського голову повноважень голови Київської міської державної адміністрації» [13].

Н.В. Камінська, В. Ладиченко, О. Мельничук, Л. Головка, О. Бурмак, П.М. Любченко та М.В. Піцик зазначають, що «представницькі органи на муніципальному рівні в різних країнах Європи приймають різні форми. Серед них можна виділити місцеві (муніципальні) ради, які функціонують у країнах, таких як Італія, Латвія, Литва, Нідерланди, Австрія, Бельгія, Болгарія, Греція, та Німеччина. Деякі країни, як Португалія, Сербія, Чехія, та Швеція,

використовують термін 'асамблеї' для позначення своїх муніципальних представницьких органів. У Словаччині - громадське представництво, яке діє від імені населення відповідної самоврядної одиниці» [42;232;237;259].

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» «місцеві ради в Україні поділяються на сільські, селищні, міські, районні та обласні» [35].

На нашу думку «незважаючи на різноманітні назви органів місцевого самоврядування в країнах Європи, вони мають спільний фундамент у демократичних принципах, які визначені Європейською Хартією місцевого самоврядування. Ці органи відіграють роль в представницькій демократії, виражаючи волю та інтереси місцевого населення в управлінні муніципалітетами» [13, с. 35].

Також слід зазначити, що «Європейська Хартія місцевого самоврядування встановлює принципи, які включають право місцевого населення обирати своїх представників, самостійно вирішувати місцеві питання та мати відповідні фінансові ресурси для забезпечення ефективного функціонування. Незалежність і автономія місцевих органів у вирішенні своїх питань є ключовими аспектами цих демократичних принципів, що допомагають забезпечити активну участь громадян у прийнятті рішень та забезпечують розвиток місцевого рівня управління в Європі» [13, с.35]. Європейська Хартія місцевого самоврядування «ратифікована Україною Законом України 'Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування' від 15 липня 1997 року № 452/97-ВР» [99].

На нашу думку «представницькі органи на муніципальному рівні завжди є колегіальними і їхній склад обирається відповідно до різних критеріїв, таких як чисельність населення, економічний статус, соціальна інфраструктура, характер земельного ландшафту та інші. Кількість членів ради також визначається факторами, такими як постійна чи громадська робота радників» [13, с.35].

Н.В. Камінська, В. Ладиченко, О. Мельничук, Л. Головка, О. Бурмак, П.М. Любченко, О.М. Руденко, І.В. Козюра, Н.В. Ткаленко, В.Г. Маргасова, пишуть, що «в різних країнах ця кількість може значно варіюватися. Наприклад,

у Франції від 9 до 69 членів ради, у Німеччині - від 5 до 80, в Італії - від 15 до 80, у Нідерландах - від 7 до 45, у Норвегії - від 13 до 85, в Данії - від 5 до 35» [226;232;237;275]. Слід додати, що «Україна також визначає склад місцевих рад в залежності від кількості жителів відповідних адміністративно-територіальних одиниць» [13, с. 35].

На нашу думку, «тривалість повноважень представницьких органів місцевого самоврядування становить об'єкт постійних обговорень як на законодавчому рівні, так і серед науковців. Часті вибори призводять до великих витрат для місцевих бюджетів, тоді як короткий термін не надає можливості вдосконалити роботу, хоча такий орган легше контролювати. З іншого боку, довший термін економічно вигідний та звільняє представників від постійних думок про переобрання, але може призвести до меншого контролю та збільшеного ризику зловживань. Важливість періодичності та процедур виборів вимагає ретельного врегулювання на рівні законодавства» [13, с. 35].

Н.В. Камінська, П.М. Любченко, О. Петришин, М.В. Піцик пишуть, що «оскільки регіональні еліти часто виявляються менш демократичними, ніж центральна влада, вони можуть намагатися інтегрувати місцеву владу у свій механізм збагачення при найменшій можливості. Це стає об'єктом пильного вивчення з боку дослідників, які наголошують на необхідності удосконалення системи термінів та процедур, що регулюють повноваження представницьких органів місцевого самоврядування» [226;237;257;259].

Головним елементом цієї проблеми є забезпечення прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування, що сприятиме мінімізації можливостей для корупції та зловживання владою на місцевому рівні. Ефективна система контролю та чітке розмежування повноважень між різними рівнями влади допоможе зберегти баланс інтересів і уникнути концентрації влади в руках місцевих еліт. Водночас, розробка та впровадження нових механізмів громадського контролю та залучення громадян до процесів прийняття рішень на місцях можуть стати провідними елементами для посилення демократичності місцевого самоврядування та підвищення довіри до нього з боку населення.

Отже, місцеве самоврядування – це система організації влади на рівні громад, яка дозволяє місцевому населенню самостійно вирішувати питання місцевого значення, використовуючи власні ресурси та повноваження. Основна ідея місцевого самоврядування полягає в тому, що рішення, які стосуються безпосередньо місцевих громад, мають прийматися саме на місцевому рівні, забезпечуючи максимальну участь громадян у процесі управління.

Типи місцевого самоврядування можуть варіюватися залежно від ступеня автономії, яку надають органам місцевого самоврядування. Вони можуть бути централізованими, децентралізованими або змішаними, де перші характеризуються сильним контролем з боку центральних органів, другі – більшою незалежністю місцевих органів, а треті – поєднанням елементів обох підходів.

Структура місцевого самоврядування залежить від законодавства країн та включає різні органи, такі як місцеві ради, виконавчі органи, та спеціалізовані комітети або комісії. Місцеві ради є головним елементом цієї структури, оскільки вони представляють інтереси громадян і приймають рішення з питань місцевого значення. Виконавчі органи відповідають за реалізацію цих рішень, а голови рад та інші органи здійснюють повсякденне управління та координацію діяльності на місцях. Така структура дозволяє ефективно управляти місцевими справами, забезпечуючи належний рівень участі громади в процесі прийняття рішень.

1.2 Правові та інституційні засади місцевого самоврядування

Правові та інституційні засади місцевого самоврядування визначають основні принципи, правила та структури, які регулюють діяльність органів місцевої влади. Правові засади включають закони та нормативні акти, що встановлюють права і обов'язки місцевих громад, а також повноваження органів місцевого самоврядування. Ці закони забезпечують юридичну основу для діяльності місцевих рад, виконавчих органів та інших структур, що

функціонують на рівні громад. Інституційні засади охоплюють організаційні структури та механізми, які підтримують функціонування місцевого самоврядування. Це система виборів до місцевих рад, формування виконавчих органів, а також порядок взаємодії між місцевими і центральними органами влади. Інституційні механізми забезпечують ефективну роботу місцевих органів, дозволяючи їм виконувати свої функції та відповідати за вирішення питань місцевого значення.

Правові та інституційні засади місцевого самоврядування можуть суттєво відрізнятися залежно від країни, оскільки вони формуються на основі національного законодавства, історичних традицій, політичної системи та соціально-економічних умов кожної держави. У деяких країнах місцеве самоврядування має високий рівень автономії і широкі повноваження, тоді як в інших – воно більше підпорядковане центральній владі. Відмінності також можуть стосуватися структури органів місцевої влади, способів їх формування та функціонування, а також механізмів взаємодії з центральними органами. Ці варіації відображають унікальні потреби та пріоритети кожного суспільства, забезпечуючи оптимальне управління на місцевому рівні.

Так, В.В. Моргун вважає, що «реальне ефективне місцеве самоврядування можливе лише за наявності певних передумов і умов, які в своїй сукупності формують основи місцевого самоврядування. Тобто під основами місцевого самоврядування розуміють можливості та умови, які об'єктивно склалися в суспільстві, сукупність яких створила (чи повинна створити) підґрунтя. На якому базується вся система місцевого самоврядування. Іншими словами, основи – це той фундамент, на якому здійснюється муніципальне будівництво» [69, с. 66].

Ці основи спрямовані на забезпечення самостійності місцевих громад у вирішенні власних питань, з мінімальним втручанням з боку державних органів та забезпеченням незалежності в прийнятті рішень на місцевому рівні. У наукових дослідженнях пропонуються різні підходи до визначення переліку основ місцевого самоврядування, які б відображали основні елементи його діяльності. Зокрема, до таких основ часто відносять правові, територіальні,

фінансово-економічні, соціальні та організаційні аспекти, що формують структуру і функціонування місцевого самоврядування.

Також необхідно зазначити, що «правові основи місцевого самоврядування – це сукупність норм, які регулюються Конституціями країн (або іншими подібними нормативно-правовими актами, в залежності від країни) та законами, що закріплюють основні принципи та правила, спільні для всіх територіальних громад і стосуються організації та реалізації місцевих завдань. В Україні, і основи були безпосередньо закріплені в положеннях Конституції та законодавчих актах України. Конституційні положення, що встановлюють основи місцевого самоврядування, є нормами прямої дії, а деякі з них отримали подальшу деталізацію у законодавстві. Правові основи також аналізуються з урахуванням суб'єктів, які формують принципи і норми муніципального права, що включають акти на трьох рівнях: міжнародному, державному (національному), місцевому (локальному)» [14].

Міжнародні акти - відповідно до статті 9 Конституції України, «чинні міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, є частиною національного законодавства України...» [49]. Це означає, що «до національного законодавства у сфері місцевого самоврядування також належать такі документи, як Європейська хартія місцевого самоврядування, яка була ратифікована Верховною Радою України Законом `Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування` 15 липня 1997 року» [99]. Преамбула Європейської хартії закладає «основоположні принципи, зокрема, що «органи місцевого самоврядування є однією з основних підвалин будь-якої демократичної системи» [28]. Крім цього, «до міжнародних актів у сфері місцевого самоврядування належать Всесвітня декларація місцевого самоврядування 1985 року [225], Європейська декларація прав міст 1992 року [155], Європейська хартія міст 1992 року та Хартія Конгресу місцевих і регіональних влад Європи (КМРВЄ), ухвалена Комітетом Міністрів у 1994 році» [124].

Національні акти - значущим у цій сфері є чинний Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» 1997 року [35], а також закони «Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування 1997 року [99], «Про органи самоорганізації населення» 2001 року [36], «Про службу в органах місцевого самоврядування» 2001 року (у тому числі зі змінами, які вступають після закінчення війни в Україні) [100], «Про столицю України – місто-герой Київ» 1999 року [102], «Про медіа» [93]. Також, цінним документом є «Положення про загальні збори громадян за місцем проживання в Україні, яке було затверджене Постановою Верховної Ради України у 1993 році [91], а також Хартія українських міст 1997 року, ухвалена Загальними зборами Асоціації міст України. Компетенція органів місцевого самоврядування уточнюється у спеціальних законах, що стосуються окремих галузей» [97].

Локальні нормативно-правові акти – «документи, такі як статuti територіальних громад, рішення, ухвалені на місцевих референдумах і громадських зборах, регламенти місцевих рад, положення щодо символіки територіальної громади, а також інші акти, прийняті органами та посадовими особами місцевого самоврядування. Особливий правовий статус місцевого самоврядування в містах Києві та Севастополі, а також в Автономній Республіці Крим визначається цими актами з урахуванням специфіки, передбаченої відповідними законами про міста Київ і Севастополь (зокрема, Законом ‘Про столицю України – місто-герой Київ’ від 1999 року [102]).

Діяльність органів місцевого самоврядування відбувається в межах конкретних територіальних одиниць, на які поділена держава. Такий поділ називається адміністративно-територіальним устроєм. Згідно з Конституцією, «до системи адміністративно-територіального устрою України входять: Автономна Республіка Крим, області, райони, міста, райони в містах, селища та села. Територіальною основою місцевого самоврядування є визначені адміністративно-територіальні одиниці, такі як село, селище, місто, район у місті, район та область. У разі добровільного об'єднання кількох територіальних громад сусідніх сіл із спільним адміністративним центром в єдину територіальну

громаду, територіальною основою органів місцевого самоврядування стає об'єднана територія цих сіл» [49;129].

Щодо визначення територій місцевого самоврядування існують два основні підходи: «адміністративний і територіальний. Перший підхід передбачає, що місцеве самоврядування утворюється здебільшого в межах населених пунктів, таких як села, селища або міста, і при цьому можливе включення до цих меж прилеглих територій невеликих сільських населених пунктів. Другий підхід передбачає, що місцеве самоврядування організовується на рівні більших адміністративно-територіальних одиниць, таких як райони чи області, які об'єднують кілька населених пунктів, як міських, так і сільських, для спільного управління місцевими справами» [48].

Деякі дослідники вважають, що обидва рівні формування муніципальних утворень є територіальними. Верхній рівень включає райони та області, що мають адміністративний характер, причому адміністративним центром може бути місто або селище з відповідним статусом. Нижній рівень складається з природно сформованих територіальних громад, до яких входять міські, сільські та селищні жителі. Верхній рівень відіграє провідну роль в адміністративному управлінні, тоді як нижній зосереджений на забезпеченні життєдіяльності мешканців, зокрема, вирішенні питань землеустрою. Так, «чітке розмежування повноважень між різними рівнями територіальних органів публічної влади сприяє підвищенню ефективності місцевого самоврядування» [48].

Конституція України відносить «до матеріальних і фінансових основ місцевого самоврядування такі елементи, як рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші фінансові ресурси, земля та природні багатства, що належать територіальним громадам сіл, селищ, міст, районів у містах. До цього переліку також включаються об'єкти спільної власності, які перебувають під управлінням районних і обласних рад (ст. 142)» [49].

Відповідно до Закону України «Про співробітництво територіальних громад», «громади сіл, селищ і міст мають можливість співпрацювати на основі договірних угод. Це робиться для того, щоб забезпечити соціально-економічний

та культурний розвиток територій, підвищити якість надання послуг населенню, а також для ефективного виконання органами місцевого самоврядування своїх законних повноважень, враховуючи спільні інтереси та цілі» [101].

Головною умовою для успішного функціонування системи місцевого самоврядування є наявність представницького органу. Ради є центральним елементом у системі органів місцевого самоврядування, оскільки вони формують і контролюють виконавчі органи, мають значні повноваження щодо призначення посадових осіб і визначають стратегічний напрямок розвитку громади. Необхідність створення рад зумовлена кількома факторами. По-перше, сучасні умови не дозволяють територіальним громадам здійснювати управління на професійній та постійній основі. Тому громади змушені створювати органи, які представлятимуть їхні інтереси у відносинах із виконавчими органами місцевого самоврядування, державною владою, іншими громадами, підприємствами, установами та громадянами.

З огляду на це, безпосередня демократія на місцевому рівні повинна доповнюватися представницькою демократією, яка в Україні реалізується через систему рад. Представницькі та безпосередні форми демократії не лише взаємодоповнюють, але й стримують одна одну, формуючи систему політичних противаг: громада запобігає концентрації влади в руках ради, а правила, встановлені радою для безпосередньої демократії, допомагають уникнути охлократії. Завдяки своїм представникам, громада може усвідомити себе як єдину консолідовану політичну силу.

Європейська хартія місцевого самоврядування є «фундаментальним міжнародним документом, який встановлює основні принципи організації та діяльності місцевих органів влади в країнах-членах Ради Європи. Хартія визначає, що місцеве самоврядування має ґрунтуватися на автономії, прозорості та підзвітності, а також на праві територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення. Вона передбачає, що органи місцевої влади повинні мати достатні фінансові ресурси та свободу дій у межах закону для ефективного управління» [14;28]. Хартія також наголошує на «необхідності децентралізації

влади та поваги до прав місцевих громад, забезпечуючи їм реальну можливість впливати на процеси прийняття рішень, що стосуються їхніх інтересів» [14].

Необхідно також звернути увагу на необхідність активної участі громадян у місцевому управлінні та підвищення їхньої обізнаності щодо процесів, які відбуваються на місцевому рівні. Це сприятиме не лише зміцненню довіри до органів влади, але й забезпечить ефективніше вирішення місцевих проблем, оскільки саме місцеві громади найкраще розуміють свої потреби та пріоритети. Створення належних умов для співпраці між місцевою та центральною владою може значно посилити загальнодержавну стабільність та сприяти ефективному функціонуванню держави в цілому.

Цей принцип відіграє головну роль у рамках Ради Європи. Він був закріплений у Маастрихтському договорі про заснування Європейського Союзу в 1992 році, який набув чинності 1 листопада 1993 року (ст. 5) [238].

Його значення полягає в забезпеченні балансу між централізацією та децентралізацією влади, де рішення приймаються на найбільш наближеному до громадян рівні, що сприяє ефективнішому управлінню. У межах Ради Європи цей принцип також підсилює демократичні процеси, забезпечуючи можливість місцевим органам влади самостійно вирішувати питання, важливі для їхніх громад. Це створює основу для більш активної участі громадян у державному управлінні, зміцнюючи локальну демократію та підтримуючи розвиток місцевого самоврядування в державах-членах ЄС.

Впровадження принципу субсидіарності дозволяє передавати повноваження на найнижчий рівень, де їх можна ефективно реалізувати, що підвищує оперативність та ефективність управлінських рішень. Крім того, важливо забезпечити збалансоване співвідношення між місцевими та загальнодержавними інтересами, щоб уникнути конфліктів і сприяти гармонійному розвитку територіальних громад у рамках єдиної державної політики.

Відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування [28] ці принципи лежать в основі функціонування інститутів місцевого

самоврядування. Їх практичне застосування створює необхідні правові підстави для формування та діяльності органів місцевого самоврядування, які є проявом прямої демократії. Вони мають повноваження, в межах закону, самостійно вирішувати будь-які питання, що не виходять за межі їхньої компетенції та не передані до юрисдикції інших органів.

Принцип комплементарності передбачає забезпечення безперервності та збалансованості влади у структурі управління. Це означає, що владні функції повинні рівномірно розподілятися між центральними органами та місцевими органами самоврядування, створюючи гармонійне поєднання вертикалі управління та локальної автономії. Рівномірне делегування повноважень на різні рівні управління дозволяє запобігти концентрації влади в окремих центрах та уникнути появи неформальних структур управління, які могли б узяти на себе функції офіційних органів. Такий підхід забезпечує ефективне функціонування системи управління, підвищує прозорість прийняття рішень і створює умови для синхронного здійснення влади на всіх рівнях.

У контексті місцевого самоврядування цей принцип забезпечує баланс між центральною та місцевою владою, дозволяючи місцевим органам влади ефективно реалізовувати свої повноваження без надмірного втручання з боку центральних структур. Це, своєю чергою, зміцнює демократичні процеси на місцевому рівні, підвищує довіру громадян до місцевих органів і сприяє більш оперативному та адекватному реагуванню на потреби громад. Реалізація цього принципу на практиці є необхідною для створення стабільної та ефективної системи місцевого управління, де кожен рівень влади виконує свої функції в межах своєї компетенції, не створюючи дисбалансу в загальній структурі управління. У ст. 4 п. 4. Хартії записано «повноваження, якими наділяється місцева влада, як правило, мають бути повними й виключними. Вони не можуть скасуватися чи обмежуватися іншим, центральним або регіональним органом, якщо це не передбачене законом» [28].

Варто зазначити, що після прийняття Конституції України цей принцип був закріплений у Законі «Про місцеве самоврядування в Україні» [35],

ухваленому Верховною Радою 12 червня 1997 року. Основним досягненням цього Закону стало «розмежування повноважень на власні (самоврядні) та делеговані, тобто державні, що є однією з ключових характеристик місцевого самоврядування. Також Закон встановив нові принципи взаємодії між органами самоврядування та місцевими державними адміністраціями» [35;101].

Принцип субсидіарності можна трактувати як політичний принцип управління справами Співтовариства, а також як законодавче обмеження його повноважень. У звіті Координаційного комітету з питань місцевих та регіональних органів влади зазначається: «основна ідея, що стоїть за принципом, полягає в тім, що політична влада повинна втручатися тільки в тих межах, за яких суспільство і складові його групи, починаючи від індивідумів до родини, місцевих громад та інших трохи більших груп, не в змозі задовольнити різні потреби» [177].

Це підвищує ефективність прийняття рішень і гарантує, що місцеві органи влади володіють необхідною автономією для задоволення потреб своїх громадян, втручаючись на державному рівні лише тоді, коли місцеві ресурси і можливості виявляються недостатніми. Таким чином, принцип субсидіарності підтримує баланс між самостійністю громад і необхідністю державної допомоги, що сприяє розвитку гармонійної та ефективної системи місцевого самоврядування.

Цей принцип відображено в Європейській Хартії місцевого самоврядування в статті 3, де зазначено: «місцеве самоврядування означає право і спроможність місцевої влади в межах закону здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою державних справ, які належать до їхньої компетентності, під свою відповідальність та в інтересах місцевого населення» [99]. Тому що «місцеве самоврядування, відповідно до принципів Європейської Хартії місцевого самоврядування це гарантоване державою право самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [86].

Принцип субсидіарності має особливе значення в контексті статті 4 Європейської Хартії місцевого самоврядування, яка в пункті 4 зазначає, що «повноваження, якими наділяються органи місцевої влади, як правило, мають бути повними і виключними. Вони не можуть скасовуватися чи обмежуватися іншим, центральним або регіональним органом, якщо це не передбачено законом» [28]. Коли центральні чи регіональні органи делегують повноваження, стаття 4 пункт 5 Європейської Хартії вказує, що «місцева влада, у міру можливості, має право пристосовувати свою діяльність до місцевих умов» [28].

Третій принцип – «принцип демократизму. Згідно з цим принципом, місцеві жителі повинні активно брати участь у прийнятті рішень, що стосуються місцевих справ» [14]. Конституційне положення, яке стверджує, що «...носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ» [49] і що «народ здійснює владу безпосередньо та через органи державної влади та місцевого самоврядування» [49], служить основою для визначення та формування публічної влади. Це положення «закріплює концепцію публічної влади, розподіляючи її на державну і муніципальну складові, та забезпечує правову і методологічну базу для їхньої інституціоналізації» [14].

На нашу думку, провідним елементом принципу демократизму є те, що він не лише забезпечує участь громадськості в розробці програм місцевого розвитку, але й стимулює створення механізмів, які дозволяють мешканцям активно впливати на прийняття рішень. Залучення громадськості до процесів місцевого самоврядування не тільки підвищує прозорість та підзвітність органів влади, але й сприяє кращому врахуванню місцевих потреб і проблем. Це забезпечує більш ефективне управління, оскільки рішення, що приймаються, базуються на реальних даних і потребах місцевих жителів. Залучення громадськості також сприяє зміцненню соціальної згуртованості та довіри до органів місцевого самоврядування, що є критично важливим для стабільності і розвитку місцевих громад.

Четвертий принцип – «принцип департаменталізації. Він передбачає, що в рамках місцевого самоврядування необхідно використовувати як функціональні

(галузеви), так і територіальні функції. Це означає, що місцеве самоврядування повинно реалізовувати єдину політику обслуговування інтересів населення на паритетній основі, забезпечуючи баланс між різними аспектами управлінської діяльності» [14].

Формування та розвиток місцевого самоврядування в Україні ґрунтується не лише на національному досвіді, але й на значному впливі міжнародних стандартів. Важливу роль у цьому процесі відіграє «Європейська Хартія про місцеве самоврядування, яка була ратифікована Верховною Радою України 15 липня 1997 року і, відповідно до ст. 9 Конституції України, стала частиною національного законодавства» [49].

Прийняття європейських стандартів для формування муніципальної демократії відзначає провідний етап у напрямку інтеграції України в європейське правове поле. Проте реалізація цих стандартів вимагала не лише юридичного визнання, але й практичного впровадження на всіх рівнях управління. Це адаптація національного законодавства до європейських норм, забезпечення реальної автономії місцевих органів влади та створення ефективних механізмів контролю і підзвітності. Потрібно також враховувати, що процес інтеграції має бути супроводжений розвитком внутрішньої спроможності місцевих адміністрацій, що дозволить їм ефективно виконувати свої функції і забезпечити реальний вплив на місцеве самоврядування.

Таким чином, правові та інституційні засади місцевого самоврядування формують фундамент, на якому будується вся система управління на місцевому рівні. Правові засади включають закріплені в конституціях країн, законах та міжнародних договорах, норми, що визначають права, обов'язки та повноваження територіальних громад, органів місцевого самоврядування і їх посадових осіб. Інституційні засади охоплюють структури, які забезпечують реалізацію цих норм, такі як місцеві ради, виконавчі комітети та інші органи, що відповідають за прийняття рішень і управління місцевими справами. Вони також містять механізми взаємодії між різними рівнями влади, забезпечуючи баланс між представницькою та безпосередньою демократією. Саме завдяки цим

засадам територіальні громади можуть ефективно вирішувати питання місцевого значення, забезпечувати розвиток своїх територій та підвищувати якість життя громадян.

1.3 Напрями сучасних наукових досліджень місцевого самоврядування

Сучасні наукові дослідження місцевого самоврядування охоплюють широкий спектр тем, спрямованих на глибоке розуміння та удосконалення цієї системи управління. Дослідники аналізують правові, економічні, соціальні та політичні аспекти місцевого самоврядування, вивчають інституційні структури, функціональні можливості, а також ефективність діяльності місцевих органів влади.

У своїх роботах, Я.В. Журавель здійснив «глибоке дослідження адміністративно-правового статусу органів місцевого самоврядування в Україні, розглядаючи їх як основний елемент народовладдя. Він детально аналізує, як ці органи реалізують волю громадян на місцевому рівні, забезпечуючи їхню участь у вирішенні соціально-економічних та культурних питань, що є провідним елементом демократичної системи» [30;31;32;33]. Науковець акцентує увагу на особливостях адміністративно-правового регулювання діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема на нормативно-правових актах, які визначають їхні повноваження, обов'язки та відповідальність. Він виявляє існуючі правові колізії та прогалини, що заважають ефективному функціонуванню місцевого самоврядування, і підкреслює необхідність удосконалення правової бази.

Я.В. Журавель також «пропонує концептуальні засади реформування системи місцевого самоврядування, які спрямовані на підвищення її автономії, посилення відповідальності органів перед громадами та забезпечення прозорості їхньої діяльності» [30;31;32;33]. Він підкреслює, що реформування повинно враховувати як національні, так і міжнародні стандарти, зокрема ті, що

закріплені в Європейській хартії місцевого самоврядування. Ці заходи, на думку науковця, сприятимуть ефективнішому управлінню на місцях і зміцненню демократичних процесів у країні, що є необхідним для розвитку місцевого самоврядування в Україні.

Н.І. Бровко, С.О. Поляруш-Сафроненко [3] здійснили аналіз процесів становлення громадянського суспільства в Україні в умовах євроінтеграції. Вони відзначають, що європейська інтеграція суттєво впливає на розвиток правової системи країни та конституційних засад державного устрою, сприяючи формуванню механізмів участі громадян у політичному житті. Автори підкреслюють, що адаптація українського законодавства до європейських стандартів створює умови для зміцнення правової держави та активізації громадських ініціатив, що безпосередньо впливає на розвиток місцевого самоврядування. Зокрема, запровадження демократичних принципів стимулює активну участь громадян у процесах прийняття рішень на локальному рівні, що зміцнює зв'язок між населенням і органами влади та сприяє підвищенню ефективності публічного управління. Водночас науковці звертають увагу на існування певних проблем, серед яких низький рівень правової культури, обмежений доступ до інформації та інституційні бар'єри, що перешкоджають повноцінній реалізації потенціалу громадянського суспільства. У зв'язку з цим вони наголошують на необхідності подальшого вдосконалення правового регулювання та розвитку інститутів громадянського суспільства, що є невід'ємною складовою демократичного розвитку України та успішної реалізації принципів місцевого самоврядування.

І. Польщиков [85] здійснив порівняльно-правовий аналіз теоретичних моделей місцевого самоврядування, дослідивши різні підходи до організації самоврядування в низці іноземних країн. У центрі уваги автора перебували правові основи функціонування місцевих моделей, їх структура, механізми реалізації повноважень та оцінка ефективності практичного застосування в різних правових системах. Науковець акцентує увагу на характерних рисах і відмінностях кожної моделі, визначаючи їх сильні та слабкі сторони з огляду на

конкретні історико-соціальні та правові традиції. Це дозволяє виокремити ті елементи систем місцевого самоврядування, які найбільш ефективно забезпечують децентралізацію влади, участь громадян у вирішенні локальних питань та відповідальність місцевих органів перед населенням.

Слід зазначити, що врахування міжнародних практик дозволяє не лише оцінити потенційні переваги певних механізмів управління, а й виявити ті ризики та обмеження, які можуть виникати в процесі їх впровадження. Саме тому адаптація моделей місцевого самоврядування в Україні має бути обґрунтованою, комплексною і спрямованою на забезпечення правової визначеності, демократичної участі та сталого розвитку територіальних громад.

Є.В. Мінакова [65] у своїй кандидатській дисертації досліджує різні аспекти контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, зокрема в умовах активної децентралізації в Україні. Авторка розглядає контроль як ключовий механізм забезпечення ефективності роботи місцевих органів влади та їх підзвітності перед громадянами. Вона підкреслює, що контроль має здійснюватися не лише державними органами, а й громадськістю, що забезпечує баланс між офіційним наглядом та активною участю громадян. Особливу увагу авторка приділяє державному контролю, який покликаний гарантувати дотримання законності, запобігання зловживанням і корупційним практикам. У цьому контексті вона виділяє різні механізми контролю, включаючи адміністративний нагляд, фінансовий аудит та інші форми моніторингу, при цьому ефективність таких заходів багато в чому залежить від чіткого визначення повноважень контролюючих органів та їхньої незалежності від політичного тиску.

З огляду на це, контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування можна розглядати як необхідну умову для забезпечення прозорості, законності та результативності управління на місцевому рівні. Поєднання державного та громадського контролю створює ефективну систему стримувань і противаг, яка зміцнює довіру населення до місцевої влади та сприяє розвитку демократичних практик у громадах.

В умовах децентралізації, коли органи місцевого самоврядування отримують більше повноважень та ресурсів, роль контролю стає ще більш необхідним. На нашу думку, децентралізація повинна супроводжуватися посиленням як державного, так і громадського контролю, щоб запобігти виникненню нових ризиків, пов'язаних із зловживанням владою на місцях.

Н.В. Шаповал [128] у своїй дисертації досліджує теоретико-методологічні засади муніципальної реформи в Україні, здійснюючи порівняльний аналіз національного та зарубіжного досвіду. Авторка підкреслює, що ефективність реформ на рівні місцевого самоврядування значною мірою залежить від правових, політичних і соціальних умов, у яких вони впроваджуються. Особливу увагу приділено вдосконаленню організаційної структури місцевих органів влади та правових механізмів управління, що дозволяє підвищити результативність діяльності органів самоврядування та забезпечити ефективну реалізацію повноважень на місцевому рівні. Вона звертає увагу на порівняльний аналіз міжнародного досвіду, який дозволяє визначити успішні практики впровадження муніципальних реформ і потенційно адаптувати їх до українських умов. Зокрема, це стосується моделей децентралізації, балансування автономії місцевих органів та контролю з боку держави, а також методів підвищення підзвітності органів місцевого самоврядування. Такий підхід підкреслює необхідність комплексного врахування як правової бази, так і практичних інструментів управління, що сприяє забезпеченню стабільності та прозорості роботи громад на локальному рівні.

Слід зазначити, що успішна муніципальна реформа повинна поєднувати системні зміни в організації влади з правовим забезпеченням та практичною реалізацією демократичних принципів. Це дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й створити передумови для активної участі громадян у процесах прийняття рішень, зміцнення довіри до місцевих органів влади та розвитку місцевого самоврядування як складової демократичного суспільства.

І.В. Хорт [125] досліджує теоретичні та правові основи концепції місцевого самоврядування, закладені в Конституції України, і аналізує їхній

вплив на розвиток та функціонування системи місцевого самоврядування. Науковець приділяє особливу увагу визначенню місця та ролі місцевого самоврядування у системі публічної влади, його правової природи та особливостей, що випливають із конституційних норм. Дослідження показує, що Конституція України регулює відносини між державою та територіальними громадами, забезпечуючи правову автономію та самостійність органів місцевого самоврядування. Особливу увагу приділено концептуальним засадам, які стали підґрунтям для впровадження конституційних норм, що сприяють реалізації принципів децентралізації та демократичного управління на місцевому рівні.

З наукової точки зору, цінним є те, що еволюція конституційного регулювання місцевого самоврядування демонструє поступове зміцнення правового статусу органів місцевої влади та підвищення їх відповідальності перед громадами. Чітке правове регулювання, як відзначає дослідження, забезпечує ефективне функціонування місцевих органів влади та гарантує дотримання прав і свобод громадян на локальному рівні. Конституційна основа місцевого самоврядування є ключовим фактором стабільності, автономії та розвитку територіальних громад, а також важливою передумовою для реалізації ефективних механізмів публічного управління та участі громадян у процесах прийняття рішень на місцевому рівні.

Т.Б. Шаповал, А.С. Чубіна [129] досліджують місцеве самоврядування як конституційно-правовий інститут, закріплений у Конституції України. Вони розглядають його не лише як систему управління на місцевому рівні, а й як одну з ключових форм реалізації демократичних принципів та народовладдя. Автори акцентують увагу на конституційних засадах, які визначають правовий статус та повноваження органів місцевого самоврядування, а також на їхній взаємодії з державними органами. Дослідження показує, що Конституція України гарантує автономію місцевих громад у вирішенні питань місцевого значення, забезпечуючи їхнє право на самоврядування і самостійне ухвалення рішень. У роботі також розглядаються проблеми та виклики, що виникають у системі місцевого самоврядування, особливо в умовах реформ децентралізації та

потреби вдосконалення законодавчої бази. Автори підкреслюють важливість врахування сучасних підходів до регулювання діяльності органів місцевого самоврядування, включаючи конституційно-правові аспекти та зовнішні фактори, такі як євроінтеграційні процеси, що впливають на розвиток місцевого самоврядування в Україні.

Аналіз показує, що конституційне закріплення повноважень і автономії місцевих органів влади є провідним фактором забезпечення ефективного функціонування самоврядування та розвитку демократичних практик на місцевому рівні. Забезпечення правової визначеності і баланс між самостійністю громад та контролем держави є необхідною умовою для стабільного та прозорого управління на рівні територіальних громад.

М.В. Ковалів, В.О. Іваха [45] досліджують правовий статус органів місцевого самоврядування як невід'ємну складову правової системи України. Вони аналізують конституційні та законодавчі основи, що регулюють діяльність місцевих органів влади, та підкреслюють їхню роль у забезпеченні реалізації принципів народовладдя та децентралізації. Автори звертають увагу на конституційно-правові засади, які визначають компетенцію, повноваження та функції органів місцевого самоврядування, а також на механізми взаємодії між місцевими органами та державними структурами та між різними рівнями самоврядування. Особлива увага приділяється питанням автономії громад та субординації, що є провідним для ефективного функціонування системи місцевого управління. У своїй роботі дослідники також аналізують актуальні проблеми правового статусу органів місцевого самоврядування в умовах реформ, спрямованих на децентралізацію та підвищення ефективності місцевого управління. Вони підкреслюють, що правовий статус органів місцевого самоврядування є визначальним фактором формування демократичної, прозорої та результативної системи управління, здатної забезпечувати якісні послуги громадянам та враховувати потреби територіальних громад.

Слід додати, що подальше вдосконалення правової бази та гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами є необхідною

умовою для стабільного розвитку місцевого самоврядування в Україні, підвищення його ефективності та зміцнення довіри громадян до органів влади.

С.А. Дяченко [27] досліджує еволюцію фінансових інструментів органів місцевого самоврядування та вплив соціально-економічних умов на формування і розвиток місцевих фінансів. Автор аналізує історичний контекст фінансової децентралізації в Україні, простежуючи, як змінювалась фінансова база місцевого самоврядування під впливом соціально-економічних трансформацій та реформ. Особливу увагу науковець приділяє сучасним тенденціям у фінансовому забезпеченні місцевого самоврядування, зокрема питанням бюджетної автономії, розподілу доходів і видатків між різними рівнями влади та впливу державної економічної політики на фінансові можливості місцевих органів. Автор підкреслює, що ефективний фінансовий менеджмент є необхідною умовою сталого розвитку громад та підвищення якості життя населення. У роботі також розглядаються правові аспекти регулювання місцевих фінансів та пропонуються рекомендації щодо вдосконалення фінансового механізму органів місцевого самоврядування. Акцент зроблено на врахуванні міжнародного досвіду та сучасних викликів, що дозволяє формувати більш ефективну, прозору та збалансовану систему фінансового забезпечення територіальних громад.

На нашу думку, правильне поєднання бюджетної автономії, прозорого фінансового управління та законодавчого регулювання сприяє підвищенню ефективності місцевого самоврядування і зміцненню довіри громадян до органів влади.

Н.Я. Якимчук [133] досліджує конституційно-правовий стан фінансових основ місцевого самоврядування, розглядаючи фінансову автономію територіальних громад як необхідну умову реального здійснення самоврядних повноважень. Автор підкреслює, що закріплення у Конституції України власних і закріплених доходів місцевих бюджетів, а також гарантій їх захисту, є ключовим чинником спроможності органів місцевого самоврядування виконувати покладені на них функції. Він акцентує увагу на наявних

диспропорціях у бюджетному забезпеченні громад та обмеженості їх фінансової самостійності в умовах централізованого перерозподілу ресурсів.

Погоджуючись із підходами автора, слід зазначити, що ефективність місцевого самоврядування безпосередньо залежить від реального, а не декларативного характеру фінансової автономії. Конституційно-правове закріплення фінансових основ має супроводжуватися стабільними механізмами міжбюджетних відносин і чітким розмежуванням видаткових повноважень, що дозволить ОТГ забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток та підвищувати якість публічних послуг.

О.В. Голинська [20] досліджує економічну основу самодостатності місцевого самоврядування, розглядаючи її як ключову умову фінансової автономії та ефективного виконання повноважень органами місцевої влади. Авторка обґрунтовує, що рівень самодостатності територіальних громад визначається обсягом і структурою власних доходів місцевих бюджетів, наявністю комунальної власності та доступом до інших фінансово-економічних ресурсів. Значну увагу приділено впливу податкової системи, механізмів розподілу фінансових ресурсів і фінансового контролю на спроможність місцевого самоврядування здійснювати розвиток територій. Голинська також аналізує міжнародний досвід, окреслюючи ефективні моделі забезпечення економічної стабільності місцевих органів влади.

Висновки авторки є обґрунтованими, оскільки економічна самодостатність виступає базовою передумовою реальної автономії місцевого самоврядування. Доцільно доповнити цей підхід акцентом на довгострокове фінансове планування та стимулювання економічної активності в ОТГ, що дозволить трансформувати економічну основу з інструмента виживання у механізм сталого розвитку територій.

О.В. Прієшкіна, А.С. Кривошликова [87] аналізують особливості фінансування місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації, зосереджуючись на трансформації фінансової системи внаслідок перерозподілу повноважень і ресурсів на користь територіальних громад. Автори розкривають

зміни у структурі місцевих бюджетів, оцінюють нові механізми міжбюджетних відносин і фінансового забезпечення громад, а також виявляють проблеми бюджетного планування та фінансової спроможності ОТГ в перехідний період. У роботі підкреслюється наявність як позитивних ефектів децентралізації, так і ризиків, пов'язаних із нерівномірністю фінансових можливостей громад.

Підхід авторів є обґрунтованим, оскільки фінансова децентралізація без належних компенсаторних механізмів посилює асиметрію розвитку територій. Доцільним є подальше вдосконалення інструментів горизонтального та вертикального вирівнювання, що дозволить забезпечити стабільність фінансових основ місцевого самоврядування в умовах децентралізації.

А.А. Нечипоренко [77] у своєму дослідженні зосереджується на фінансових викликах у діяльності органів місцевого самоврядування, пов'язаних із покриттям видатків місцевих бюджетів. Автор обґрунтовано вказує на структурну проблему невідповідності між обсягом делегованих повноважень і реальними фінансовими можливостями громад, що призводить до хронічного дефіциту ресурсів та зниження якості публічних послуг. Значна увага приділяється недолікам міжбюджетних відносин, а також проблемам планування й використання бюджетних коштів, які посилюються через недосконалість нормативного регулювання. Автор доходить висновку про необхідність системного реформування механізмів фінансового забезпечення місцевого самоврядування та справедливішого розподілу бюджетних ресурсів.

Зазначені висновки науковця є переконливими з точки зору конституційно-правового забезпечення фінансових основ місцевого самоврядування, оскільки фінансова неспроможність громад фактично обмежує їхню гарантовану Конституцією самостійність. Доцільним є посилення принципу фінансової адекватності делегованих повноважень та запровадження стабільних механізмів бюджетного вирівнювання, що відповідатимуть засадам децентралізації та європейським стандартам місцевої демократії.

О. Крайник, О. Федорчак [51] у своїй науковій праці аналізують механізми фінансового забезпечення розвитку територіальних громад в умовах

децентралізації та реформування адміністративно-територіального устрою України. Автори аргументовано доводять, що передача значного обсягу повноважень на місцевий рівень об'єктивно потребує формування стійкої та прогнозованої фінансової бази громад. Водночас вони фіксують системні проблеми недостатності фінансових ресурсів, зумовлені обмеженістю власних доходів та недосконалістю міжбюджетних відносин. Особливу увагу приділено інструментам підвищення фінансової спроможності громад, зокрема ефективному бюджетному плануванню, оптимізації видатків та залученню альтернативних джерел фінансування, включаючи міжнародну допомогу й інвестиційні ресурси.

Зазначені підходи науковців є обґрунтованими в контексті конституційно-правового забезпечення фінансової самостійності ОТГ, оскільки без належних фінансових ресурсів децентралізація втрачає свій зміст. Доцільним є подальше нормативне закріплення механізмів стимулювання власних доходів громад і вдосконалення міжбюджетних відносин, що сприятиме реальній самодостатності місцевого самоврядування та сталому розвитку територій.

І.А. Валуїський [5] досліджує моделі фінансування місцевих бюджетів, акцентуючи увагу на ризиках і небезпеках, що виникають у процесі їх практичної реалізації. Автор обґрунтовує, що недосконалі механізми розподілу фінансових ресурсів між центральним і місцевим рівнями влади призводять до структурних дисбалансів, які негативно впливають на фінансову стабільність громад та їхню здатність виконувати покладені функції. Особливо критично оцінюється надмірна залежність місцевих бюджетів від трансфертів і субвенцій, що обмежує фінансову самостійність місцевого самоврядування та знижує мотивацію до розвитку власної доходної бази. Окремо автор наголошує на загрозах, пов'язаних із низьким рівнем фіскальної дисципліни та неефективним використанням бюджетних ресурсів.

Цей підхід є концептуальним для розуміння економічної складової самодостатності місцевого самоврядування, оскільки фінансова модель без належних запобіжників породжує ризики управлінської залежності громад.

Доцільним є поєднання бюджетної автономії з чіткими механізмами фінансового контролю та стимулювання нарощування власних доходів ОТГ, що відповідатиме конституційним засадам децентралізації та принципу відповідальності місцевої влади.

Л.А. Олійник [78] у своєму дослідженні зосереджується на фінансових викликах діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Автор обґрунтовує, що військові дії істотно трансформують бюджетну політику громад, зумовлюючи зміну структури та пріоритетів видатків, оперативну перебудову фінансового планування і зростання навантаження на місцеві бюджети в умовах обмежених ресурсів. Особлива увага приділяється підвищенню потреб у соціальному захисті населення, забезпеченні безпеки та підтримці базових публічних послуг, що посилює фінансову вразливість територіальних громад. Автор наголошує на необхідності раціоналізації бюджетних витрат, підвищення ефективності фінансового менеджменту та активізації пошуку альтернативних джерел фінансування як ключових умов збереження спроможності місцевого самоврядування в кризових умовах.

Зазначені висновки є актуальними для сучасного етапу розвитку України, оскільки воєнний стан загострив проблему фінансової стійкості громад. Видається доцільним доповнити фінансову автономію місцевого самоврядування інструментами антикризового бюджетування, міжмуніципальної співпраці та інституційної підтримки з боку держави, що дозволить зберегти керованість і соціальну стабільність на місцевому рівні.

В. Телятников [117] розглядає перспективи формування спеціалізованих інститутів фінансування місцевих органів влади в Україні. Автор обґрунтовує доцільність створення фінансових установ, орієнтованих на підтримку місцевого самоврядування через інструменти кредитування, інвестиційного фінансування та грантової допомоги, що дозволило б зменшити залежність громад від трансфертів з державного бюджету. Значну увагу він приділяє аналізу міжнародного досвіду, доводячи можливість адаптації ефективних моделей муніципального фінансування до українських умов. Автор підкреслює

необхідність чіткого нормативно-правового врегулювання діяльності таких інститутів як передумови підвищення фінансової самостійності громад, сталого регіонального розвитку та поглиблення процесів децентралізації.

На нашу думку, інституційна підтримка фінансування громад здатна суттєво посилити їхню економічну спроможність. Водночас ефективність таких інститутів можлива лише за умови поєднання фінансової автономії з дієвими механізмами контролю, прозорості та узгодження їх діяльності з бюджетною і регіональною політикою держави.

А. Чугунов [127] розглядає місцеві бюджети як ключовий інструмент соціально-економічного розвитку територій. Автор підкреслює, що саме через ефективне формування та використання бюджетних коштів органи місцевого самоврядування реалізують свої повноваження, фінансують інфраструктурні проекти, соціальні програми, заклади освіти та охорони здоров'я, а також стимулюють економічне зростання регіонів. Він відзначає, що грамотне управління бюджетом дозволяє підвищити інвестиційну привабливість територій та їхню конкурентоспроможність, одночасно забезпечуючи виконання соціальних зобов'язань перед населенням.

Ці висновки науковця підтверджують, що місцеві бюджети є не лише фінансовим інструментом, але й засобом реалізації стратегічних цілей розвитку громад. Для забезпечення сталості та ефективності такого розвитку важливо поєднувати планування бюджету з прозорими механізмами контролю та стимулюванням залучення додаткових ресурсів, що дозволяє підвищити економічну спроможність та автономність місцевого самоврядування.

М. Бондар, І. Чемодурова І. [2] аналізують соціальне забезпечення в територіальних громадах як одну з ключових сфер діяльності місцевого самоврядування. Автори виходять з того, що задоволення соціальних потреб населення безпосередньо впливає на рівень і якість життя громадян та є показником ефективності функціонування громади. Вони обґрунтовують доцільність комплексного підходу до організації соціального забезпечення, який враховує диференційовані потреби різних соціальних груп, зокрема

малозабезпечених осіб, людей похилого віку, осіб з інвалідністю та інших вразливих категорій населення. Окрему увагу автори приділяють ролі взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськими та неурядовими організаціями як інструменту підвищення доступності та якості соціальних послуг.

Такий підхід є цінним у контексті децентралізації, оскільки демонструє соціальну спрямованість місцевого самоврядування та його відповідальність перед громадою. Соціальне забезпечення доцільно розглядати як елемент фінансової та інституційної спроможності територіальних громад, ефективність якого залежить від поєднання бюджетних можливостей, управлінської спроможності та партнерства з інститутами громадянського суспільства. Це дозволяє забезпечити більш адресний і сталий характер соціальної підтримки на місцевому рівні.

І.В. Дробуш [25] у своїй науковій праці здійснює муніципально-правовий аналіз соціальної функції місцевого самоврядування, розглядаючи її як один із провідних напрямів діяльності органів місцевої влади. Автор обґрунтовує, що соціальна функція має системний характер і спрямована на забезпечення добробуту населення, соціального захисту та сталого розвитку територіальних громад, що безпосередньо впливає на якість життя громадян. У дослідженні соціальна функція трактується як комплексна діяльність органів місцевого самоврядування у сферах житлово-комунального господарства, освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення та надання інших публічних послуг, необхідних для підтримання соціальної стабільності в громаді. Автор акцентує увагу на тому, що реалізація цієї функції залежить від рівня фінансового забезпечення, чіткості правового регулювання та активної участі територіальної громади, а також аналізує основні проблеми її виконання в умовах економічних обмежень і кризових явищ.

Такий підхід дозволяє розглядати соціальну функцію місцевого самоврядування як інтегральний показник його спроможності та ефективності. Соціальна спрямованість діяльності органів місцевого самоврядування потребує

узгодження правових механізмів, фінансових ресурсів і управлінських рішень, що особливо актуально в умовах децентралізації. У цьому контексті соціальна функція виступає не лише інструментом задоволення базових потреб населення, а й чинником зміцнення довіри до місцевої влади та підвищення соціальної згуртованості територіальних громад.

Л.В. Осіпова, Н.В. Грицик [79] досліджують фінансування соціального забезпечення в умовах децентралізації, зосереджуючись на трансформації повноважень і фінансової відповідальності у сфері соціальної політики на місцевому рівні. Автори аналізують, як передача значної частини соціальних функцій від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування впливає на спроможність територіальних громад забезпечувати базові соціальні послуги населенню. У роботі акцентовано увагу на ключових викликах децентралізації, серед яких нестача фінансових ресурсів, дисбаланс між обсягом делегованих повноважень і фінансовим забезпеченням, а також потреба в раціоналізації та оптимізації бюджетних видатків. Автори також аналізують вплив децентралізаційних процесів на якість та доступність соціальних послуг у сферах соціальної допомоги, освіти та охорони здоров'я, підкреслюючи залежність результатів від рівня фінансової спроможності конкретних громад.

На нашу думку, ефективність соціального забезпечення в умовах децентралізації визначається не лише обсягом переданих повноважень, а й здатністю місцевого самоврядування формувати стабільну фінансову основу їх реалізації. Соціальна сфера в цьому контексті виступає індикатором реальної спроможності громад, що потребує узгодження бюджетної політики, міжбюджетних відносин і механізмів фінансового вирівнювання. Це дозволяє розглядати фінансування соціального забезпечення як один із ключових чинників сталого розвитку територіальних громад.

О. Євтушенко [29] розглядає місцеве самоврядування як інституційний фундамент громадянського суспільства та основний елемент демократичної політичної системи. Автор обґрунтовує тезу про те, що місцеве самоврядування виконує роль посередницького механізму між державою і громадянами,

створюючи умови для їх безпосередньої участі в ухваленні управлінських рішень на локальному рівні. У дослідженні підкреслюється, що саме через інститути місцевого самоврядування формується громадянська свідомість, політична культура та практичні навички демократичної участі, що є необхідною передумовою сталого розвитку демократії. Автор також акцентує увагу на реалізації принципу субсидіарності, відповідно до якого владні повноваження мають здійснюватися на тому рівні, який є найближчим до громадянина та здатним ефективно їх реалізувати. Це, на думку дослідника, сприяє підвищенню якості управлінських рішень і їх відповідності реальним потребам територіальних громад. Окремо наголошується на ролі місцевого самоврядування у процесах демократичної легітимації влади через інструменти прямої демократії, зокрема вибори, місцеві референдуми та громадські слухання, які забезпечують реальний вплив громадян на публічну владу.

Зазначений підхід дозволяє розглядати місцеве самоврядування як базовий рівень реалізації демократичних принципів і водночас як інструмент зміцнення громадянського суспільства. В умовах децентралізації цей інститут набуває додаткового значення, оскільки поєднує управлінську ефективність із залученням громадян до публічного управління. Це сприяє підвищенню довіри до влади, розвитку соціального капіталу та формуванню стійкої демократичної моделі державного управління в Україні.

Т.М. Тарасенко [116] здійснює ґрунтовний аналіз поняття політичної відповідальності в системі місцевого самоврядування, розглядаючи її як необхідну умову ефективного та демократичного публічного управління. Автор обґрунтовує, що політична відповідальність органів місцевого самоврядування забезпечує узгодженість їх діяльності з очікуваннями та потребами територіальної громади, а також слугує механізмом суспільного контролю за здійсненням владних повноважень. У дослідженні підкреслюється, що саме на місцевому рівні політична відповідальність проявляється найбільш безпосередньо через тісний зв'язок між владою та населенням, що посилює вимоги до прозорості та підзвітності управлінських рішень.

Зазначений підхід дає підстави розглядати політичну відповідальність як системоутворювальний елемент місцевого самоврядування, без якого неможливе функціонування децентралізованої моделі публічної влади. В умовах реформування місцевого самоврядування політична відповідальність виконує роль механізму балансу між автономією органів влади та їх підзвітністю громаді, що сприяє підвищенню довіри до місцевих інститутів і зміцненню демократичних засад управління на територіальному рівні.

С.М. Наумкіна, О.О. Ахмеров [73] досліджують сучасні тенденції розвитку інституту місцевого самоврядування, акцентуючи увагу на його трансформації в умовах глобалізаційних процесів та децентралізації публічної влади. Автори обґрунтовують, що місцеве самоврядування перебуває у стані динамічних змін, зумовлених новими соціально-економічними викликами, зростанням вимог до якості публічного управління та необхідністю підвищення ефективності діяльності органів влади на місцях. У дослідженні підкреслюється, що однією з визначальних тенденцій є посилення ролі територіальних громад у процесах ухвалення управлінських рішень, що сприяє формуванню більш відкритої та підзвітної моделі місцевої влади.

Посилення ролі громад у прийнятті рішень створює передумови для формування ефективної, відповідальної та соціально орієнтованої системи місцевого самоврядування, що є необхідною умовою сталого розвитку територій і поглиблення демократичних процесів в Україні.

Є.О. Садикова [111] досліджує інститут представництва на місцевому рівні в умовах трансформації системи місцевого самоврядування в Україні. Авторка аналізує вплив політичних та адміністративних змін на функціонування представницьких органів, зосереджуючи увагу на наслідках реформи децентралізації та адміністративно-територіальних перетворень. У роботі розкрито зміну ролі та функцій місцевих рад, особливості перерозподілу повноважень і ресурсів, а також трансформацію механізмів представництва інтересів громади в межах ОТГ. Окрему увагу приділено взаємодії між органами

місцевого самоврядування, виконавчою владою та громадськістю як чиннику підвищення ефективності управління на місцях.

Сучасні наукові дослідження в сфері місцевого самоврядування охоплюють широкий спектр тем і підходів, від теоретичних концепцій до практичних реалізацій. Ці дослідження фокусуються на різних аспектах організації і функціонування місцевого самоврядування, його впливу на соціально-економічний розвиток територій та механізмів забезпечення ефективного управління на місцевому рівні.

1. Теоретичні основи місцевого самоврядування - вивчення теоретичних аспектів місцевого самоврядування містить аналіз його концептуальних основ, історичних коренів та еволюції. Це охоплює розгляд теорій народовладдя, функціональних моделей самоврядування та принципів децентралізації. Дослідники прагнуть визначити, як теоретичні моделі співвідносяться з реальними практиками місцевого управління, а також розробити нові теоретичні підходи для підвищення ефективності системи.

2. Конституційно-правовий аспект - аналіз правового регулювання місцевого самоврядування, зокрема в аспекті конституційних норм, законодавчих актів та міжнародних стандартів. Дослідження зосереджені на тому, як правова база забезпечує реалізацію місцевого самоврядування, які конституційні права і гарантії захищають органи місцевого самоврядування, і як відбувається імплементація міжнародних норм у національне законодавство.

3. Фінансові та економічні аспекти - цей напрямок охоплює дослідження фінансування органів місцевого самоврядування, управління місцевими бюджетами, податкову політику та витрати на соціальні послуги. Дослідники аналізують, як децентралізація вплинула на фінансову автономію територіальних громад, які проблеми виникають у сфері фінансування і як ці проблеми можна вирішити.

4. Адміністративний і управлінський аспект - вивчення організації і функціонування органів місцевого самоврядування, у тому числі їх структуру, функції та взаємодію з іншими рівнями влади. Це також містить аналіз

ефективності управлінських практик, впровадження нових технологій у процеси управління, і проблеми адміністративної реформи.

5. Соціальний аспект - дослідження соціальних функцій місцевого самоврядування, у тому числі забезпечення соціального захисту, освіти, охорони здоров'я та інших соціальних послуг. Цей напрямок зосереджений на тому, як місцеві органи влади реагують на соціальні потреби громадян і як забезпечується соціальна інтеграція та участь населення у місцевому управлінні.

6. Міжнародний і порівняльний аналіз - аналіз міжнародного досвіду місцевого самоврядування з метою виявлення успішних практик та можливих моделей для адаптації в Україні. Це також містить порівняння різних систем місцевого самоврядування і оцінку їх ефективності, зокрема в умовах різних політичних і економічних систем.

7. Вплив децентралізації і реформ - оцінка впливу процесів децентралізації і адміністративних реформ на місцеве самоврядування. Це дослідження змін у структурі та функціях органів місцевого самоврядування, а також їх вплив на розвиток територій і якість надання публічних послуг.

8. Політичні і комунікативні аспекти - аналіз ролі місцевого самоврядування у політичному процесі, включаючи взаємодію з державними органами, партіями, громадськими організаціями та медіа. Дослідження в цьому напрямку зосереджені на політичних механізмах участі громадян у місцевому управлінні та їх впливу на політичні рішення.

Ці напрямки досліджень допомагають краще зрозуміти складність і різноманітність місцевого самоврядування, виявити проблеми та знайти рішення для їх усунення, що в свою чергу сприяє ефективному розвитку демократичних інститутів і покращенню якості життя в територіальних громадах.

Висновки до першого розділу

Місцеве самоврядування – це система управління на рівні територіальних громад, що дозволяє жителям самостійно вирішувати питання, які стосуються їхнього місця проживання. Це право забезпечує участь громадян у управлінні

місцевими справами, адаптацію рішень до специфічних потреб і умови конкретних територій.

Існують різні типи місцевого самоврядування. Муніципальні системи охоплюють управління містами, селищами та районами, а регіональні системи управляють більшими адміністративними одиницями, такими як області чи райони. Спеціальні адміністративно-територіальні одиниці, такі як столиці або автономні республіки, мають особливі органи самоврядування з розширеними повноваженнями. Структура місцевого самоврядування включає представницькі органи, такі як ради, що формують політику і приймають рішення; виконавчі органи, які реалізують ці рішення і забезпечують щоденне управління. Місцеве самоврядування грає провідну роль у демократичному управлінні, адже воно сприяє більш ефективному врахуванню потреб громади та залученню громадян до процесу прийняття рішень.

Правові та інституційні засади місцевого самоврядування формують фундамент для функціонування цього інституту в Україні. Правові засади охоплюють конституційні норми, закони, підзаконні акти та місцеві нормативні акти, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування. Вони визначають права і обов'язки територіальних громад, структуру органів самоврядування, порядок їх створення та діяльності, а також механізми контролю за їх роботою. Інституційні засади - організацію та функціонування органів місцевого самоврядування, таких як місцеві ради, виконавчі комітети, і спеціалізовані комісії. Вони забезпечують стабільність і ефективність управління на місцевому рівні, сприяючи розвитку громад і забезпеченню їхніх потреб. Інституційні механізми також передбачають взаємодію місцевих органів з державними структурами та громадянським суспільством, забезпечуючи баланс інтересів та підвищення рівня демократичного управління.

Сучасні наукові дослідження в сфері місцевого самоврядування охоплюють кілька ключових напрямів. Одним із головних аспектів є вивчення правових та інституційних основ, які визначають діяльність місцевих органів влади. Це аналіз законодавчих актів, конституційних положень та нормативно-

правових актів, що регулюють функціонування місцевого самоврядування в Україні. Ще один напрям – фінансово-економічні аспекти, зокрема питання забезпечення фінансової самостійності місцевих громад, управління місцевими бюджетами та розподілу ресурсів. Це дослідження допомагають зрозуміти, як фінансові механізми впливають на розвиток територіальних громад та забезпечення їхньої життєздатності. Також значна увага приділяється дослідженню моделей управління та організації місцевого самоврядування, зокрема в умовах децентралізації. Вивчаються механізми залучення громадян до управління на місцевому рівні, розвиток інститутів безпосередньої демократії та участі громадян у прийнятті рішень. Досліджуються й міжнародні підходи до місцевого самоврядування, з метою їх адаптації в Україні, що дозволяє враховувати світовий досвід у реформуванні місцевих органів влади та підвищенні ефективності їхньої роботи.

Загалом теоретичні засади дослідження місцевого самоврядування формують фундамент для розуміння його сутності, функцій і значення в сучасному суспільстві. Ці засади включають аналіз концептуальних підходів до місцевого самоврядування, розгляд його історичних коренів та еволюції, а також визначення ключових типів і моделей, що застосовуються в різних країнах. У центрі уваги теоретичних досліджень перебувають питання визначення правового статусу місцевого самоврядування, його функціональних повноважень та взаємодії з іншими рівнями державної влади. Вивчаються також принципи децентралізації, субсидіарності та автономії місцевих громад, які є основоположними для побудови ефективної системи управління на місцях. Теоретичні засади охоплюють аналіз соціально-економічних аспектів місцевого самоврядування, включаючи фінансову самостійність громад та їхню спроможність до реалізації місцевих програм і проектів.

РОЗДІЛ 2

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРАКТИКИ, ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ

2.1 Еволюція системи місцевого самоврядування в Україні

Сучасний стан місцевого самоврядування в Україні є результатом послідовного формування системи публічної влади і публічного управління, що розпочалося після проголошення незалежності у 1991 році. Протягом цього періоду відбувався поступовий перехід від централізованої моделі державного управління до децентралізованої, заснованої на принципах субсидіарності, самостійності та відповідальності територіальних громад. Конституція України 1996 року закріпила місцеве самоврядування як одну з основ демократичного устрою, визначивши його правову та інституційну базу. Подальше ухвалення Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.) та ратифікація Європейської хартії місцевого самоврядування створили умови для впровадження європейських стандартів управління на місцевому рівні.

Після 2014 року здійснюється масштабна реформа децентралізації, спрямована на створення спроможних територіальних громад, розширення їхніх фінансових можливостей і зміцнення адміністративного потенціалу. Реорганізація адміністративно-територіального устрою, передача повноважень та ресурсів на місця сприяли зростанню ефективності управлінських процесів. Водночас зберігаються виклики, пов'язані з нерівномірністю розвитку громад, кадровими обмеженнями та потребою у подальшій адаптації нормативної бази до умов воєнного часу.

У 2022–2025 роках система місцевого самоврядування функціонує в умовах повномасштабної війни, що суттєво вплинуло на її організаційні, фінансові та соціальні аспекти. Територіальні громади взяли на себе значну частину гуманітарних, оборонних та відновлювальних функцій, демонструючи

високий рівень стійкості й адаптивності. У сучасних умовах місцеве самоврядування поступово перетворюється на центральний елемент відбудови держави, формуючи нову модель публічної влади та публічного управління, орієнтовану на партнерство, відкритість та стійкий розвиток територій.

Упродовж перших років незалежності України створення системи місцевого самоврядування проходило як етап законодавчого і конституційного переосмислення, що мало на меті заміну радянської адміністративно-командної моделі управління на модель, в якій громадянська спільнота і територіальна громада виступають суб'єктом влади. У цей період (1991-1996 рр.) відбувалися такі основні процеси:

- прийняття низки законів, які започаткували легітимацію рад та місцевих голів (наприклад: Закон України «Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування» від 7 грудня 1990 року N 533-XII (втратив чинність у 12.06.1997 році) [96] Закон України «Про формування місцевих органів влади і самоврядування» (втратив чинність у 12.06.1997 році) [105];

- підготовка та прийняття нової Конституції України 28 червня 1996 р., яка закріпила в розділі XI «Місцеве самоврядування» (статті 140–146) [49] принципи «територіальної громади», «самостійного вирішення питань місцевого значення» та через виборні органи управління/ Зокрема ст. 140 Конституції України передбачає: «місцеве самоврядування – це право територіальної громади ... самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [49];

- надання статусу територіальної громади (села, селища, міста або об'єднання кількох населених пунктів) як правоздатного суб'єкта місцевого самоврядування, через зазначення саме «територіальної громади» у ст. 140. [49];

- конституційне закріплення виборності органів місцевого самоврядування та виконавчих органів: так, ст. 141 Конституції України передбачала, що міські, селищні, сільські ради обираються громадянами України за загальним, рівним і прямим виборчим правом [49];

– закріплення фінансово-економічної бази місцевого самоврядування: ст. 143 Конституції України передбачає, що територіальні громади мають право здійснювати управління комунальним майном, затверджувати бюджет відповідної адміністративно-територіальної одиниці, встановлювати місцеві податки і збори (в межах закону) тощо [49].

Ця фаза становлення правової бази мала кілька позитивних аспектів: на-перш, вона встановила легітимний конституційний фундамент місцевого самоврядування, що дало громадам і місцевим радам правове підґрунтя для дій; по-друге, було введено поняття територіальної громади як ключового суб'єкта управління; по-третє, законодавчо започатковані органи, кадрова основа, механізми виборності, що створювали передумови для трансформації управлінської моделі.

Однак ця фаза мала і значущі обмеження, які варто враховувати у науковому аналізі. По-перше, хоча Конституція України і передбачила право громад на самоврядування, вона не деталізувала повноваження місцевих рад та їхню фінансову автономію, багато питань залишилися на рівні законів, що створювало значну правову невизначеність. По-друге, зберігалися елементи централізованого управління: призначення керівників місцевих держадміністрацій (за ст. 118 Конституції [49], відповідно до положень) залишалось прерогативою Президента, що впливало на баланс між владою місцевою та центральною. По-третє, фінансова база часто була недостатньою для ефективного виконання місцевими органами функцій – і хоча Конституція України й зазначала участь держави у формуванні доходів місцевих бюджетів, практична реалізація цих положень залишалася на початковому рівні.

З нашого погляду, можна стверджувати, що саме цей період (1991–1996 рр.) виступив стартовим етапом трансформації від радянської моделі до нової системи місцевого самоврядування, в якому громади отримали правову можливість дій. Проте перехід від норм до ефективної практики був суттєво затриманий через слабкість інституцій, нестачу ресурсів та залишки централізованої бюрократії. На нашу думку, щоб підвищити ступінь реалізації

положень цього етапу, потрібна була більш чітка законодавча деталізація, передача фінансових ресурсів і відповідальності на місця – що і стало предметом наступного етапу реформ.

Прийняття Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР [94] стало суттєвим кроком у нормативному оформленні системи місцевого самоврядування в Україні. Цей акт визначив як систему та гарантії місцевого самоврядування, так і засади організації та діяльності органів місцевого рівня, їх правовий статус та відповідальність посадових осіб. Зазначений Закон уклав основи правового визначення місцевого самоврядування, зокрема у статті 2 він установив, що: «місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади ... самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [94].

Далі, у статті 4 зазначений Закон [94] закріпив принципи діяльності органів місцевого самоврядування: народовладдя, законності, гласності, колегіальності, поєднання місцевих і державних інтересів, виборності, правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності, підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами, державної підтримки і гарантії, судового захисту прав місцевого самоврядування. Система органів, згідно із статтею 5, включає: територіальну громаду; сільські, селищні, міські ради; сільського, селищного, міського голову; виконавчі органи відповідних рад; старосту.

Аналітично можна виокремити наступні позитивні аспекти цього законодавчого закріплення:

- закон створив чітку нормативну базу для органів місцевого самоврядування, задав категорії, терміни, повноваження та модель представницької та виконавчої влади на місцях;

- закон підвів правове підґрунтя під діяльність місцевих рад, міських, селищних, сільських голів та виконавчих органів – що є необхідною передумовою для подальшої децентралізації влади;

– визначив, що місцева громада є суб'єктом самоврядування, таким чином закріпив роль громадян у місцевому управлінні.

Водночас можна звернути увагу на ряд обмежень і викликів, які виникли внаслідок набуття чинності цього Закону [94]. По-перше, хоча юридично визначено систему органів, відсутність чіткої деталізації фінансових механізмів та матеріальної самостійності місцевих рад обмежувала ефективність реалізації закладених положень. По-друге, виконавчі органи місцевих рад залишалися під значним впливом центральних органів виконавчої влади та місцевих держадміністрацій, що зменшувало реальну автономію рад. По-третє, сам формат закону передбачав лише загальні засади – і не завжди забезпечував адекватне механізми виконання, контроль і моніторинг, що створювало простір для нормативних прогалин. Наприклад, зауважували, що положення щодо органів самоорганізації населення сформульовані фрагментарно [97].

З нашої точки зору, закон 1997 р. можна розглядати як наступний етап після конституційного закріплення: він переходить від загальних конституційних формулювань до практичного нормативного закріплення системи самоврядування. Без такого акта подальша децентралізація була б значно утруднена. Проте цей закон мав би бути доповнений більш чіткими механізмами фінансової самостійності, делегування повноважень та контролю за виконанням на місцях – що врешті й стало предметом подальших реформ. Зокрема, в умовах сучасного воєнного стану та викликів відбудови доцільно повернутися до «міцності» механізмів, які закладав цей закон, і адаптувати їх до нових реалій: посилення представницького контролю, прозорість діяльності та розширення самостійності громад, саме в цьому бачимо одну з траєкторій зміцнення місцевого самоврядування. Основні положення Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [94] та їх значення для розвитку системи місцевого самоврядування відображено у Додатку А.

Хоча в другій половині 1990-х років в Україні вже почався юридичний процес формування місцевого самоврядування, на практиці реальна автономія місцевих рад залишалася обмеженою. Причини цього криються в історичних,

інституційних і фінансових факторах, які й досі впливають на ефективність муніципального управління. Після розпаду Радянського Союзу держава успадкувала централізовану вертикаль управління, де ключові рішення приймалися централізовано, а органи місцевого самоврядування виконували директивні функції. Ця ментальна та організаційна інерція сповільнювала трансформацію до моделі децентралізованої влади. Спроби делегувати владу на місця стикалися з опором із боку центральних інституцій, які зберігали вплив на кадрові, фінансові та організаційні рішення.

У 1990-х роках місцеві державні адміністрації (МДА) залишалися інструментом контролю з боку центральної влади: голови МДА призначалися Президентом або урядом, що забезпечувало вертикаль підпорядкування. Протистояння між радою та адміністрацією було характерним, коли МДА могли блокувати рішення ради або рішення органів місцевого самоврядування вважалися «неконституційними» чи такими, що порушують державні інтереси. Місцеві ради не мали достатньої фінансової незалежності: їхні доходи часто контролювалися через централізовані механізми міжбюджетного перерозподілу. Без адекватних власних джерел доходів ради залежали від дотацій та субвенцій з державного рівня. Така фінансова залежність автоматично зменшувала свободу місцевих рад у плануванні бюджету, реалізації програм та інвестицій [119;44;266].

Законодавчі акти, що регулювали сферу місцевого самоврядування, часто дали нечіткі або загальні формулювання щодо компетенції рад і виконавчих органів. Багато функцій залишалися «на розсуд центрального уряду», що створювало простір для адміністративного тиску та конфліктів. Наприклад, питання земельної політики, адміністративно-територіального устрою чи соціальної політики міг регулюватися актами центральних органів, невраховуючи місцевих особливостей. Хоча законодавчо встановлено, що органи місцевого самоврядування підзвітні громаді, на практиці не існувало ефективних механізмів контролю з боку громадян чи юридичного захисту рішень. Судові процедури та механізми оскарження рішень державних органів

щодо місцевого самоврядування були недостатньо відрегульовані або юридично недоступні.

На нашу думку, центральна проблема моделі кінця 1990-х полягала саме в асиметрії між юридичною автономією і фактичною владною залежністю. Хоч законодавчі акти й визнавали право громад здійснювати самоврядні функції, на практиці ці права суттєво обмежувалися через централізаційні механізми. У результаті місцеві ради залишалися радше дорадчими чи адміністративно обмеженими органами, а не повноцінними самоврядними одиницями.

Для того, щоб подолати цей розрив, у наступних етапах реформування мало бути здійснено:

- деталізацію повноважень у нормативних актах (щоб виключити двозначності);
- створення гарантованих фінансових ресурсів на основі місцевих доходів;
- механізми громадського контролю й підзвітності;
- нарощування кадрового потенціалу місцевих рад;
- поступове зменшення ролі місцевих державних адміністрацій як надмірного центру управління.

Кінець 1990-х в Україні – це час законодавчих новацій, але й час обмеженого практичного простору для місцевого самоврядування. Лише поступове послаблення централізаційних бар'єрів згодом відкривало шлях до справжньої децентралізації.

Період початку 2000-х років для системи місцевого самоврядування в Україні був ознаменований посиленням вертикальної моделі управління, що, попри формальне закріплення прав громад, фактично зменшувало їхню здатність до самостійного розпорядження ресурсами, кадрових рішень та управлінських функцій. У цей час інститут Місцеві державні адміністрації (МДА) набув своє сучасне місце в системі державної влади.

Історичне коріння МДА окреслюється прийняттям Закону України «Про представників Президента України» (1992 р.) (втратив чинність) [98], однак інституційно вони остаточно оформилися після ухвалення Закону України «Про

місцеві державні адміністрації» (1997 р.) [107] та на підставі конституційних положень – зокрема ст. 118 Конституції України [49]. Характерна риса цього інституту, двоїста природа: з одного боку, як виконавчі органи місцевих рад, з іншого, як представники центральної виконавчої влади на відповідній території, що створювало потенційний конфлікт функцій.

Після набуття незалежності Україна взяла курс на інтеграцію з європейськими інститутами та стандартами публічного управління, що стало одним із векторів удосконалення системи місцевого самоврядування. Так, Європейська хартія місцевого самоврядування [28] стала для України орієнтиром правового і практичного реформування органів місцевої влади. Станом на 15 липня 1997 р. Закон України «Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування» № 452/97-ВР [99] закріпив ратифікацію цього міжнародного договору Україною.

Унаслідок ратифікації Хартії забезпечено такі правові наслідки: по-перше, її положення набули чинності на території України як частини міжнародно-правового регулювання, що мають перевагу над національним законодавством згідно зі ст. 9 Закону України «Про міжнародні договори України». По-друге, Хартія [28] містить принципи, які мають бути впроваджені державами-партнерами: право на місцеве самоврядування, самостійність місцевих органів влади, участь громадян у вирішенні питань місцевого значення, наявність власних ресурсів місцевих органів тощо.

Для української системи місцевого самоврядування адаптація європейських стандартів означала:

- узгодження національного законодавства – зокрема, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР [94], що введено в дію в контексті ратифікації Хартії;
- переформатування ролі територіальних громад: підґрунтям стає не лише адміністративна підлеглисть, але й право громади вирішувати питання місцевого значення відповідно до принципів Хартії [28];

– створення законодавчої, інституційної та практичної основи для децентралізації як процесу, орієнтованого на більшу автономію громад, підзвітність і партнерційність.

На нашу думку, ратифікація Хартії у 1997 р. [99] слугувала своєрідним «правовим маяком» для реформування місцевого самоврядування – вона не лише зміцнила правову легітимність суб'єктів самоврядування, але й підвищила вимоги до їх діяльності, місцеві органи влади мали перебудовуватися за новими стандартами. Водночас слід зауважити, що просто включення Хартії до правової системи не означало негайної трансформації. Прикладом є те, що в практиці залишалися виклики: недостатня фінансова автономія громад, слабка участь громадян у місцевому управлінні, регулювання через централізовані механізми. Це означає, що запровадження європейського вектору було необхідним, але виступало лише першим етапом у складному процесі адаптації.

Отже, вплив європейського вектору на місцеве самоврядування в Україні полягає у створенні нормативної і філософської бази для розвитку громадської автономії та реформування системи управління на місцях. Наступні етапи – це практична реалізація цих засад: передача ресурсів, повноважень, забезпечення кадрової спроможності і систем громадської участі.

У період 2000–2005 рр. державна політика активізувала централізацію: обласні та районні адміністрації отримували розширені повноваження з контролю за місцевими бюджетами, державним майном, кадровими призначеннями, що зумовлювало зменшення простору для дій місцевих рад [7;99].

Практичні наслідки для місцевого самоврядування:

– обмеження фінансової самостійності, МДА здійснювали контроль над виконанням місцевих бюджетів, перевіркою використання державних трансфертів і комунального майна, таким чином звужуючи автономію рад у бюджетному плануванні;

- кадрова залежність, керівники МДА призначалися Президентом або урядом, що мінімізувало вплив громади на формування місцевого управлінського апарату;

- арбітраж політичного характеру, у випадках, коли місцева рада приймала рішення, що могли суперечити інтересам центральної влади, МДА виступали інструментом контролю або скасування таких рішень, що формувало вертикальну залежність;

- слабкість представницької функції рад, місцеві ради часто ставали «обслуговуючою» ланкою вертикалі замість реального виконавця функцій місцевого значення, оскільки виконавче керівництво було під контролем МДА.

З нашого погляду, період 2000–2005 рр. демонструє парадокс: правова база самоврядування була сформована, проте на практиці автономія місцевого самоврядування скорочувалася через зміцнення вертикалей державної влади. Це створило суттєву інституційну напругу: громади формально мали право ухвалювати рішення, але не мали достатньої свободи ані у фінансах, ані в управлінській діяльності. Такий стан призвів до затримки реалізації децентралізації як практичної моделі. На нашу думку, саме в цей період постала потреба у реформах, які б передбачали чітке розмежування повноважень, гарантування фінансових ресурсів і зменшення контролю з боку централізованих адміністрацій – що стало темою реформ після 2014 р.

Період 2006–2013 рр. в Україні характеризується значною політичною турбулентністю, що суттєво впливала на систему місцевого самоврядування. Часті зміни урядів, змінні коаліції, політична поляризація та недостатня стабільність виконавчої і представницької влади утворили середовище, в якому проведення системних реформ, зокрема у сфері бюджетної децентралізації та адміністративно-територіального оновлення, ускладнювалося.

З 2006 р. в Україні почався цикл регулярних змін уряду, частих політичних криз у парламенті, що зумовило нестабільність управлінських рішень і затримки у реформуванні. Наприклад, після президентських виборів 2004 р. та зміни моделі розподілу влади з 2006 р. утворилися нові політичні центри та постійні

зміни конфігурацій коаліцій [66]. У такій ситуації питання стабільного розвитку самоврядування були відсунуті на задній план, адже політичні еліти концентрувалися на утриманні влади й електоральних процесах замість створення довгострокових реформаторських механізмів.

Наслідки для місцевого самоврядування:

- затримки у бюджетній децентралізації: через нестабільний політичний процес законодавчі ініціативи з передачі повноважень і ресурсів на місця часто блокувалися або відкладалися. Як зазначалося, «... й досі немає чіткого розмежування повноважень між органами державної влади і органами місцевого самоврядування» [108];

- адміністративно-територіальне оновлення відкладалося: реформи адміністративно-територіального устрою, які могли б оптимізувати структуру місцевого самоврядування, не отримали послідовного впровадження в цей період через політичну невизначеність та зміну пріоритетів;

- підрив довіри громадян: постійна політична нестабільність знижувала довіру до місцевих і центральних органів влади, що ускладнювало громадську участь, контроль і підзвітність на місцях. У результаті ролі громад у самоврядуванні були обмежені;

- нерівномірність впровадження реформ: у регіонах проявлялась значна диспропорція в можливостях місцевих рад адаптуватися до змін. Одні громади залишалися в умовах «старої моделі» управління, інші прагнули інновацій, але не мали підтримки з боку держави через політичні пріоритети.

З нашого погляду, цей період слугував періодом «втраченої можливості» для радикального просування децентралізації. Хоч законодавча база у певній мірі була готова, відсутність політичної стабільності не дозволила здійснити системні кроки. Це підтверджує теза, що ефективність місцевого самоврядування залежить не тільки від законів, але і від сталості політичної системи. Ключове питання – чи може система самоврядування розвиватися динамічно в умовах частих змін урядів. Відповідь – переважно ні, такі умови породжують орієнтацію влади на короткотермінові рішення, а не на стратегії

розвитку громад. Як наслідок, реформа децентралізації в Україні стартувала з більшою динамікою лише після стабілізації політичної ситуації й зміни пріоритетів після 2014 р.

Початок 2014 р. став переломним для системи місцевого самоврядування в Україні. Після Революції Гідності уряд ініціював масштабну реформу децентралізації, спрямовану на створення спроможних територіальних громад, здатних ефективно управляти ресурсами та забезпечувати високий рівень надання публічних послуг. Основою для цього стала Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, схвалена Кабінетом Міністрів України 1 квітня 2014 р. (Розпорядження КМУ № 333-р, 2014) [103]. Цей документ визначав стратегічні цілі реформи: укрупнення територіальних одиниць, передачу значної частини повноважень на місцевий рівень та фінансову автономію територіальних громад, створення умов для розвитку місцевої економіки та залучення громадян до управлінських процесів.

Законодавчо процес підтримали Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015 р.) [90] та відповідні зміни до Бюджетного кодексу [4] і Податкового кодексу [84], що забезпечили фінансове підґрунтя для діяльності об'єднаних громад. У результаті, місцеві органи влади отримали можливість самостійно розпоряджатися більшою частиною доходів, включно з податком на доходи фізичних осіб, частиною акцизів та місцевими податками. Це створило передумови для зростання спроможності громад та підвищення ефективності надання послуг у сфері освіти, охорони здоров'я, інфраструктури та соціального захисту.

Аналітичний огляд першого етапу реформ свідчить, що 2014–2015 рр. стали «точкою запуску» децентралізаційного процесу. До кінця 2018 р. було утворено понад 870 об'єднаних територіальних громад, що об'єднували близько 9 млн осіб. Проте впровадження реформи зустріло низку викликів: нерівномірний розвиток громад, відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів на місцях, потреба в посиленні контролю та підзвітності місцевої влади, а

також необхідність адаптації існуючих адміністративних структур до нових фінансових і управлінських повноважень.

Успіх реформи залежить не лише від законодавчого забезпечення, але й від ефективного виконання положень на практиці, формування партнерських відносин між центральною владою та громадами, а також від активного залучення громадян до управлінських процесів. Слід зазначити, що реформа децентралізації 2014 р. стала фундаментом для системної зміни принципів управління на місцевому рівні, заклавши основу для посилення автономії громад і розвитку інституційної спроможності територіальних одиниць. Водночас її ефективність залежала від наступних кроків у напрямку стабілізації фінансової автономії, кадрового забезпечення та системного моніторингу результатів. Цей період знаменував старт комплексної реформи, яка поєднувала законодавчі новації, зміни у фінансовій моделі та підвищення ролі громад у прийнятті рішень, що визначило стратегічний вектор розвитку місцевого самоврядування в Україні на наступні роки.

Після утвердження базових принципів адміністративної децентралізації та формування спроможних територіальних громад у 2014–2015 рр. постала необхідність створення стабільного фінансового підґрунтя для їх функціонування. Адже передача повноважень без належного ресурсного забезпечення могла б призвести до нової форми централізованої залежності. Саме тому наступним етапом реформи стала фінансова децентралізація, спрямована на зміцнення місцевих бюджетів, розширення дохідної бази громад та підвищення їх спроможності до самостійного управління розвитком територій.

Процес фінансової децентралізації в Україні є одним із центральних чинників трансформації системи місцевого самоврядування. Передача частини податкових надходжень та міжбюджетних трансфертів на рівень громад створила потужний імпульс для зростання місцевих бюджетів і підвищення спроможності органів місцевого самоврядування у вирішенні соціально-економічних задач. Після впровадження реформи власні доходи місцевих

бюджетів демонстрували стабільне зростання. Уже в першому кварталі 2017 р. місцеві бюджети отримали 41,6 млрд грн, що на 38 % більше, ніж за аналогічний період попереднього року [120]. За сім місяців 2017 р. до загального фонду місцевих бюджетів надійшло понад 102,8 млрд грн, або 63,3 % планових призначень [121]. Ці показники свідчать про суттєве підвищення фінансової стійкості громад, що в свою чергу позитивно вплинуло на соціальну інфраструктуру.

Зміцнення фінансової бази дозволило громадам інвестувати у відновлення та модернізацію місцевої інфраструктури – дороги, школи, лікарні, комунальні підприємства. За офіційними даними, лише у 2017 р. завдяки зростанню бюджетів громади реалізували понад 2000 проєктів розвитку [120]. Це свідчить, що фінансова децентралізація перетворилася на інструмент реальної економічної активізації регіонів. Фінансова децентралізація стала провідним елементом побудови спроможного місцевого самоврядування. Вона дала змогу громадам отримати реальні ресурси для розвитку, посилила відповідальність місцевої влади та стала прикладом успішної реформи.

Поступове зміцнення фінансової бази місцевих бюджетів заклало підґрунтя для подальшого структурного оновлення системи місцевого самоврядування. Проте зростання бюджетної спроможності без відповідної територіальної оптимізації могло призвести до неефективного використання ресурсів, дублювання управлінських функцій і посилення дисбалансів між громадами. Саме тому наступним логічним етапом децентралізаційної реформи стало реформування адміністративно-територіального устрою, офіційно реалізоване у 2020 році.

Реформа 2020 року стала завершальним етапом першої фази децентралізації в Україні, коли було суттєво оновлено територіальну основу для функціонування місцевого самоврядування. Основна мета полягала у формуванні спроможних громад та районів, здатних самостійно забезпечувати потреби населення на принципах субсидіарності, ефективності та відповідальності. Так, 14 липня 2020 року Верховна Рада України ухвалила

Постанову № 807-IX «Про утворення та ліквідацію районів» [104], згідно з якою кількість районів було скорочено з 490 до 136. Такий крок став системним переглядом структури районного рівня управління, що дозволило зменшити дублювання адміністративних повноважень, оптимізувати видатки на утримання органів влади та забезпечити кращу координацію політики на місцях. Одночасно було завершено формування базового рівня – об'єднаних територіальних громад (ОТГ). У липні 2020 року Кабінет Міністрів України затвердив 1439 спроможних громад [118]. Цей крок означав фактичне завершення адміністративного укрупнення територій і створення нової системи місцевого самоврядування, де громада стала головною одиницею публічної влади.

Завдяки укрупненню громад та скороченню районів зросла ефективність управління ресурсами. За даними Міністерства розвитку громад і територій, площа середньої громади збільшилася вдвічі, а середній обсяг доходів бюджету на одну громаду – у 2,6 рази порівняно з 2015 роком. Це створило основу для більш раціонального планування територіального розвитку, інтегрованого управління інфраструктурою та прозорого розподілу фінансових ресурсів. Адміністративно-територіальне оновлення сприяло підвищенню інституційної спроможності громад. Зокрема, було запроваджено механізми міжмуніципального співробітництва (згідно із Законом України «Про співробітництво територіальних громад» від 17.06.2014 № 1508-VII [101]), що дозволило громадам об'єднувати ресурси для реалізації спільних проєктів – у сфері ЖКГ, безпеки, медицини чи освіти.

Адміністративно-територіальне реформування 2020 року стало історичною віхою децентралізаційного процесу. Воно надало громадам більш чітку управлінську структуру, забезпечило збалансований розподіл ресурсів та підвищило їхню самостійність. Цей етап, завершивши структурну фазу децентралізації, створив підґрунтя для подальшого розвитку місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів – воєнного стану, відбудови та євроінтеграції.

Завершення укрупнення районів і громад у 2020 році створило структурні передумови для ефективного функціонування місцевого самоврядування. Однак наявність спроможних територіальних одиниць не гарантує автоматичної ефективності управління: критичною умовою стало формування професійного кадрового потенціалу, здатного реалізовувати нові повноваження, планувати розвиток територій і впроваджувати сучасні інструменти управління. Саме тому наступним етапом децентралізаційної реформи стало посилення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування.

Розширення повноважень органів місцевого самоврядування у межах децентралізаційної реформи спричинило потребу у висококваліфікованих управлінцях, здатних забезпечити сталий розвиток громад, ефективне використання ресурсів і прозорість прийняття рішень. Для підвищення управлінської спроможності було запроваджено комплекс програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування. Програми включали навчальні курси з бюджетного менеджменту, стратегічного планування, електронного урядування, комунікацій з громадянами та антикорупційних практик. За результатами моніторингу 2021 року, близько 65% працівників органів місцевого самоврядування пройшли хоча б один курс підвищення кваліфікації, що дозволило підвищити рівень професіоналізму на місцях та оптимізувати процеси управління [110, с. 112].

Посилення кадрового потенціалу є невід'ємною складовою успішної реалізації децентралізаційної реформи. Професійно підготовлені працівники та ефективне використання інструментів електронного урядування сприяють підвищенню якості публічних послуг, зміцненню довіри громадян до органів влади та сталому розвитку територіальних громад. Однак для досягнення повного ефекту необхідне постійне оновлення знань, розвиток цифрової компетенції та забезпечення рівного доступу до ресурсів у всіх регіонах країни.

Завершення реформи адміністративно-територіального устрою в Україні у 2020 році створило нові можливості для розвитку місцевого самоврядування. Однак ефективне функціонування новоутворених громад та забезпечення

високої якості публічних послуг потребувало посилення кадрового потенціалу місцевих органів влади. У 2021–2022 роках держава здійснила низку ініціатив, спрямованих на професіоналізацію місцевого управління та розвиток електронного урядування. Одним із пріоритетів стало створення системи професійного навчання для працівників органів місцевого самоврядування. Було розроблено та впроваджено програми [92] підвищення кваліфікації, що охоплювали управлінські навички, фінансовий менеджмент, стратегічне планування та комунікації з громадянами.

Для підвищення ефективності управління активно впроваджувалися інструменти електронного урядування. Це створення цифрових платформ для надання адміністративних послуг, систем електронного документообігу та розвиток цифрових навичок працівників органів місцевої влади. Світовий досвід показує, що впровадження електронних сервісів суттєво скорочує час надання послуг і підвищує прозорість процесів.

Попри досягнуті результати, залишаються проблеми: недостатній рівень цифрової грамотності серед частини працівників, нерівномірний доступ до сучасних технологій у віддалених громадах та необхідність постійного оновлення знань через швидкий розвиток управлінських практик. У зв'язку з цим, продовження інвестицій у навчання та розвиток кадрів є ключовою умовою сталого розвитку місцевого самоврядування. Посилення кадрового потенціалу місцевого самоврядування стало критичною передумовою успішної реалізації децентралізаційної реформи. Професійно підготовлені кадри, здатні ефективно використовувати інструменти електронного урядування, сприяють підвищенню якості публічних послуг, зміцненню довіри громадян до органів влади та сталому розвитку територіальних громад.

Завершивши адміністративно-територіальне реформування у 2020 році, українська система місцевого самоврядування увійшла в нову фазу, коли головним завданням стала здатність громад реагувати на зовнішні виклики, здійснювати розвиток та управляти ресурсами в умовах нестабільності. У 2022

році ця здатність була поставлена на випробування, що сприяло поглибленню місцевого самоврядування як інструменту стійкого розвитку.

У 2022 році система місцевого самоврядування в Україні зазнала значного навантаження: посилення ролі громад, активізація функцій розвитку та управління, а також прискорена інтеграція до європейських стандартів. Згідно з дослідженням OECD «Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance» (2022), до повномасштабної агресії Україна вже створила 1469 об'єднаних територіальних громад, які отримали нові повноваження та фінансові ресурси [268].

Громади стали центрами місцевого розвитку та соціального управління: вони залучалися до планування відбудови, координації гуманітарних та соціальних послуг, управління ресурсами. Як наголошується в політиці Council of Europe, громадська підтримка реформ децентралізації в 2022 р. становила 76,5%, що свідчить про розуміння громадянами ролі органів місцевого самоврядування [265].

Разом із розвитком зросли й виклики. За даними аналізу OECD, одним із таких є нерівномірність спроможності громад: якщо міські громади переважно відчували себе готовими до стратегічного планування (~80% оцінювали достатньо спроможності), то сільські чи селищні ~67% [268]. Також відзначено, що розмежування повноважень між рівнями влади (територіальними громадами, районами, областями) залишалося не повністю вирішеним [262].

Доцільно зазначити, що, 2022 рік став переломним моментом: місцеве самоврядування перестало бути лише формою політичної децентралізації і перетворилося на фактор оперативної стійкості та розвитку. Громади, які мали достатню спроможність – кадрову, фінансову, управлінську, краще витримували навантаження та могли мобілізувати ресурси; ті, що ще не були підготовлені, зіткнулися з ризиками відставання. Це означає: що інституційна ефективність громади тепер прямо корелює з її здатністю адаптуватися до зовнішніх шоків. Загалом, 2022 рік в історії українського місцевого самоврядування, це рік, коли реформи були не лише декларативними, але й практично випробуваними.

Успішний розвиток місцевого самоврядування в цей період залежав від рівня спроможності громад, від наявності фінансів, кадрів, чітких повноважень і прозорих механізмів управління. Подальша робота має бути спрямована на узгодження повноважень, підвищення кадрової і фінансової спроможності громад, а також на «включення» місцевого самоврядування у великі процеси відбудови та розвитку.

Поступовий розвиток управлінських інститутів на місцевому рівні природно привів до формування більш гнучкої та відповідальної системи прийняття рішень. Ця еволюція управління проявилася особливо чітко в період, коли країна зіткнулася з безпрецедентними викликами безпеки, і саме громади стали осередками оперативної дії та стійкості держави. У таких умовах відбулася адаптація управлінських структур до воєнних реалій, що суттєво трансформувало саму природу місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування взяли на себе функції забезпечення оборони, організації евакуації, надання соціальної допомоги, координації волонтерських ініціатив і взаємодії з військовими адміністраціями.

Згідно з аналітичним звітом Ради Європи «Local Democracy and Resilience in Ukraine» (2023), понад 85% територіальних громад зберегли функціональну спроможність і продовжили виконання своїх базових завдань навіть у кризових умовах [280]. Це свідчить про високий рівень адаптації адміністративних структур, які змогли оперативно перерозподілити ресурси та створити нові моделі управління на основі партнерства між владою, волонтерами та бізнесом.

Дослідження Програми розвитку ООН також підкреслює, що муніципальні адміністрації стали головними центрами кризового менеджменту, а рівень довіри громадян до місцевої влади суттєво зріс завдяки відкритості, швидкому реагуванню та налагодженню комунікації з населенням [67].

На нашу думку, цей етап продемонстрував, що децентралізована модель управління виявилася більш гнучкою та ефективною в умовах кризи, ніж централізована вертикаль. Вона дала можливість громадам діяти автономно, приймати швидкі рішення й мобілізувати ресурси без надмірного

бюрократичного тиску. Разом з тим, така адаптація виявила системні проблеми: нестачу кваліфікованих кадрів для кризового управління, слабку координацію між рівнями влади в окремих регіонах і недостатню цифровізацію процесів ухвалення рішень. Водночас, український досвід став унікальним для Європи прикладом переорієнтації місцевого самоврядування з функцій розвитку на функції виживання та стійкості, що засвідчило його зрілість як інституційної системи.

Поступове зміцнення управлінських структур у кризових умовах створило підґрунтя для переходу до нового етапу – стратегічного осмислення майбутнього розвитку громад. Після стабілізації базових управлінських процесів місцеве самоврядування почало переорієнтовувати свою діяльність із режиму кризового реагування на довгострокове планування, спрямоване на відновлення, модернізацію інфраструктури та посилення стійкості територій. Цей перехід став логічним продовженням реформи децентралізації та засвідчив здатність місцевого рівня влади до стратегічного мислення та системного управління розвитком.

Процес стратегічного планування на місцевому рівні почав набирати обертів: експерти зазначають, що понад двох третин територіальних громад вже або розробили, або оновили власні стратегії розвитку, орієнтовані на нові реалії, включно з відбудовою, зміцненням енергетичної автономії та інтеграцією принципів сталого розвитку. Зокрема, форум із просторового планування, проведений у місті Луцьк, об'єднав понад 400 представників громад, архітекторів та урбаністів, які працювали над створенням комплексних планів розвитку та інвестиційних карт для громад [149].

Міжнародні організації – OECD, Council of Europe, United Nations Development Programme, активно долучаються до трансформації місцевого самоврядування, підтримуючи регіональне та муніципальне відновлення, зокрема через розвиток сталого фінансування, стратегічного управління та партнерства між громадами [285].

Основні напрямки і результати:

- просторове планування, 384 громади вже взяли на себе зобов'язання розробити або впроваджують комплексні просторові плани, що стають обов'язковими управлінськими документами [149];

- участь громадян і партнерство, у межах проекту Council of Europe для громад було проведено тренінги щодо залучення громадян до формування стратегій розвитку, із консультаціями, картами стейкхолдерів та календарним плануванням [292];

- інтеграція із міжнародними ініціативами і ресурсами, за даними звіту ООН, у 2023 р. програми розвитку та відбудови охопили понад 2100 малих і середніх підприємств, відновлено практично 1000 шкіл, надано навчання майже 320000 осіб [299].

З нашої точки зору, перехід до планування розвитку є відображенням зрілості системи місцевого самоврядування: із ролі реактивного управління громади переходять до проактивного моделювання свого майбутнього. Проте цей процес також виявив декілька обмежень: значна варіативність спроможностей громад щодо стратегічного планування, нерівномірний доступ до міжнародної фінансової та технічної підтримки, а також необхідність швидкого набуття навичок управління проєктами й моніторингу. Як зазначено в OECD, хоча реформи децентралізації значно підвищили спроможність місцевих органів влади, близько 15% з них виявилися під контролем військових адміністрацій, що обмежує повноту самоврядування [253].

Відновлення та повоєнне планування розвитку стало стратегічним викликом і можливістю для місцевого самоврядування в Україні. Громади формують нові моделі розвитку, орієнтовані на сталу економіку, енергоефективність і екологічну безпеку. Але для реалізації цього потенціалу необхідно ще:

- розширити доступ громад до фінансових ресурсів і міжнародного співробітництва;

- забезпечити рівне підґрунтя для сільських, малих і віддалених громад у плануванні та управлінні;

– створити системи моніторингу й оцінювання стратегій розвитку з акцентом на результатах для громад.

Завершивши етап стратегічного планування розвитку громад, система місцевого самоврядування в Україні вступає у фазу законодавчих ініціатив, спрямованих на трансформацію моделі муніципального управління. Ці зміни покликані надати громадам ширші повноваження, забезпечити їхню вищу автономію та удосконалити правове середовище для самоврядування.

За останні роки парламент розглянув низку законопроектів та ухвалив вже кілька законів, які кардинально змінюють правову основу місцевого самоврядування. Наприклад, Закон України № 3590-IX «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [89] щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування» набрав чинності 22 лютого 2024 р. та встановлює нові правила публічної роботи рад: внутрішньої звітності, трансляції пленарних засідань, оприлюднення рішень і майна громад [176].

Закон України № 3703-IX «Про внесення змін до окремих законів України щодо демократії на рівні місцевого самоврядування» [88] був ухвалений 9 травня 2024 р., і він посилює громадську участь у прийнятті рішень органами місцевого самоврядування. У 2025 р. зареєстровано проекти законів, наприклад, Проект № 13124 від 20 березня 2025 р. [107], який передбачає реформу інституту місцевих державних адміністрацій у «префектурні» органи – із метою чіткого розмежування повноважень та підсилення місцевої влади.

Цей законодавчий блок можна вважати новою фазою децентралізації, у якій акцент зміщується з укрупнення громад і передачі фінансів до формування самодостатніх правових структур. Прозорість і участь громадян – основні елементи цієї моделі, і закони 2024–2025 рр. явно рухаються в цьому напрямку. Однак є виклики, наприклад:

– суперечність між необхідністю ширшої автономії громад і механізмами контролю органів державної влади (зокрема, проект № 13150 [106], який може підсилити нагляд за рішеннями рад) створює ризик повернення до централізованої моделі [284];

– реалізація нових норм потребує потужного кадрового, технічного й інформаційного забезпечення громад, без цього реформований законодавчий режим може залишатися декларацією;

– варто оцінити, чи наведені зміни дійсно переорієнтовують систему місцевого самоврядування, чи лише вдосконалюють існуючі структури без фундаментальної трансформації;

Законодавчі ініціативи 2024-2025 рр. відкривають еру зміцнення правового та інституційного базису місцевої влади. Вони створюють майданчик для реалізації моделі «спроможної громади» з високою участю громадян, прозорістю та автономією. Проте успіх цих змін залежить від того, наскільки ефективно вони будуть імплементовані, наскільки громади будуть готові до самостійного управління, та чи буде збережено баланс між місцевою ініціативою і державною підтримкою.

Загалом, еволюція системи місцевого самоврядування в Україні демонструє послідовний рух від формального закріплення автономії місцевих органів влади до реальної децентралізації, що охопила фінансову, адміністративну та кадрову сфери. Становлення інститутів місцевого самоврядування відбувалося у складних політичних, економічних та безпекових умовах, однак воно поступово сформувало багаторівневу систему управління, здатну реагувати на потреби громад. Аналіз показує, що впровадження принципів субсидіарності, фінансової самостійності та інституційної спроможності громад стало основою для підвищення ефективності публічного управління.

Реформа децентралізації сприяла створенню нової моделі взаємодії держави та місцевого рівня, у якій громади отримали не лише ресурси, а й реальні повноваження впливати на соціально-економічний розвиток територій. Водночас зберігаються системні виклики – нерівномірність розвитку між громадами, кадровий дефіцит, недостатня цифровізація управління та потреба в оновленні законодавчої бази.

Сучасне місцеве самоврядування в Україні можна охарактеризувати як динамічну, адаптивну та стійку до криз систему, що виступає не лише механізмом надання послуг, а й платформою громадянської участі, відповідальності та демократичного розвитку. Подальший поступ залежить від збереження політичної послідовності у проведенні реформ, інвестицій у людський капітал і розбудови інституційної культури на місцях, що дозволить перетворити громади на осередки сталого зростання та суспільної консолідації.

2.2 Європейські стандарти та практики місцевого самоврядування

Європейські стандарти місцевого самоврядування формують концептуальну основу сучасного публічного управління, базуючись на принципах субсидіарності, автономії громад, демократичної участі населення та фінансової самостійності місцевих органів влади. Європейська модель муніципального управління передбачає не лише децентралізацію повноважень, а й створення ефективних механізмів взаємодії між державою, громадами та громадянами. Її ключовим орієнтиром є Європейська хартія місцевого самоврядування (1985 р.), яка закріпила універсальні стандарти діяльності органів місцевого рівня, визнавши їх як самостійний і повноправний елемент публічної влади.

Застосування цих принципів у країнах ЄС сприяло формуванню сталих інституційних структур, здатних забезпечувати розвиток територій через участь громадян у прийнятті рішень, ефективне використання ресурсів і прозорість управлінських процесів. Для України адаптація європейських практик має системне значення, оскільки процес децентралізації йде у руслі загальноєвропейських тенденцій демократизації управління. Вивчення досвіду країн ЄС дозволяє виробити ефективну модель муніципального розвитку, орієнтовану на підзвітність, інноваційність та інституційну спроможність громад, що є передумовою формування сучасного, стійкого й демократичного публічного управління.

Принцип субсидіарності в європейському контексті виступає фундаментальною нормою організації багаторівневого урядування, він встановлює правило, за яким політичні рішення мають ухвалюватися на тому рівні, який є найнижчим і водночас достатньо спроможним для їх ефективного виконання. У правовій системі ЄС це положення закріплене в статті 5 Договору про Європейський Союз [163] і є одним із критеріїв розмежування компетенцій між Союзом і державами-членами; відповідно, ЄС зобов'язаний втручатися лише тоді, коли цілі пропонованої дії не можуть бути досягнуті на національному, регіональному чи місцевому рівні або коли більш ефективно їх буде вирішено на рівні Союзу.

Юридичне застосування принципу деталізовано в Протоколі № 2 до Договорів («Про застосування принципів субсидіарності та пропорційності») [164], який встановлює процедури моніторингу та інструменти для контролю дотримання субсидіарності (зокрема «механізм раннього попередження» за участю національних парламентів). Цей протокол формалізував не лише норму, а й механізм її реалізації й перевірки в процесі законодавчої діяльності інституцій ЄС.

Практичний сенс принципу – забезпечити прийняття рішень «ближче до громадян» і водночас уникати неефективності фрагментованих дій, якщо певна проблема має міждержавний характер або її масштаб/ефект виходять за межі національних систем, координація та спільні заходи на рівні Союзу будуть більш дієвими, якщо ж проблему можна вирішити локально, рішення мають залишатися на місці. Такий підхід зменшує ризик непотрібної централізації та створює простір для місцевої ініціативи й інновацій (економічних, соціальних, управлінських). Загалом Європейська комісія і регіональна політика трактують субсидіарність як інструмент підвищення демократичної легітимності та прийнятності рішень [283].

Інституційні механізми контролю субсидіарності відіграють провідну роль у практиці ЄС. Європейський Комітет регіонів (CoR) і мережі субсидіарного моніторингу виступають посередниками між місцевими/регіональними

органами і столицями ЄС, забезпечуючи інформаційний потік і оцінку проєктів законодавчих ініціатив з погляду їхнього впливу на місцевий рівень, таким чином створюється зворотний зв'язок, який допомагає визначати, чи дійсно ініціатива потребує дії на європейському рівні. Практика CoR демонструє, що процедурні інструменти (зворотні нотатки, висновки, ранній попереджувальний механізм) можуть сприяти врахуванню інтересів суб-національних влад у процесі підготовки норм [282].

У наукових дискусіях принцип субсидіарності має дві взаємодоповнювальні ролі – нормативну і операційну. Нормативна роль полягає в ідеологічній та правовій валідації децентралізації: субсидіарність обґрунтовує передачу повноважень на місця та встановлює межі державного втручання. Операційна роль, в механізмах ухвалення рішень і розподілу ресурсів: тут критичними є критерії «сильніший національно» vs «ефективніше на європейському рівні», які вимагають аналітичного обґрунтування (оцінок масштабів проблеми, трансграничних ефектів, потенціалу національних/місцевих інструментів). А. Циган підкреслює, що саме процес аргументації «чому на європейському рівні» визначає справжню силу субсидіарності і цей процес є політично, і технічно складним [173].

Застосування субсидіарності вимагає системних оцінок (impact assessments), які підтверджують, що національні або місцеві інструменти не здатні досягнути бажаних результатів. Відсутність таких оцінок робить заяви про «необхідність європейського втручання» вразливими до критики [164]. Механізми участі регіональних і місцевих органів у підготовці рішень (як у CoR [282]) підвищують легітимність і дають змогу виявити потенційні диспропорції в застосуванні політик. Для країн, що декентралізуються, корисно запозичити практики інституційного залучення суб-національних акторів. Субсидіарність не означає автоматичного делегування, рішення мають відповідати критерію пропорційності (міра втручання не повинна перевищувати необхідне). Це обмежує «надмірну свободу» і гарантує, що навіть там, де делеговано, існує контроль за ефективністю [163].

На мікрорівні субсидіарність підтримує місцеву інновацію і відповідальність, на макрорівні, вона служить бар'єром проти необґрунтованої централізації. Проте в реальній політиці часто виникає напруження між ефективністю та політичною відповідальністю: рішення «на місцях» бувають неоднорідними за якістю й результативністю, що дає аргументи центральному рівню для збереження контролю. Тому успішна імплементація субсидіарності потребує одночасного розвитку спроможності місцевих інституцій (фінанси, кадри, адміністративні процедури) і прозорих механізмів зовнішньої оцінки. Принцип субсидіарності – це не лише юридична норма, а архітектурна ідея модерного державного устрою, він задає орієнтир для побудови систем, де влада і відповідальність «спускаються» до тих, хто найкраще знає місцеві потреби, але при цьому підпадають під чіткі правила і підзвітність. Для країн, що проходять етапи децентралізації, адаптація європейської моделі субсидіарності корисна, якщо супроводжується розвитком локальної спроможності та прозорими процедурами контролю (як це практикує ЄС через протокол і мережі моніторингу).

Порівняльний аналіз (Додаток Б) свідчить, що принцип субсидіарності у країнах ЄС не має універсальної моделі, але спільною рисою є фінансова та політична автономія органів місцевого самоврядування, що забезпечує ефективність управління [295;244;236;281;151;296;252;290;243;258;271;272;167;216;229;169;165;233;137].

Зокрема, у Польщі та Німеччині цей принцип функціонує через чіткий розподіл повноважень і фінансів, тоді як у Швеції він підсилюється високою довірою до муніципалітетів і механізмом горизонтальної відповідальності. Для України доцільним є використання польської моделі як прикладу поетапної децентралізації з орієнтацією на фінансову спроможність громад і німецької – як орієнтиру правової стабільності та конституційного захисту автономії місцевого рівня.

Європейська хартія місцевого самоврядування, ухвалена 15 жовтня 1985 року Радою Європи, є базовим міжнародно-правовим документом, який визначає

загальні стандарти функціонування місцевої влади та закріплює право територіальних громад на самостійне вирішення питань місцевого значення в межах закону. Хартія набула чинності 1 вересня 1988 року і стала фундаментом для формування європейської парадигми муніципального управління, побудованої на принципах субсидіарності, демократичної участі, фінансової автономії та правової захищеності органів місцевого самоврядування [28].

У більшості європейських держав місцеве самоврядування визнається не просто як адміністративна ланка, а як невід'ємна складова демократичної системи, що має власну правову та інституційну самостійність. Такий підхід передбачає не лише надання відповідних повноважень місцевим органам, але й їх закріплення на конституційному рівні, що гарантує правову стабільність та захист від надмірного втручання центральної влади.

У Федеративній Республіці Німеччина конституція – Основний закон ФРН (Grundgesetz), в статті 28 параграф 2 гарантує, що «муніципалітетам має бути забезпечене право самостійно вирішувати всі місцеві справи від власної відповідальності в межах законів» [215]. Таким чином, на конституційному рівні встановлена основа місцевого самоврядування з політичними, адміністративними і фінансовими гарантіями.

У Республіці Польща, конституція містить низку положень, які визнають місцеве самоврядування як форму організації місцевого публічного життя. Так, стаття 16 пункт 1 говорить: «жителі основних територіальних одиниць формують, згідно із законом, самоврядну спільноту» [167].

У розділі VII «Територіальне самоврядування» стаття 165 встановлює, що «одиниці місцевого самоврядування мають правосуб'єктність» і «їхній самоврядний характер забезпечується судами» [167]. Ці положення демонструють, що Польща закріпила на конституційному рівні самостійність громад та їхню відповідальність за реалізацію значної частини публічних функцій.

Закріплення місцевого самоврядування на конституційному рівні має кілька наслідків. По-перше, це формує правову базу, яка захищає органи

місцевого самоврядування від довільного втручання чи скасування їх повноважень центральною владою. По-друге, така гарантія створює передумови для сталого розвитку місцевих структур: коли автономію місцевої влади не потрібно постійно узгоджувати, вони можуть зосереджуватись на управлінні розвитком і наданні послуг.

На нашу думку, саме конституційне закріплення є основним маркером зрілості місцевого самоврядування, коли громади отримують повноваження та мають гарантії щодо їхнього збереження. Без цього ризик «повернення до централізму» значно зростає. Для країн, що реформують систему місцевого самоврядування, потрібно не лише впровадити законодавчі зміни, але й забезпечити їх конституційну фіксацію – це дає додатковий рівень стабільності і захисту автономії громад.

Разом з тим варто зауважити, що конституційне закріплення – це не гарантія автоматичної ефективності. Якщо громади не мають достатньої фінансової, кадрової або інституційної спроможності, закріплені права можуть залишатись номінальними. Тому підтримка місцевого самоврядування має бути комплексною, включати бюджетні ресурси, кадрове забезпечення та адміністративні інструменти.

Фінансова спроможність місцевих органів влади є провідним чинником ефективності системи самоврядування в європейських країнах. Саме тому однією з основних рис сучасного муніципального управління стала децентралізована фінансова система, що забезпечує громадам реальну економічну незалежність та можливість здійснювати власну політику розвитку. В європейських країнах принцип фінансової автономії місцевих влад визнано одним із наріжних каменів ефективного самоврядування. Європейська хартія місцевого самоврядування (стаття 9) прямо зазначає, що органи місцевої влади мають «право на власні адекватні фінансові ресурси, якими вони можуть вільно розпоряджатися в межах своїх повноважень» [28]. Це положення стало орієнтиром для фінансової децентралізації у більшості держав ЄС.

У державах ЄС децентралізація фінансів базується на принципі *fiscal equivalence*, тобто відповідності між повноваженнями і джерелами фінансування. Згідно з аналітичними звітами OECD та European Committee of the Regions, понад 30% усіх державних видатків у країнах ЄС здійснюються саме на місцевому рівні [215;205]. Це свідчить про високий рівень фінансової незалежності муніципалітетів.

У Німеччині громади отримують стабільні надходження від податку на майно (*Grundsteuer*) та частку податку на доходи фізичних осіб (*Einkommensteuer*). Стаття 106 Основного закону ФРН гарантує муніципалітетам власні податкові доходи, що становлять близько 20% усіх державних доходів [210]. У Польщі муніципалітети (*gminy*) мають власні бюджети, що формуються за рахунок податку на нерухомість, земельного податку, місцевих зборів, а також частки від загальнодержавних податків – податку на доходи фізичних осіб (PIT) та податку на прибуток юридичних осіб (CIT). Відповідно до Закону про доходи органів місцевого самоврядування (*Dz.U. 2023 poz. 1850*) [188], ці доходи розподіляються пропорційно кількості населення та податковим надходженням регіону. У Франції реформа місцевого оподаткування 2010–2020 рр. закріпила право муніципалітетів на встановлення ставок податку на нерухомість та участь у розподілі частини ПДФО. Згідно з даними *Direction générale des collectivités locales (DGCL)*, у 2022 р. власні податкові надходження громад становили понад 65 % їхніх бюджетів [183].

Децентралізована фінансова система не лише зміцнює місцеву економічну автономію, а й стимулює управлінську відповідальність. Громади, які самостійно формують доходи, схильні ефективніше управляти видатками та шукати нові інструменти залучення інвестицій. Для України така практика має стратегічне значення. Вона дозволяє зменшити залежність місцевих бюджетів від державних трансфертів, створює умови для розвитку локальної ініціативи – від комунального підприємництва до впровадження інноваційних моделей фінансування, наприклад муніципальні облігації. Водночас провідним викликом залишається пошук балансу між фінансовою автономією та державним

контролем, адже децентралізація без чітких механізмів нагляду може призвести до регіональних диспропорцій.

Муніципальна автономія є одним із наріжних принципів європейської моделі врядування, який забезпечує самостійність територіальних громад у вирішенні питань місцевого значення, управлінні ресурсами та формуванні стратегій розвитку без надмірного втручання центральної влади. Цей принцип закріплений у статті 3 Європейської хартії місцевого самоврядування, де зазначено, що «місцеве самоврядування означає право і реальну здатність місцевих влад регулювати і управляти суттєвою частиною суспільних справ під власну відповідальність і в інтересах населення» [28].

У державах ЄС цей принцип реалізується через правові, фінансові та інституційні гарантії самостійності муніципалітетів. Наприклад, у Німеччині автономія громад (*kommunale Selbstverwaltung*) прямо передбачена статтею 28 Основного закону (*Grundgesetz*), згідно з якою муніципалітети мають право самостійно вирішувати всі питання місцевого значення в межах закону. Федеральний конституційний суд неодноразово підтверджував, що втручання центральної влади у сферу місцевих повноважень є допустимим лише у виняткових випадках (*BVerfGE 79, 127 – Kommunale Selbstverwaltung*) [152].

У Польщі муніципальна автономія закріплена в Конституції Республіки Польща (стаття 165) [167], яка гарантує юридичну самостійність гмін як основних одиниць місцевого самоврядування. Вони володіють правами юридичної особи, мають власне майно, бюджет і несуть відповідальність за виконання місцевих завдань у межах закону. Закон «Про гміну» (*Ustawa o samorządzie gminnym, Dz.U. 2023 poz. 40*) [153] конкретизує, що громади мають право ухвалювати власні програми соціально-економічного розвитку, управляти комунальними підприємствами та залучати зовнішні інвестиції.

У Франції принцип автономії муніципалітетів закріплений у статті 72 Конституції Французької Республіки. Вона визначає, що територіальні громади «управляють собою вільно через виборні ради» [166], а державний нагляд здійснюється лише для забезпечення законності рішень, а не контролю їх

доцільності. Це створює передумови для гнучкого управління розвитком територій, адаптованого до місцевих потреб.

На рівні ЄС автономія муніципалітетів підтримується політикою «місцевого партнерства», що реалізується через Комітет регіонів ЄС – дорадчий орган, який представляє інтереси місцевих і регіональних влад у процесі ухвалення рішень ЄС. Це дозволяє громадам впливати на формування політик у сферах сталого розвитку, енергетики та соціальної згуртованості. Муніципальна автономія, таким чином, забезпечує не лише адміністративну гнучкість, а й формує основу демократичної легітимності влади. Децентралізовані системи демонструють вищий рівень громадської довіри, прозорості та ефективності управління, ніж централізовані.

У європейському вимірі становлення місцевого самоврядування нерозривно пов'язане з розвитком демократичних механізмів участі громадян у прийнятті рішень. Одним із провідних елементів цієї системи є інститут місцевих виборів, який забезпечує підзвітність, прозорість і легітимність муніципальної влади. Саме через регулярні вибори громадяни отримують можливість не лише делегувати свої повноваження, але й контролювати діяльність місцевих органів влади, що є основою для функціонування демократії участі.

У більшості країн ЄС місцеві вибори регулюються як національним законодавством, так і загальноєвропейськими принципами, закріпленими у Європейській хартії місцевого самоврядування, зокрема у статті 3, де наголошено, що «місцеве самоврядування означає право і спроможність місцевих влад вирішувати в межах закону значну частину державних справ під власну відповідальність і в інтересах місцевого населення» [28;204].

Наприклад, у Німеччині муніципальні вибори проводяться відповідно до земельного законодавства, але на основі загальних принципів демократії, передбачених Основним законом [216]. Виборці мають право безпосередньо обирати членів муніципальних рад та, у багатьох випадках, голів громад, що підвищує рівень персональної відповідальності обраних осіб перед громадою.

У Польщі діє Закон про місцеве самоврядування, який запровадив прямі вибори війтів, бурмістрів і президентів міст, що забезпечило підвищення прозорості та зростання довіри громадян до влади. Виборці оцінюють ефективність роботи керівників на основі конкретних соціально-економічних результатів, що формує своєрідний «соціальний контракт» між владою і громадою [187].

У Швеції, яка вважається одним із найстабільніших прикладів демократичної участі на місцевому рівні, вибори до муніципалітетів проходять одночасно з парламентськими. Це забезпечує системну узгодженість між державним і місцевим рівнями управління та підвищує активність виборців. Місцеві партії або громадські рухи часто мають реальні шанси впливати на політичний порядок денний у своїх регіонах, що стимулює розвиток політичного плюралізму [204].

Інститут місцевих виборів у країнах ЄС є інструментом розвитку громадянського суспільства, формування політичної культури та утвердження принципів прозорості та ефективності управління. Для України, яка впроваджує реформи децентралізації, цінним є не лише наслідування цих практик, а й адаптація їх до національних умов, зокрема, створення механізмів відкликання посадових осіб, підвищення ролі громадського контролю та забезпечення конкурентності виборчого процесу на місцевому рівні.

У контексті розвитку європейських систем місцевого самоврядування провідну роль відіграє принцип чіткого розподілу компетенцій між різними рівнями влади. Саме він забезпечує ефективність управління, підзвітність і відсутність дублювання функцій між державними, регіональними та муніципальними структурами. Такий підхід сприяє узгодженій взаємодії владних інституцій, знижує бюрократичні ризики та підвищує ефективність реалізації державної політики на місцях. У ЄС основою для формування системи розподілу компетенцій є принцип субсидіарності, закріплений у Договорі про Європейський Союз (стаття 5) [163], відповідно до якого рішення повинні прийматися на найближчому до громадянина рівні, якщо вищий рівень не може

забезпечити їх ефективне виконання [209]. У більшості країн ЄС цей принцип реалізується через детальне законодавче розмежування сфер відповідальності між рівнями влади.

Наприклад, у Німеччині компетенції розділені між федерацією, землями та муніципалітетами. Основний закон визначає, що громади мають право самостійно вирішувати всі питання місцевого значення, тоді як федерація втручається лише у випадках, коли це необхідно для забезпечення загальнонаціональних інтересів [216]. Такий механізм дозволяє уникати конфліктів між рівнями управління й водночас стимулює ініціативу на місцях.

У Польщі законодавство також передбачає чітке функціональне розмежування між гміною, повітом та воєводством. Кожен рівень має власну сферу компетенцій, гміни відповідають за базові послуги (водопостачання, дороги, освіта), повіти – за спеціалізовані функції (лікарні, транспорт), а воєводства, за регіональний розвиток та планування [245].

У Франції, попри історично централізовану державну модель, протягом останніх десятиліть відбувається поступова передача повноважень на місця. Реформи 2003–2015 років сприяли формуванню чіткої ієрархії між державою, регіонами, департаментами та комунами, при цьому кожен рівень має законодавчо визначені зони відповідальності. Зокрема, регіони відповідають за економічний розвиток, департаменти, за соціальні послуги, а комуни, за питання благоустрою та житлової політики [242].

Таким чином, розподіл компетенцій у країнах ЄС є не лише механізмом адміністративного управління, а й ключовим елементом стабільності демократичних інститутів. Він дозволяє кожному рівню влади ефективно реалізовувати свої завдання, уникаючи надмірної централізації або конфлікту інтересів. Для України важливо не просто переймати цей досвід, а й інтегрувати його у власну систему управління, враховуючи особливості територіальної організації, політичної культури та соціально-економічної структури регіонів.

Складовою ефективного функціонування децентралізованих систем управління в Європейському Союзі є забезпечення фінансової рівноваги між

громадами, що дозволяє уникати соціально-економічної поляризації та нерівномірного розвитку територій. Принцип справедливого розподілу фінансових ресурсів базується на концепції фіскальної солідарності, згідно з якою заможніші регіони сприяють підтримці менш розвинених через спеціальні механізми фінансового вирівнювання. Така система забезпечує єдність держави, рівність можливостей громад та стабільність місцевих бюджетів.

У Німеччині функціонує модель Фіскального вирівнювання між землями – механізм горизонтального і вертикального фінансового вирівнювання між федеральними землями. Він передбачає перерозподіл частини податкових надходжень між регіонами залежно від їхньої фінансової спроможності. Заможні землі, такі як Баварія та Гессен, частково передають кошти менш розвиненим, зокрема Саксонії-Ангальт чи Мекленбургу-Передній Померанії. Це сприяє підтримці єдиного рівня базових публічних послуг по всій країні. За даними Федерального міністерства фінансів Німеччини, така система дозволяє зменшити регіональні диспропорції без шкоди для конкурентоспроможності заможних земель [150].

У Швеції діє вирівнювання муніципалітетів у сфері економіки – державна програма фінансового вирівнювання, спрямована на забезпечення однакового рівня послуг у всіх муніципалітетах. Система базується на двох принципах: вирівнюванні податкових доходів та вирівнюванні витрат, необхідних для надання публічних послуг. Наприклад, муніципалітети з низькою податковою базою отримують дотації з державного бюджету, тоді як економічно сильні громади сплачують частину своїх надходжень у спільний фонд. За даними Шведського агентства державного управління [279], ця модель сприяє зменшенню регіональних диспропорцій у соціальній сфері та підвищенню довіри громадян до місцевої влади.

У Франції реалізується система Загального операційного гранту, що передбачає державні трансферти на підтримку муніципалітетів із нижчим рівнем доходів. Ця дотаційна політика спрямована на досягнення фінансової збалансованості між комунами, департаментами та регіонами. Вона має на меті

не лише вирівнювання фінансових можливостей, а й стимулювання економічного зростання у менш розвинених регіонах [241].

Фінансова рівновага між громадами є характерною рисою європейського підходу до децентралізації, який поєднує автономію місцевого самоврядування з національною єдністю. Такий підхід забезпечує стабільність системи управління, створює умови для рівного доступу громадян до публічних послуг і сприяє розвитку периферійних регіонів. Для України адаптація подібних механізмів є перспективним напрямом, зокрема у формуванні системи горизонтального вирівнювання між громадами на основі індексу податкової спроможності та рівня бюджетної забезпеченості.

Ефективне місцеве самоврядування в європейських країнах спирається не лише на фінансову спроможність чи автономію громад, а насамперед – на якість людського ресурсу, здатного реалізовувати ці повноваження. Саме тому в країнах ЄС сформувалася європейська модель управління кадрами, що базується на принципах професіоналізму, доброчесності та меритократії.

Ця система передбачає прозорий відбір службовців через відкриті конкурси, постійне підвищення кваліфікації, оцінювання ефективності праці та розвиток управлінських компетенцій. Як зазначено у Рекомендаціях Ради Європи: «набір та просування по службі на основі заслуг є передумовами забезпечення неупередженості та якості надання державних послуг» [186]. Це означає, що кар'єрне зростання на місцевому рівні має залежати від заслуг, а не політичної лояльності чи особистих зв'язків.

Наприкла, проєкт Ради Європи та ЄС «Управління людськими ресурсами в місцевому самоврядуванні – Фаза 2», у межах якого для муніципалітетів країн Центральної та Східної Європи розроблено інструменти для впровадження системи управління кадрами на засадах «компетенції, професіоналізму та інтеграції» [204]. Аналогічно, звіт ОЕСР «Адаптація багаторівневого управління до демографічних змін» підкреслює необхідність «навчання та утримання персоналу з необхідними навичками» як одного з провідних напрямів підвищення стійкості місцевих громад [221].

З точки зору управлінської ефективності, така модель підвищує рівень довіри до влади, створює умови для сталого розвитку. Для України це є особливо актуальним, адже запровадження європейських стандартів у кадровій політиці сприятиме зміцненню інституційної спроможності громад, підвищенню прозорості процедур відбору, мінімізації корупційних ризиків і формуванню управлінської культури нового типу.

Формування ефективної системи місцевого самоврядування в Європейському Союзі неможливе без утвердження принципів відкритості управлінських процесів та підзвітності перед громадою. Публічна прозорість і підзвітність виступають фундаментальними засадами європейського муніципального управління, забезпечуючи баланс між владними повноваженнями та суспільним контролем.

У межах ЄС ці принципи визначені низкою нормативно-правових актів та рекомендацій, серед яких Recommendation CM/Rec(2018)17 Ради Європи «Про принципи доброго демократичного врядування на місцевому рівні». Обидва документи підкреслюють, що місцева влада повинна діяти відкрито, забезпечуючи громадянам доступ до інформації про свою діяльність, бюджетні рішення та кадрову політику [270].

На практиці країни ЄС створили ефективні цифрові інструменти для забезпечення прозорості. У Польщі функціонує національний портал відкритих даних Dane Publiczne [174], який дозволяє громадянам отримувати інформацію про фінансові показники, тендери, використання бюджетів муніципалітетів. В Естонії реалізовано комплексну систему e-Estonia [191], яка поєднує інструменти електронного документообігу, цифрового підпису та онлайн-доступу до муніципальних рішень, що фактично зводить до мінімуму можливості зловживань.

Директива ЄС 2019/1024 On Open Data and the Re-Use of Public Sector Information [184] регламентує, що публічні дані мають бути доступними для громадян у форматах, придатних для подальшого використання, а також

встановлює обов'язок для органів місцевого самоврядування публікувати інформацію про бюджет, тендери та рішення місцевих рад.

Класичним прикладом реалізації принципу підзвітності є Швеція, де ще з XVIII ст. діє принцип відкритості державних документів, який надає кожному громадянину право ознайомлюватися з будь-якими офіційними матеріалами державних і муніципальних органів [294]. Завдяки цьому рівень довіри громадян до органів влади стабільно залишається одним із найвищих у Європі.

З нашої точки зору, прозорість та підзвітність, знижують рівень корупційних ризиків, сприяють економічній ефективності місцевих інституцій. Досвід ЄС демонструє, що оприлюднення даних у відкритому форматі створює додаткові стимули для інновацій, розвитку громадянських ініціатив і формування культури відповідального врядування. Українська система самоврядування, інтегруючись у європейський правовий простір, уже запозичує ці підходи – через запуск порталів відкритих бюджетів, онлайн-звітів депутатів і цифрових сервісів взаємодії громади з владою.

Сучасні підходи до підвищення ефективності місцевого самоврядування в Європі дедалі більше орієнтовані на використання цифрових технологій, які дозволяють оптимізувати процеси управління, забезпечити доступність послуг та підвищити оперативність реагування на потреби громадян. Інтеграція цифрових технологій стала логічним продовженням принципів прозорості та підзвітності, оскільки електронні інструменти дозволяють реалізувати ці принципи на практиці та відкривають нові можливості для участі громадян у процесах прийняття рішень.

У країнах ЄС активно застосовується e-governance, що включає цифрові платформи для подання заяв, отримання дозволів, оплати податків та участі в громадських консультаціях. У Данії муніципалітети застосовують платформу Digital Post [181], яка забезпечує електронну комунікацію між органами влади та громадянами, а в Нідерландах розвинено інтегровані системи MijnOverheid [240] для отримання персоналізованих послуг і доступу до інформації про муніципальні рішення.

Впровадження концепції «розумних міст» (smart cities) у муніципалітетах ЄС поєднує використання датчиків, аналітики даних та інтернету речей для оптимізації міської інфраструктури, транспортних потоків, енергоспоживання та громадської безпеки. Наприклад, у Барселоні реалізовано проєкти, які дозволяють моніторити трафік, якість повітря та використання енергії в реальному часі, що підвищує ефективність управління ресурсами та знижує витрати [278].

Аналітичні дослідження показують, що цифровізація муніципальних послуг не лише зменшує бюрократію, а й створює умови для підвищення соціальної участі та залучення громадян до процесів прийняття рішень. За даними ОЕСР, країни з високим рівнем цифровізації місцевого управління демонструють значно вищу ефективність використання бюджетних коштів та більшу прозорість у взаємодії влади і громади [179].

Для України досвід європейських країн є орієнтиром для розвитку електронного урядування на місцевому рівні, запровадження smart city-технологій та інтеграції цифрових платформ для надання послуг громадянам, що сприятиме підвищенню ефективності управління та прозорості діяльності органів місцевого самоврядування.

Ефективне управління на місцевому рівні у Європі дедалі більше орієнтується на взаємодію між муніципалітетами, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити якість надання послуг. Міжмуніципальне співробітництво стало однією з провідних практик у країнах ЄС, особливо там, де окремі громади не мають достатньої спроможності самостійно забезпечувати ефективне функціонування інфраструктури та соціальних послуг.

У країнах ЄС існують різні форми міжмуніципальної кооперації: створення асоціацій громад, спільних підприємств та консорціумів для управління транспортом, водопостачанням, утилізацією відходів та енергетикою. Наприклад, у Німеччині широко застосовується концепція адміністративних громад, де декілька дрібних громад об'єднують адміністративні функції для зниження витрат і підвищення ефективності

управління [146]. У Франції працює система міжмуніципальних об'єднань, що дозволяє координацію збору та утилізації сміття, водопостачання та громадського транспорту між муніципалітетами [267]. Швеція реалізує модель муніципальної асоціації, де муніципалітети добровільно об'єднують ресурси для спільного управління освітніми, медичними та транспортними послугами [213]. Така практика дозволяє не лише економити кошти, а й підвищувати рівень професійної компетенції персоналу, оскільки спеціалісти обслуговують відразу декілька громад.

Досвід ЄС демонструє, що міжмуніципальне співробітництво сприяє ефективнішому використанню ресурсів, скороченню дублювання функцій і підвищенню якості послуг для громадян. Для України така практика може стати важливим інструментом оптимізації управлінських процесів у громадах, особливо в умовах об'єднання територіальних громад у межах децентралізаційної реформи. Впровадження подібних механізмів дозволяє малим та середнім громадам ефективніше виконувати функції управління комунальною інфраструктурою та соціальними послугами.

У сучасних європейських практиках місцеве самоврядування поступово трансформується з адміністративного апарату у активного учасника економічного розвитку своїх територій. Місцевий економічний розвиток стає пріоритетною функцією муніципалітетів, адже саме на місцевому рівні формуються умови для залучення інвестицій, стимулювання підприємництва та створення робочих місць. У країнах ЄС муніципалітети активно застосовують інструменти підтримки місцевого бізнесу, створюють індустріальні парки, технологічні кластери та бізнес-інкубатори, а також укладають партнерства з приватним сектором. У Німеччині, наприклад, муніципалітети сприяють розвитку малих і середніх підприємств через промислові зони, надаючи податкові преференції та інфраструктурну підтримку [211]. У Польщі місцева влада координує діяльність кластерів та технопарків, які об'єднують підприємства й науково-дослідні установи, стимулюючи інновації та підвищення конкурентоспроможності регіонів.

Швеція застосовує модель муніципального розвитку через локальні агентства підтримки бізнесу, які надають консультації, допомагають у пошуку фінансування та організовують партнерські програми для розвитку підприємництва [228]. Такі практики дозволяють муніципалітетам виступати каталізаторами економічного зростання, стимулювати інвестиційні потоки та формувати сприятливе середовище для інноваційних стартапів.

Активна роль муніципалітетів у розвитку економіки позитивно впливає на зайнятість, доходи місцевих громад і стабільність соціальних послуг. Стратегічне планування економічного розвитку на місцевому рівні сприяє ефективному використанню ресурсів та формуванню прозорих механізмів взаємодії влади і бізнесу. Для України досвід європейських країн є прикладом того, як місцеве самоврядування може стати агентом економічних перетворень та сприяти сталому розвитку громад.

У європейській системі муніципального управління соціальна орієнтація розглядається як один із базових структурних компонентів місцевої політики. Така спрямованість проявляється через інституційно закріплену відповідальність муніципалітетів за освіту, первинну охорону здоров'я, житлову політику, соціальні послуги та екологічну безпеку. У Швеції, яка часто наводиться як приклад ефективної моделі соціально орієнтованого місцевого врядування, муніципалітети за законом визначаються основними постачальниками соціальних послуг — від догляду за літніми людьми до забезпечення доступності дошкільної та шкільної освіти. Це прямо передбачено Законом Швеції про місцеве самоврядування [297], що встановлює обов'язок органів місцевої влади забезпечувати соціальний добробут, освітні послуги та громадське здоров'я у межах власної компетенції.

Подібна структура простежується і в Німеччині, де муніципалітети відповідають за соціальну допомогу, дитячі садки, управління житловим фондом та базові соціальні програми. Відповідно до аналітичного профілю CEMR TERRI, німецькі громади реалізують широкий спектр обов'язкових соціальних функцій, включаючи підтримку сімей, соціальне житло та місцеві програми

інтеграції [171]. Докладний опис повноважень також подано у звіті Engagement Global, який підкреслює, що муніципалітети Німеччини виступають основними провайдерами локальної соціальної інфраструктури – від охорони здоров'я до житлових програм [172].

У багатьох країнах ЄС соціальна політика на місцевому рівні поєднує нормативний компонент (обов'язкові послуги) та інноваційний (розвиток соціальних сервісів, інтеграція цифрових рішень, інклюзивні практики). Муніципалітети отримують автономію у формуванні соціально орієнтованих програм, виходячи зі специфіки власної громади, що сприяє гнучкій адаптації політики під локальні потреби. У цьому контексті соціальна орієнтованість постає не як формальний набір компетенцій, а як спосіб організації місцевого врядування, який забезпечує сталість розвитку, доступність базових послуг та підвищення якості життя населення.

У європейській практиці місцевого врядування вагоме місце займає системне відстеження результатів діяльності муніципалітетів, що формує основу для обґрунтованих управлінських рішень. Саме на цьому тлі постає підхід ЄС до моніторингу та оцінювання ефективності управління як інструменту забезпечення сталості, прозорості та підзвітності місцевих інституцій.

У державах ЄС використовуються стандартизовані моделі оцінювання якості муніципального врядування, які включають показники ефективності, результативності, прозорості, інклюзивності та відповідності принципам good governance. Одним із усталених міжнародних інструментів є SIGMA Principles of Public Administration, розроблені спільно ЄС та ОЕСР. Принципи SIGMA передбачають регулярне оцінювання роботи місцевих органів влади за такими критеріями, як стратегічне планування, адекватність роботи виконавчих структур, якість надання адміністративних послуг, фінансове управління та підзвітність [277].

Окремі країни ЄС формують власні національні системи оцінювання. Наприклад, у Фінляндії муніципалітети щороку проходять аудит ефективності у межах моделі Local Government Performance Programme, що охоплює фінансові

показники, якість публічних послуг та ступінь задоволеності населення [144]. У Нідерландах діє система Benchmarking Municipal Services, яка систематично порівнює муніципалітети за понад 100 індикаторами, включаючи управління ресурсами, реагування на звернення громадян і якість соціальних послуг [305].

ЄС також підтримує інтеграцію цифрових інструментів моніторингу. Зокрема, ініціатива European Local Government Benchmarking охоплює оцінку ефективності органів влади різних країн Європи шляхом стандартизованого збору та інтерпретації даних, що дає змогу формувати кращі практики та зміцнювати інституційну спроможність муніципалітетів [206].

Моніторинг ефективності в ЄС – це не лише інструмент контролю, а й засіб поступового підвищення якості управління через виявлення дисбалансів, оцінку досягнень та вдосконалення управлінських процесів на основі доказів. Такий підхід створює середовище, де місцеві органи влади діють у рамках прозорих стандартів та орієнтуються на покращення якості життя громадян.

Нарощування потенціалу місцевого самоврядування в Європі значною мірою залежить від того, наскільки органи влади здатні діяти не ізольовано, а в системі широкої горизонтальної кооперації. У цьому процесі формується природний перехід до аналізу того, яку роль відіграють асоціації місцевих влад, адже саме вони забезпечують можливість для муніципалітетів бути повноцінними учасниками європейського політичного процесу.

Європейські асоціації, такі як CEMR (Council of European Municipalities and Regions) [170] та UCLG Europe [300] – давно стали провідними центрами представництва інтересів громад на міжнародній арені. Вони створюють майданчики для діалогу між громадами різних країн, формують спільні позиції щодо законодавчих ініціатив ЄС і просувають їх у європейських інституціях. Особливо цінним є те, що ці організації сприяють участі місцевої влади у виробленні політики ЄС, надаючи муніципалітетам інструменти впливу, які самостійно вони реалізувати не могли б через обмежені ресурси або інституційну вагу.

На практичному рівні такі структури формують цілісну екосистему розвитку, організовують освітні програми, аналітичні дослідження, мережеві платформи, обміни між громадами та проекти транснаціональної співпраці. Завдяки цьому муніципалітети отримують доступ до передових моделей управління, механізмів цифровізації, інструментів антикорупційної політики, підходів до сталого розвитку й фінансової автономії. З нашої точки зору, участь у європейських мережах для українських громад є не просто корисною – це стратегічно необхідний компонент інтеграції в єдину європейську політичну та управлінську систему. Такі асоціації фактично виконують функцію «підсилювача голосу громад», забезпечуючи колективне лобювання інтересів та захист принципу субсидіарності на рівні ЄС. Це дозволяє уникати централізаційних тенденцій і водночас підтримує сталий розвиток місцевого самоврядування, орієнтований на європейські стандарти.

У контексті сучасного європейського досвіду місцеве самоврядування не обмежується адміністративними та фінансовими функціями, а поступово стає рушієм комплексного розвитку територій. У цьому середовищі природно виникає акцент на територіальному плануванні та сталому розвитку, адже муніципалітети несуть відповідальність за збалансоване використання ресурсів, екологічну безпеку та соціальне благополуччя громадян.

У країнах ЄС органи місцевого самоврядування інтегрують принципи сталого розвитку та Цілей сталого розвитку ООН (Agenda 2030) у свої стратегії та плани. Наприклад, муніципалітети Нідерландів та Швеції активно застосовують концепцію «розумного міста», яка включає ефективне енергоспоживання, зниження викидів CO₂, розвиток громадського транспорту, зелених зон і доступного житла [201]. У Польщі та Німеччині територіальне планування тісно пов'язане з інтеграцією екологічних, економічних і соціальних аспектів, що забезпечує довгострокову життєздатність громад [217].

На нашу думку, участь місцевих влад у сталому плануванні дозволяє створити структури управління, здатні адаптуватися до змін клімату, демографічних тенденцій та економічних викликів. Стратегічне територіальне

планування стає платформою для міжмуніципального співробітництва, залучення інвестицій та оптимізації інфраструктурних проєктів, що відповідає європейським стандартам інтегрованого розвитку [302].

Необхідно зазначити, що територіальне планування та впровадження принципів сталого розвитку виступають каталізаторами збалансованого управління ресурсами на місцевому рівні, одночасно сприяючи досягненню міжнародних цілей та підвищенню якості життя населення.

Поступове розширення функцій місцевого самоврядування в Європі демонструє, що роль муніципалітетів виходить за межі традиційного адміністративного управління та фінансового забезпечення. У сучасному контексті значну увагу приділяють гуманітарному та безпековому виміру місцевого управління, оскільки громади стають першою ланкою реагування на надзвичайні ситуації та кризові явища.

У країнах ЄС органи місцевого самоврядування активно залучені до кризового менеджменту, включаючи планування надзвичайних ситуацій, організацію евакуаційних заходів, підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та координацію волонтерських ініціатив. Наприклад, у Німеччині та Швеції муніципалітети мають спеціальні підрозділи цивільного захисту, які взаємодіють із федеральними органами безпеки та надзвичайних ситуацій [158]. У Франції локальні громади реалізують програми соціальної адаптації та інтеграції осіб, які постраждали від катастроф або конфліктів [291;212;246].

Органи місцевого самоврядування в ЄС включають механізми оцінки соціальних та кліматичних ризиків, розробляють плани адаптації інфраструктури та комунальних послуг до надзвичайних подій, включаючи повені, штормові явища чи епідемії [199]. З власної аналітичної точки зору, інтеграція гуманітарного та безпекового виміру в повсякденну діяльність муніципалітетів підвищує стійкість громад, дозволяє ефективніше використовувати ресурси та зміцнює довіру населення до місцевих органів влади.

Отже, європейські стандарти та практики місцевого самоврядування формують цілісну систему принципів і норм, спрямованих на підвищення ефективності, підзвітності та сталого розвитку громад. Центральними елементами цієї системи є субсидіарність, автономія муніципалітетів, фінансова незалежність, розподіл компетенцій, прозорість та підзвітність, а також активне використання цифрових технологій і міжмуніципальне співробітництво. Принцип субсидіарності визначає передачу функцій на найнижчий рівень, де їх реалізація є найбільш ефективною, що сприяє адаптивності управління та залученню громадян до прийняття рішень.

Конституційне та законодавче закріплення місцевого самоврядування у країнах ЄС гарантує політичну, адміністративну та фінансову автономію, що дозволяє громадам самостійно визначати стратегії соціально-економічного розвитку. Фінансова децентралізація та системи фінансового вирівнювання, як фінансовий вимір у Німеччині, забезпечують рівновагу між регіонами та підтримку менш спроможних громад. Муніципальна автономія охоплює право місцевих органів визначати пріоритети розвитку, впроваджувати політики у сфері освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг та екології, що дозволяє реагувати на потреби населення та підвищує якість життя.

Європейські муніципалітети також приділяють значну увагу кадровому забезпеченню та професійній етиці службовців, впроваджують відкриті конкурси, програми підвищення кваліфікації та безперервного навчання, що забезпечує стабільність і ефективність управління. Публічна прозорість і підзвітність реалізуються через відкриті дані, регулярні звіти, антикорупційні механізми та залучення громадськості до контролю. Цифровізація управління, зокрема впровадження e-governance і smart city технологій, сприяє оптимізації ресурсів та підвищенню ефективності муніципальних послуг.

Міжмуніципальне співробітництво та асоціації місцевих влад, такі як SEMR та UCLG Europe, забезпечують платформу для обміну найкращими практиками, колективного лобіювання інтересів і участі у формуванні політики ЄС, сприяючи інтеграції громад у єдину управлінську систему. Одночасно

муніципалітети активно інтегрують принципи сталого розвитку та територіального планування, реалізуючи Цілі сталого розвитку ООН (Agenda 2030) та комплексні підходи до управління ризиками, кліматичними змінами і соціальними викликами.

Загалом, європейські стандарти та практики місцевого самоврядування створюють комплексну модель, яка поєднує демократичну участь громадян, фінансову і політичну автономію, професійне управління, прозорість, цифровізацію та інтеграцію сталого розвитку. Ця модель є орієнтиром для реформування місцевого самоврядування в Україні та інших країнах, що прагнуть гармонізувати національні практики з європейськими стандартами.

2.3 Виклики та проблеми європейської інтеграції місцевого самоврядування в Україні

Європейська інтеграція системи місцевого самоврядування в Україні становить комплексний та багатовимірний процес, що поєднує інституційні реформи, адаптацію управлінських практик та приведення національної нормативно-правової бази у відповідність до стандартів Ради Європи та Європейського Союзу. Місцеве самоврядування виступає ключовою ланкою демократичної архітектури держави, забезпечуючи безпосередню взаємодію громадян із публічною владою, реалізацію принципів субсидіарності, участі, прозорості та підзвітності. У цьому контексті інтеграція української моделі управління на місцевому рівні до європейського простору передбачає не лише формальне виконання вимог міжнародних актів, таких як Європейська хартія місцевого самоврядування, але й глибоку трансформацію управлінських процедур, модернізацію інфраструктури, цифровізацію публічних послуг та зміцнення кадрового потенціалу органів місцевої влади.

Європейські стандарти вимагають високого рівня фінансової прозорості, публічності рішень, незалежного аудиту, дієвого громадського контролю та системної оцінки ефективності політик. Проте в Україні, незважаючи на прогрес

децентралізаційної реформи, все ще зберігаються випадки формального характеру звітності, недостатнього доступу громадян до інформації, а також обмеженого впливу інституцій громадського нагляду на ухвалення рішень. Дослідження SIGMA/OECD (2022) свідчать, що місцеві органи влади в країнах-кандидатах до ЄС часто мають проблеми з імплементацією реальних механізмів підзвітності, і Україна не є винятком. Подібні тенденції відзначають і експерти Ради Європи у щорічних моніторингових звітах щодо виконання Європейської хартії місцевого самоврядування [264;263;218].

Основна проблема полягає не лише в нестачі процедур або нормативних вимог, вони здебільшого вже закріплені у законодавстві, а у фактичній неспроможності місцевих адміністрацій ретельно їх виконувати через кадрову слабкість, політичний тиск та низький рівень інституційної культури. Іншими словами, контроль і підзвітність в Україні переважно залишаються формальними, а не змістовними. Для реальної євроінтеграції необхідно розвивати культуру внутрішнього аудиту, впроваджувати регулярні незалежні оцінки діяльності органів влади, а також забезпечувати реальну участь громадян через цифрові інструменти, громадські ради та відкриті бюджетні процеси.

Проблема нерівномірного розвитку територіальних громад в Україні – це серйозний виклик для європейської інтеграції місцевого самоврядування. По-перше, фінансова спроможність громад суттєво варіює: за даними Децентралізаційного порталу, приблизно 16,4% громад мають «низьку» спроможність, а 9,8% - критичну [123]. Це означає, що далеко не всі громади можуть ефективно реалізовувати власні повноваження або вкладати кошти у розвиток інфраструктури, соціальні послуги чи об'єкти місцевого значення.

По-друге, дослідження з публічного управління показує, що бюджетна спроможність громад залишається нерівномірною, і багато територіальних громад мають недостатньо ресурсів для забезпечення своїх видаткових обов'язків [60]. Ця диспропорція обмежує можливості рівноправного доступу мешканців до якісних публічних послуг, підриваючи принципи рівності, які є частиною європейської моделі самоврядування. Регіональні диспропорції вже

мають глибоке історичне коріння. У наукових дослідженнях відзначається, що регіональні інвестиції й державні видатки сконцентровані в окремих областях, тоді як інші регіони не отримують достатньої підтримки або не можуть скористатися своїм потенціалом через слабку економічну базу [220].

Нерівномірність розвитку громад створює не лише соціальну, а й політичну проблему, менш спроможні громади ризикують опинитися «забутими» у процесі європейської інтеграції, якщо не буде запроваджено інституційні механізми вирівнювання. Для подолання цього виклику важливо впроваджувати політики горизонтального та вертикального фінансового вирівнювання, стимулювати міжмуніципальну кооперацію (щоб сильні громади підтримували слабші), а також активізувати державну підтримку інвестицій у території, що відстають.

У багатьох громадах власні податкові надходження є недостатніми, що обмежує можливості для забезпечення сталого розвитку та самодостатності. За даними Порталу «Децентралізація», фінансова спроможність громад у 2024 році демонструє значні розбіжності між регіонами: деякі територіальні громади мають дуже низький рівень доходів на одного мешканця, а питома вага місцевих податків у їх бюджетах дуже варіює [123].

Це підтверджують дослідження фінансової децентралізації, за даними Н. Ярошевич [136], місцеві бюджети все ще сильно залежать від міжбюджетних трансферів, тоді як власні доходи, зокрема податки, залишаються обмеженими.

У свою чергу, О. Марценюк, О. Гуменна, Т. Деньдобра [62] зазначають, що для підвищення спроможності необхідно активніше залучати бізнес, легалізовувати підприємництво та розвивати податкову базу громад. Ситуація ускладнюється тим, що джерела власних доходів громади часто концентруються в кількох податках – наприклад, значна частка доходів місцевих бюджетів припадає на ПДФО [122]. Ця податкова залежність робить бюджети вразливими до економічних коливань, особливо під час кризи чи низької ділової активності.

Така модель фінансування підриває ідею справжньої автономії громад, якщо більшість доходів надходять із зовнішніх джерел (трансфертів), місцеві

ради змушені більше орієнтуватися на державу, а не на власну економіку. Це створює ризики для впровадження європейських стандартів управління, де очікують, що громади матимуть достатній фінансовий ресурс для самостійного розвитку. Щоб подолати цей виклик, потрібно реформувати податкове законодавство, стимулювати економічну активність на рівні громад, підтримуючи розвиток місцевих підприємств, інвестицій, а також впровадження інноваційної політики доходів.

У процесі модернізації системи місцевого самоврядування одним із суттєвих стримувальних чинників залишається обмежений доступ громад до сучасних цифрових технологій, що ускладнює імплементацію європейських підходів до відкритості, ефективності та участі громадян. У багатьох територіальних громадах наявні бар'єри, пов'язані з якістю інтернет-покриття, відсутністю сучасного технічного обладнання, низьким рівнем цифрової грамотності службовців та недостатньою інтеграцією цифрових сервісів у щоденні управлінські процеси.

Згідно з EU4Digital Facility (офіційна програма ЄС), значна частина українських громад демонструє цифрову нерівність, зокрема у сферах доступу до широкосмугового інтернету та спроможності використовувати цифрові інструменти управління, підкреслюється, що цифрові спроможності громад залишаються фрагментованими, що стримує їхній розвиток та інтеграцію у європейський цифровий простір [192].

Цифрова нерівність між громадами створює системний бар'єр для європейської інтеграції в сфері місцевого самоврядування: поки одні громади активно впроваджують цифрові послуги, інші залишаються поза сучасними управлінськими практиками. Це не лише уповільнює децентралізацію, а й формує ризики нерівного доступу громадян до базових публічних сервісів. Для подолання цифрового розриву потрібні комплексні інвестиції в інфраструктуру, підвищення кваліфікації службовців та залучення інструментів технічної допомоги ЄС.

У розвитку місцевого самоврядування України одним із викликів залишається обмежений кадровий потенціал та низький рівень професійної підготовки місцевих службовців, що впливає на ефективність управління та імплементацію європейських стандартів. Незважаючи на наявність законодавчої бази та програм підвищення кваліфікації, значна частина посадовців місцевого рівня не має достатньої компетентності для застосування сучасних управлінських технологій, стратегічного планування та цифрової трансформації.

НАДС повідомляє, що за період 2022-2024 років через регіональні центри підвищення кваліфікації пройшли навчання майже 370 000 публічних службовців, в тому числі посадовці місцевого самоврядування [110]. Це свідчить про намагання держави розвивати кадровий потенціал, але все ще існує значний розрив у тому, наскільки повно охоплені такі програми. З нашої точки зору, хоча цифри великі, кількість не гарантує якість – потрібно, щоб навчання було релевантним до потреб місцевої влади, а не лише номінальним.

О. Пархоменко-Куцевіл наголошує, що «децентралізація має супроводжуватись формуванням інституцій для професійної підготовки кадрів на місцевому рівні. За її словами, громадам слід надати можливість самостійно визначати, яких фахівців їм бракує, і забезпечити відповідні освітні програми. Така автономізація підготовки допоможе враховувати регіональні особливості й уникнути ситуації, коли ‘універсальні’ курси недоречні для багатьох громад» [81].

Ефективність місцевого самоврядування дійсно, значною мірою залежить від того, наскільки громади здатні самостійно визначати свої кадрові потреби та формувати відповідні навчальні програми. Одні й ті самі стандартизовані курси не завжди відповідають реальним викликам, з якими стикаються різні громади, особливо враховуючи їхній економічний, соціальний та демографічний контекст. Підхід, який передбачає автономію у плануванні підготовки кадрів, дозволяє адаптувати навчальні модулі до специфіки конкретної території, сприяє розвитку практичних навичок управління, аналітичного мислення та здатності оперативно реагувати на місцеві проблеми. Така система стимулює розвиток

локальної ініціативи, підвищує мотивацію службовців до професійного зростання і формує культуру відповідальності за прийняті рішення. Громади, що самостійно визначають пріоритети підготовки кадрів, отримують можливість більш ефективно впроваджувати інноваційні управлінські практики, інтегрувати цифрові сервіси та оптимізувати процеси управління ресурсами. Це також створює умови для більшої рівності між громадами, оскільки кожна територія може орієнтуватися на власні потреби, а не на стандартизовані, часто неповністю релевантні програми.

І. Яремко, І. Меленчук підкреслюють, що «розвиток компетенцій посадовців – це не лише формальне навчання, а процес інтелектуального зростання і накопичення знань» [135]. На нашу думку, це дуже правильний підхід: місцеві службовці повинні не просто опановувати «адміннавички», а постійно інтегрувати нові знання, аналітичне мислення та етичні стандарти у свою роботу. Дійсно, сучасний підхід до професійного розвитку місцевих службовців має виходити за межі формального навчання. Ключовим є створення умов для безперервного інтелектуального зростання, яке включає не лише опанування нормативних і адміністративних процедур, а й розвиток аналітичного мислення, навичок стратегічного планування та прийняття рішень у складних умовах. Важливо, щоб службовці постійно оновлювали свої знання щодо сучасних технологій управління, фінансового менеджменту, цифрових сервісів та кращих практик європейського самоврядування. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність ухвалення рішень на місцевому рівні, сприяє адаптації органів влади до змінного соціально-економічного середовища та кризових ситуацій. Інтеграція етичних стандартів і принципів доброго врядування у щоденну практику створює довіру громадян до місцевих органів влади та формує культуру відповідальності. Постійне накопичення знань і розвиток компетенцій також стимулює службовців до інновацій та самостійності у вирішенні локальних проблем, що є особливо актуальним у контексті децентралізації та європейської інтеграції.

У багатьох громадах рівень автономії у прийнятті стратегічних рішень залишається обмеженим через сильну залежність від центральних органів влади. Це проявляється у формуванні бюджетів, розподілі інвестиційних ресурсів та затвердженні ключових програм розвитку територій. Така залежність обмежує можливості місцевих органів самоврядування оперативно реагувати на потреби громад і адаптувати управлінські практики до специфіки регіону. В умовах сильно централізованої системи місцеві ради часто змушені погоджувати свої ініціативи з державними структурами, що уповільнює процес ухвалення рішень і знижує ефективність реалізації програм соціально-економічного розвитку. Крім того, така модель обмежує потенціал інновацій на місцях та стимулює «універсальний» підхід до управління, який не завжди відповідає локальним потребам. Для пом'якшення цих проблем необхідно посилювати права громад у стратегічному плануванні, впроваджувати механізми самостійного розпорядження ресурсами та підвищувати компетентність посадовців у сфері фінансового та інвестиційного менеджменту. Це дозволить органам місцевого самоврядування брати на себе більшу відповідальність за розвиток територій і ефективніше реалізовувати європейські стандарти управління.

Питання гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами залишається одним із найскладніших викликів для місцевого самоврядування. Незважаючи на прийняття низки нормативних актів, що формально відповідають принципам ЄС, на практиці виникають проблеми з їх імплементацією: невідповідність норм, дублювання функцій, розмитість повноважень органів місцевої влади. Це уповільнює процес інтеграції та створює правову невизначеність, що ускладнює планування місцевих програм соціально-економічного розвитку.

Одним із прикладів є адаптація Закону України «Про місцеве самоврядування» [94] до норм Європейської хартії місцевого самоврядування [28]. Частина положень потребує додаткового тлумачення та уточнення, що ускладнює застосування принципів фінансової автономії та субсидіарності на практиці. Крім того, місцеві органи влади часто стикаються з обмеженням

компетенцій у питаннях місцевого бюджету, управління комунальною власністю та реалізації інвестиційних проектів, що знижує ефективність самоврядування та рівень довіри громадян.

Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу: перегляду нормативних актів із залученням експертів у сфері європейського права, створення механізмів моніторингу імплементації та підвищення кваліфікації посадовців щодо застосування норм ЄС. Такий підхід дозволить створити прозору, передбачувану та ефективну правову основу для розвитку місцевого самоврядування в Україні.

У багатьох українських громадах спостерігається низький рівень залучення громадян до процесів прийняття рішень на місцевому рівні. Відсутність традиції активної участі, недостатня поінформованість мешканців про механізми впливу на місцеву політику та обмежений доступ до публічної інформації обмежують ефективність демократичного управління. Це проявляється у низькій явці на місцевих виборах, пасивності участі у громадських слуханнях та обмеженій взаємодії з органами влади при формуванні стратегій розвитку територій.

Досвід європейських країн демонструє, що системне залучення громадян підвищує ефективність політик і формує культуру відповідальності. Використання таких інструментів, як електронні платформи для консультацій, громадські ради та бюджет участі, стимулює активність мешканців та забезпечує більшу прозорість процесів ухвалення рішень [180]. Низька культура громадської участі посилює ризики нерівномірного розвитку територій, оскільки пріоритети, визначені владою, можуть не відображати реальні потреби місцевого населення. Це підкреслює необхідність створення системи регулярного зворотного зв'язку, навчання мешканців щодо механізмів участі та розвитку громадських інституцій. Підвищення культури громадської участі має комплексний характер, поєднання технологічних інструментів, освітніх ініціатив та підтримки місцевих асоціацій сприятиме формуванню більш відповідального і активного громадянського суспільства. Це, у свою чергу, забезпечить більш

ефективне впровадження європейських стандартів місцевого самоврядування в Україні.

Міжмуніципальне співробітництво – потенційно потужний інструмент для оптимізації ресурсів, спільного розвитку інфраструктури та послуг, однак в Україні й досі спостерігаються обмежені механізми обміну практиками й співпраці між громадами. З одного боку, законодавче підґрунтя для такої співпраці існує: Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [101] дає рамки для укладення угод між громадами. Але, як зазначає Асоціація міст України, на практиці укладання таких договорів і організація міжмуніципальних проєктів залишається складним, забюрократизованим процесом – це видно з того, що навіть вебінари для громад покликані пояснити та популяризувати механізми співпраці [6].

Наукові дослідження також вказують на проблеми, М. Мигун, підкреслює, що багато громад ще не мають усталених моделей кооперації – це стримує їхній розвиток і обмін ресурсами [63]. При цьому євроінтеграційний контекст підсилює важливість ММС, оновлений закон про міжмуніципальне співробітництво, підписаний у 2025 році, має спростити процедури, ввести нові форми співпраці (наприклад, агломерації) і зробити процес більш доступним для громад [162].

Нинішні перешкоди не є лише технічними – вони системні. Відсутність ефективних механізмів об'єднання громад гальмує не просто реалізацію спільних проєктів, але й передачу знань, досвіду та інновацій між громадами. Без потужної міжмуніципальної мережі багато стратегічних ідей ніколи не матимуть масштабного впливу, а ресурси залишатимуться недоосвоєними. Щоб змінити цю ситуацію, необхідно не лише вдосконалити законодавство, але й інвестувати у розвиток міжмуніципальних платформ, навчати посадовців та створювати фокусні точки кооперації, де громади могли б спільно реалізовувати проєкти економічного розвитку, інфраструктури та соціальної політики.

Окремою та дуже важливою проблемою залишається відсутність ефективних інструментів моніторингу та оцінки результативності місцевого

самоврядування, що суттєво впливає на якість управління та прозорість роботи громад. Після аналізу попередніх викликів цілком логічно перейти до цього питання, адже саме система оцінювання дозволяє виявляти слабкі місця, порівнювати ефективність різних громад і забезпечувати підзвітність влади перед жителями.

На практиці в Україні існують окремі елементи моніторингових систем, проте вони не формують цілісного інструментарію. Наприклад, Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України веде Моніторинг процесу децентралізації, у якому збираються основні показники розвитку територіальних громад – доходи бюджетів, інфраструктура, транспорт, соціальних послуг тощо [68].

Однак цей моніторинг – радше статистичний, а не аналітичний, адже він не дає відповіді на питання, чому окремі громади ефективніші, якими є управлінські моделі, чи досягаються стратегічні цілі, і які конкретні управлінські рішення привели до успіху або невдачі. Є також корисні інструменти громадського сектору, наприклад Рейтинг прозорості міст від Transparency International Ukraine [109], де оцінюється відкритість місцевої влади, доступ до інформації та якість інституційних процедур. Втім, це знову лише окремий аспект, прозорість, а не комплексна оцінка управлінської результативності.

Головна проблема полягає не в тому, що інструментів взагалі немає, а в тому, що вони несистемні, неуніфіковані та не пов'язані зі стратегічними цілями розвитку громад. Зараз кожна громада вимірює результативність по-своєму, а держава обмежується загальною статистикою. Це створює інформаційний розрив: керівники не отримують аналітичних даних для ухвалення рішень, а мешканці не бачать реальної картини того, як працює їхня місцева влада. Україні необхідно сформувати єдиний національний стандарт оцінювання муніципального управління, який би включав:

- індикатори якості послуг (освіта, медицина, адмінпослуги);
- оцінку управлінських процесів (стратегічне планування, кадрова робота, цифровізація);

- вимірювання соціального ефекту (участь громадян, довіра, соціальна інтеграція);
- фінансову відповідальність та ефективність використання коштів.

Такі системи успішно функціонують у країнах ЄС, зокрема в Польщі та Естонії, і дозволяють громадам змагатися у якості управління, вчитися одна в одної, а громадянам – отримувати зрозумілий механізм оцінки. Без впровадження комплексної моделі моніторингу місцеве самоврядування не може стати по-справжньому прозорим, підзвітним і ефективним. Це одна з ключових реформ, яка повинна супроводжувати подальшу децентралізацію та інтеграцію до ЄС.

Логічним продовженням аналізу проблем функціонування місцевого самоврядування стає недостатній рівень прозорості у фінансах та використанні бюджетних коштів, адже саме фінансова відкритість формує довіру громадян і забезпечує можливість реального контролю за діяльністю місцевої влади. Попри наявність унікальних для регіону інструментів цифрової відкритості, таких як E-data та Prozorro, ситуація з прозорістю бюджетної інформації залишається нерівномірною. У низці громад спостерігається лише мінімальне або фрагментарне оприлюднення даних про доходи, витрати, реалізацію місцевих програм і використання субвенцій. Часто бюджетні документи подаються у громіздких PDF-файлах без деталізації або пояснювальних матеріалів, що фактично унеможливорює аналіз для пересічних громадян.

Засвідчуємо, що багато громад демонструють швидше формальне, ніж реальне виконання стандартів прозорості: інформація публікується, але без структури, аналітики чи зручності користування для населення. Нерозвинутість реальної фінансової відкритості також виявляється у тому, що громади продовжують орієнтуватися на «освоєння бюджету», а не на оцінювання результатів, що суперечить підходам ЄС, де акцент робиться на впливі витрат на якість послуг і добробут мешканців.

На нашу думку, головна проблема полягає в тому, що на місцевому рівні прозорість фінансів часто сприймається як формальна вимога або елемент

«звітності перед центром», тоді як у країнах ЄС це – культура відкритого врядування та діалог між владою і громадою. Українським громадам варто рухатися у напрямі:

- стандартизації форматів бюджетних даних і їх публікації у відкритих форматах;
- створення інтерактивних бюджетних панелей і регулярної аналітики;
- пояснення бюджетних рішень у доступній формі;
- розширення практики громадського обговорення бюджету;
- переходу від «освоєння коштів» до оцінки реальних результатів.

Лише за умови такого підходу можливе наближення фінансового управління в громадах до європейських стандартів доброго врядування.

Послідовний аналіз проблем розвитку місцевого самоврядування в Україні логічно підводить до ще одного системного виклику – слабкої інтеграції українських громад з європейськими муніципальними асоціаціями та платформами обміну досвідом. У сучасних умовах європейської інтеграції саме міжнародна співпраця на муніципальному рівні є одним із провідних інструментів модернізації управління, впровадження інновацій та підвищення інституційної спроможності територіальних громад.

Слабка інтеграція українських громад із європейськими асоціаціями місцевих влад суттєво обмежує їхні можливості для обміну досвідом, отримання підтримки та участі у транснаціональних мережах. Наприклад, Рада європейських муніципалітетів і регіонів (CEMR) [170] є однією з найбільших європейських організацій, але українські місцеві ради значно рідше стають її активними учасниками або використовують потенціал співпраці

У свою чергу, Комітет регіонів (CoR) [205] ЄС запровадив мережу «EU Local Councillors Network» - ініціативу для обміну інформацією й досвідом між регіональними та місцевими депутатами ЄС. Через таку мережу можна залучити українських представників до європейських дискусій і практик, але їхня участь поки що є локальною і недостатньою.

Офіційні звіти CoR також показують, що ефективна співпраця на локальному рівні через європейські платформи здатна прискорити вирішення спільних викликів, зокрема в кризових ситуаціях [142].

Без глибокої інтеграції з такими європейськими платформами українські громади втрачають:

- можливості переймати інновації в управлінні;
- доступ до експертних знань щодо європейської політики;
- шляхи отримати фінансування через партнерські проєкти;
- вплив на формування європейських норм, які впливатимуть і на них.

Для подолання цього виклику варто орієнтуватися на активні стратегії включення в мережі, створення спеціальних підрозділів у громадах, які відповідали б за міжнародну співпрацю, й лобіювання участі в європейських асоціаціях.

Недостатня ефективність управління кризовими ситуаціями на місцевому рівні є однією з системних проблем інтеграції українського місцевого самоврядування до європейського управлінського простору. Хоча законодавчо громади отримали ширші повноваження, їхня спроможність організовано реагувати на надзвичайні ситуації, природні, соціальні, гуманітарні, воєнні чи техногенні, залишається нерівномірною та залежить від локальних ресурсів, професійної підготовки та системи координації з державною владою. Загальноєвропейські стандарти кризового менеджменту передбачають наявність у громадах локальних стратегій стійкості (local resilience strategies), кризових центрів, систем раннього оповіщення, чітких протоколів реагування та партнерства з громадянським суспільством. Натомість в Україні робота громад під час криз часто має реактивний характер – реагування після настання кризи, а не проактивний, коли органи місцевого самоврядування здатні прогнозувати ризики, планувати ресурси та організовувати превентивні заходи. Нерідко бракує ресурсів, але ще більше – системної підготовки, чіткої організаційної структури й документально затверджених процедур реагування на кризу.

Проблема управління кризами в громадах полягає не лише в нестачі коштів, а у відсутності інституційної культури кризового менеджменту. Часто громади реагують на кризу ситуативно, без прогнозування, тренувань, координації або підготовлених сценаріїв. Україні необхідно:

- запровадити стандарт Local Resilience Plan (LRP) для кожної громади;
- створити муніципальні центри кризової координації;
- проводити регулярні симуляції та навчання персоналу;
- інтегрувати громади у європейські мережі CoR, UCLG, Resilient Cities;
- розвивати систему швидкого відновлення (rapid recovery management).

Без інституційної готовності навіть добре написані стратегії не забезпечать ефективності на практиці.

Недостатня адаптація українських громад до принципів територіального планування та просторового розвитку ЄС є суттєвим бар'єром у процесі інтеграції до європейського управлінського простору. У європейській практиці просторове планування не обмежується лише розробкою генеральних планів – це стратегічний інструмент розвитку територій, що охоплює баланс між економічним зростанням, екологічною безпекою, збереженням природних ресурсів, культурною спадщиною та соціальною згуртованістю.

Один із серйозних викликів – недостатня адаптація до принципів територіального планування та просторового розвитку, прийнятих у ЄС. У ЄС територіальне планування розглядається як стратегічний елемент розвитку, що охоплює збалансований розвиток територій, інтеграцію міського і сільського простору, врахування екологічних, демографічних та економічних чинників. Наприклад, документ European Spatial Development Perspective (ESDP) чітко зазначає, що політики просторового розвитку мають працювати задля «балансованого і сталого розвитку території Європейського Союзу» [198].

Також стратегічна рамка Territorial Agenda 2030 підкреслює необхідність посилення територіального виміру політик на всіх рівнях управління та орієнтації на включене й стале майбутнє для всіх місць [289].

В Україні ж, незважаючи на положення законодавства, практична реалізація таких підходів лишається фрагментарною. Часто документами з планування займаються радше з точки зору забудови, зонування й землекористування, ніж стратегічного просторового розвитку. Це створює проблему: громади можуть не враховувати свої просторові сильні й слабкі сторони, не інтегрувати промислову, соціальну та екологічну політику в одній системі, що суперечить європейській практиці.

На нашу думку, щоб змінити ситуацію, потрібно не просто ухвалити нові документи, а посилити інституційні механізми просторового планування – навчити фахівців місцевого самоврядування, забезпечити громадян участю у розробці планів, залучити інструменти міжмуніципального партнерства та державної підтримки з інвестиціями в інфраструктуру місць, які мають менші ресурси. Тільки таким чином можна наблизитися до того, що в ЄС називають «мережевим простором розвитку», а не просто «плануванням територій».

Іншим системним викликом є проблеми із впровадженням принципів субсидіарності та реальним делегуванням повноважень на місця, що ускладнює становлення ефективної моделі місцевого самоврядування, наближеної до європейських стандартів. У європейській практиці субсидіарність означає, що публічні функції повинні виконуватися на тому рівні влади, який є найближчим до громадянина і здатний виконати їх ефективно. Утім, в Україні цей принцип часто реалізовано лише формально. Попри те, що законодавчо громади отримали ширший перелік функцій, фактичне делегування повноважень часто супроводжується передачею обов'язків без належних ресурсів, фінансування, інституційної підтримки або кадрового забезпечення, що створює дисбаланс між відповідальністю та можливостями.

Головна проблема полягає не в самому принципі субсидіарності, а в управлінській та інституційній неготовності системи застосовувати його на практиці. Часто делегування повноважень відбувається за принципом «зверху вниз», без оцінки спроможності громад. У результаті:

- громади отримують повноваження, але не мають ресурсів для їх виконання;

- місцева влада відповідає за послуги, але не формує політику;

- центральний уряд зберігає контроль, не передаючи автономію;

- делегування не супроводжується підзвітністю, що знижує ефективність.

В Україні досі слабо розвинута концепція управлінської компетентності громад, коли разом із повноваженнями мають передаватися інструменти фінансового аналізу, цифрового управління, кадрова підтримка та механізми моніторингу. Без цього делегування перетворюється на формальну передачу функцій, а субсидіарність – на декларацію.

У багатьох українських громадах досі зберігається інерція традиційних управлінських підходів, що конфліктує із сучасними європейськими моделями публічного врядування. Така ситуація проявляється у переважанні адміністративно-командного стилю керування, низькому рівні участі громадян, обмеженому використанні цифрових рішень та недостатньому залученні інституцій громадянського суспільства. У результаті місцеве самоврядування часто функціонує за логікою «управління зверху», тоді як європейська модель орієнтується на партнерство, участь, прозорість і сервісну роль муніципальної влади. У документах Ради Європи та Європейської Комісії неодноразово наголошується, що сучасне місцеве управління повинно базуватися на принципах *good governance* – участь громадян, підзвітність, ефективність, відкритість та орієнтованість на результат. Натомість в українських громадах ще часто відсутня культура співуправління (*co-governance*), коли влада, громадськість і бізнес спільно формують стратегічні рішення.

На нашу думку, суперечність між традиційними й сучасними підходами не є лише технічною проблемою – це культурний і управлінський виклик. Система управління в громадах змінюється швидше нормативно, ніж ментально. Головна перешкода, не брак технологій, а недостатня готовність змінювати моделі взаємодії влади та громади.

Для подолання цієї суперечності потрібні:

- формування культури відкритого врядування (co-governance);
- інституційне впровадження інструментів залучення громади;
- цифровізація як не просто технологія, а спосіб взаємодії;
- розвиток партнерства «влада – громада – бізнес»;
- зміщення від адміністративної до сервісної моделі управління.

Тільки така трансформація дозволить українським громадам перейти від традиційної бюрократичної системи до сучасного європейського муніципального управління, орієнтованого на якість життя, участь громадян і довіру до влади.

Забезпечення соціальної політики та надання базових послуг відповідно до європейських стандартів залишається одним із найбільш комплексних викликів для українських громад. Попри розширення повноважень органів місцевого самоврядування, багато громад досі не мають достатньої фінансової, кадрової та інституційної спроможності для якісного надання соціальних послуг – освіти, первинної медичної допомоги, соціального захисту, підтримки вразливих груп, доступу до житла та екологічно безпечного середовища.

На нашу думку, головна складність у забезпеченні європейської якості соціальних послуг в Україні полягає не лише у фінансових обмеженнях, а передусім у відсутності комплексного управління соціальною політикою на місцевому рівні. Соціальні послуги мають розглядатися не як утримання установ, а як система підтримки людини, що відповідає принципам ЄС – доступність, справедливість, інклюзивність, результаторієнтованість.

Щоб наблизитися до цих стандартів, громадам потрібно:

- запровадити соціальне планування на основі реальних потреб жителів, а не за формальними нормами;
- створити мультидисциплінарні команди фахівців (соцпрацівник, юрист, психолог, медик);
- цифровізувати доступ до послуг через *e-social services*;
- впроваджувати партнерську модель: громада – держава – бізнес – громадські організації;

– перейти до моніторингу соціального впливу, а не лише кількості отримувачів.

Без такої трансформації українські громади залишаються лише адміністраторами бюджетів, а не сучасними сервісними інституціями, як це передбачено європейською моделлю місцевого врядування.

Процес європейської інтеграції місцевого самоврядування в Україні супроводжується низкою системних викликів, які охоплюють правову, інституційну, фінансову, кадрову, управлінську та соціальну площини. Попри формальне наближення до стандартів ЄС, на практиці залишається значний розрив між нормативною базою і реальним управлінським механізмом громад. Наявні проблеми не є поодинокими, вони взаємопов’язані та взаємозалежні, що створює складне середовище для впровадження стандартів європейського місцевого врядування. Передусім, зберігається часткова відповідність українського законодавства нормам ЄС: закріплені принципи субсидіарності, автономії та місцевої демократії часто реалізуються лише декларативно, що обмежує реальну спроможність громад здійснювати власну політику. Інституційна архітектура місцевого самоврядування ще не забезпечує повноцінного делегування повноважень, нерідко громади отримують функції без належних ресурсів, фінансової підтримки або кадрової інфраструктури. Як наслідок, замість розвитку, формується залежність від центральної влади, зберігається вертикальна модель управління, обмежується стратегічна автономія місцевого рівня.

Додатковим бар’єром є нерівномірність розвитку територіальних громад – різниця в інституційній спроможності, фінансовому потенціалі, рівні цифровізації, якості людського капіталу та доступі до публічних послуг поглиблює міжрегіональну асиметрію, що суперечить принципам територіальної згуртованості ЄС. Низький рівень участі громадян та слабкий розвиток інструментів локальної демократії звужують можливості для впровадження європейських практик співуправління (co-governance), відкритості та прозорості. Також зберігається розрив між традиційними адміністративними підходами й

сучасними європейськими моделями участі, партнерства і сервісної ролі місцевої влади. Суттєву проблему становить обмежена інтеграція громад до міжнародних мереж муніципального співробітництва, платформ обміну досвідом, проєктів ЄС і програм міжмуніципальної співпраці. Через це громади втрачають доступ до сучасних управлінських технологій, експертної підтримки, інноваційних управлінських рішень і можливостей для розвитку економічної, соціальної та екологічної спроможності. Система моніторингу ефективності місцевого врядування в Україні перебуває на початковому етапі – оцінювання результатів роботи органів влади часто зводиться до формальної звітності, а не до вимірювання впливу на якість життя населення. Кадровий аспект також залишається одним із визначальних: дефіцит фахівців у сферах просторового планування, стратегічного розвитку, аналітики, соціальної політики, цифрових сервісів та управління фінансами суттєво обмежує прогресивні трансформації. Частина громад не готова до впровадження сучасних практик через інституційну слабкість, але водночас – демонструє потенціал за умови цілеспрямованої підтримки, навчання і систематичного розвитку компетентностей.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що інтеграція місцевого самоврядування України до європейського управлінського простору залежить не лише від зміни законів, а насамперед, від формування нової управлінської культури: стратегічної, інноваційної, відкритої, орієнтованої на людину та розвиток. Справжня європейська інтеграція, це не лише формальна відповідність нормам, а глибоке інституційне, організаційне й ментальне перетворення місцевого врядування на основі принципів субсидіарності, участі, прозорості, сталості й результативності.

Висновки до другого розділу

Сучасна трансформація місцевого самоврядування в Україні відбувається у тісному взаємозв'язку з процесами європейської інтеграції, що передбачає не лише формальне наближення нормативно-правової бази до стандартів ЄС, а й глибоку інституційну, адміністративну, управлінську та соціальну модернізацію. Еволюція місцевого самоврядування в Україні пройшла тривалий шлях: від

становлення базових правових засад у 1990-х роках до сучасної моделі децентралізованого муніципального управління, що поєднує фінансову автономію, розширення повноважень громад, розвиток системи стратегічного планування і формування адміністративно-територіальної структури на принципах субсидіарності, партнерства та самодостатності. Реформа децентралізації, що була активізована у другій половині 2010-х років, сформувала нову парадигму місцевої влади, від виконавчо-залежної до управлінсько-ініціативної, орієнтованої на сервісну функцію, розвиток громадської участі та ефективне використання ресурсів.

Паралельно з цим, запровадження європейських стандартів в управлінську систему громад означає адаптацію ключових принципів, автономності місцевої влади, субсидіарності, фінансової спроможності, участі громадян у прийнятті рішень, сервісної орієнтації, прозорості, підзвітності та сталого розвитку територій. Європейські практики демонструють, що місцеве самоврядування є не лише інструментом управління, а і середовищем партнерства між владою, громадою, бізнесом та громадянським суспільством. Успішні європейські муніципалітети поєднують просторове планування з економічною стратегією, цифрову трансформацію, з громадською участю, а соціальну політику – з інклюзією, екологічною стійкістю та інноваційністю. В Україні ці стандарти поступово впроваджуються через формування спроможних громад, розвиток локальної демократії, інтеграцію цифрових сервісів, публічної прозорості й міжмуніципального співробітництва.

Водночас європейська інтеграція на муніципальному рівні натрапляє на низку викликів. Це – фрагментарність правового забезпечення, неповна реалізація принципу субсидіарності, збереження залежності від центральних органів влади, слабкість фінансової й кадрової спроможності окремих громад, нерівномірність їхнього розвитку, обмежений доступ до цифрових технологій і сучасних управлінських інструментів. Поширеними залишаються суперечності між традиційними адміністративними моделями управління та сучасними європейськими підходами, що ґрунтуються на участі, партнерстві, сервісності та

інноваційності. Бракує системних механізмів моніторингу результативності місцевого врядування, що не дозволяє оцінювати impact-ефект політик, а не лише їх формальне виконання. Додатковими бар'єрами є недостатня інтеграція до європейських асоціацій муніципалітетів, тактичний характер міжнародного співробітництва, обмежена участь у транснаціональних мережах обміну досвідом.

Отже, сучасне місцеве самоврядування в Україні перебуває на етапі переходу від нормативної адаптації до інституційної зрілості. Його розвиток полягає не лише у виконанні вимог європейських документів, а у формуванні нової управлінської культури, орієнтованої на результат, ефективність, людський капітал, сталий розвиток, цифрову трансформацію та партнерську модель взаємодії. Саме такі підходи дозволять громадам стати активними учасниками європейського простору муніципального врядування і суб'єктами локального розвитку, а не лише адміністративними виконавцями державної політики.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

3.1 Реформування моделі місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції України

Реформування моделі місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції України являє собою стратегічний процес, спрямований на формування ефективної, демократичної та спроможної системи локального врядування, яка відповідає європейським стандартам управління, принципам субсидіарності, муніципальної автономії та публічної відповідальності. Цей процес ґрунтується на трансформації інституційних засад, удосконаленні територіальної організації влади, зміцненні кадрового потенціалу та модернізації механізмів фінансового забезпечення громад. Особливе значення набувають інструменти стратегічного планування, цифрова трансформація муніципального управління, розширення участі громадян у прийнятті рішень, розвиток міжмуніципального партнерства та інтеграція до європейських платформ муніципальної співпраці.

У контексті європейської інтеграції місцеве самоврядування розглядається не лише як адміністративна структура, а як повноцінний суб'єкт розвитку території, здатний формувати локальні політики, реалізовувати економічні, соціальні, екологічні та інноваційні проєкти, забезпечувати якість життя населення. Модель врядування набуває рис сервісної, мережевої та партнерської, що передбачає збалансоване поєднання публічного управління, громадської взаємодії та локальної ініціативи. Зміна ролі місцевого самоврядування супроводжується модернізацією управлінських підходів, впровадженням інструментів бюджетування, орієнтованого на результат, інтегрованого просторового планування, електронного урядування, муніципального маркетингу та інноваційних технологій Smart City.

Реформування моделі місцевого самоврядування в Україні поступово переходить від формальної децентралізації до реальної інституційної спроможності громад. Орієнтація на європейські стандарти передбачає розвиток місцевої демократії, прозорого врядування, підзвітності, участі населення та забезпечення балансу між автономією громад і державною політикою регіонального розвитку. У перспективі така трансформація створює умови для зміцнення муніципальної конкурентоспроможності, підвищення інвестиційної привабливості, формування сталих територіальних спільнот та утвердження європейської моделі локального врядування в Україні.

1. Запровадження моделі стратегічного управління громадою із обов'язковою розробкою та реалізацією Стратегії місцевого розвитку, узгодженої з регіональними та національними цілями політики згуртованості ЄС, є одним із базових напрямів модернізації місцевого самоврядування України. У практиці ЄС територіальний розвиток планується через комплексні, інтегровані стратегії, які поєднують просторовий, економічний, соціальний та екологічний виміри і слугують основою для залучення коштів політики згуртованості. Європейська комісія та JRC прямо підкреслюють, що втручання у розвиток територій повинні ґрунтуватися на місцевих стратегіях, які відповідають рамці політики згуртованості та забезпечують узгодженість між цілями громади й цілями держави та ЄС [238].

Досвід держав – членів ЄС демонструє, що системне стратегічне планування на місцевому рівні стає умовою доступу до європейських фондів. Наприклад, у Польщі муніципалітети розробляють стратегії розвитку гміни, які є основою для відбору проєктів, що фінансуються за рахунок коштів політики згуртованості у 2021–2027 роках. OECD у звіті щодо місцевого врядування в Польщі наголошує, що саме здатність органів місцевого самоврядування формувати і реалізовувати якісні стратегії розвитку визначає ефективність використання інвестицій ЄС та вплив на добробут жителів [147].

Подібні підходи просуваються і в Україні: програми міжнародної технічної допомоги (зокрема U-LEAD with Europe) акцентують увагу на тому,

що інтеграція пріоритетів сільського розвитку та стандартів ЄС у стратегічні документи громад дозволяє систематизувати локальні потреби, відкриває доступ до ширшого кола фінансових інструментів [306].

Для України, особливо в умовах відбудови, стратегічне управління громадами набуває прикладного змісту, йдеться про перехід від «проектного мислення» до повного циклу управління розвитком – від діагностики та аналізу потенціалу громади, формування бачення й цілей, визначення пріоритетів та індикаторів до запуску портфеля проєктів, моніторингу та коригування. OECD у дослідженні щодо посилення регіональної та муніципальної спроможності України окреслює, що громади, які мають чітко сформовані стратегії, краще залучають інвестиції, ефективніше координують дії з державними органами і демонструють вищу стійкість до шоків. У цьому контексті рекомендація щодо запровадження обов'язкової Стратегії місцевого розвитку (Додаток В), узгодженої з регіональними стратегіями та цілями політики згуртованості ЄС, означає не формальну появу ще одного документа, а побудову системного інструменту управління, від якого залежить якість відновлення інфраструктури, розвиток людського капіталу, залучення бізнесу та донорських ресурсів.

Така модель здатна стати «каркасом» усієї муніципальної політики, громада отримує не випадковий набір проєктів, а логічно впорядковане бачення розвитку на середньо- та довгострокову перспективу. Це створює передумови для:

- узгодженості рішень місцевого, регіонального та національного рівнів;
- прозорого відбору пріоритетів і проєктів, що підлягають фінансуванню;
- обґрунтованої роботи з донорами та міжнародними партнерами;
- системного моніторингу результатів, а не лише використаних ресурсів.

Водночас така рекомендація потребує супроводу: типова методика розробки стратегій для громад, підготовка кадрів, цифрові інструменти моніторингу, а також чіткі вимоги до узгодження локальних документів із регіональними стратегіями, Державною стратегією регіонального розвитку та пріоритетами політики згуртованості ЄС. За таких умов Стратегія місцевого

розвитку перетворюється на дієвий інструмент інтеграції України у європейський простір регіональної політики, а не на формальну вимогу.

2. Створення муніципальних офісів євроінтеграції (Local EU Desks) при органах місцевого самоврядування доцільно розглядати як окремий інституційний інструмент поглиблення участі громад в європейських політиках, програмах та мережах співпраці. Ідея локальних «євроофісів» опосередковано закріплена й у практиці інституцій ЄС, у резолюціях Європейського парламенту щодо розширення та політики сусідства наголошується на потребі створення local EU Desks та EU coordinators для посилення адміністративної спроможності на місцях і кращої взаємодії з інституціями ЄС [207]. Аналогічну логіку демонструє мережа Eurodesk, яка працює через локальні інформаційні пункти при муніципалітетах, молодіжних центрах та НУО в 36–37 європейських країнах; ці пункти виконують функції посередника між ЄС і громадами, інформуючи про програми, можливості та фінансові інструменти [141].

Для України, яка рухається шляхом досягнення повноправного членства в ЄС, офіси євроінтеграції при органах місцевого самоврядування можуть стати структурою, що:

- координує участь громади у програмах Interreg, URBACT, Erasmus+, Horizon Europe, LIFE;
- супроводжує підготовку та реалізацію грантових заявок;
- розвиває партнерства з містами-побратимами та мережами на кшталт CEMR, PLATFORMA, UCLG Europe;
- забезпечує комунікацію з Комітетом регіонів ЄС (CoR) та національними асоціаціями місцевого самоврядування.

Практика CEMR демонструє, що на рівні Європи саме національні асоціації місцевих і регіональних влад та їхні члени – муніципалітети, використовують спеціалізовані структури для роботи з європейським порядком денним: моніторингу політики, участі в законодавчих процесах, координації міжнародних проєктів, навчання посадовців [248]. У контексті України ця логіка вже частково реалізується через ініціативи, наприклад «Bridges of Trust» та EU–

Ukraine Municipal Partnerships Forum, які об'єднують українські та європейські громади для співробітництва у відбудові, обміні досвідом і підтримці процесу вступу до ЄС [235]. Додатково Комітет регіонів та програми на кшталт TIPS4UA і спільних проєктів CoR–U-LEAD створюють інституційні механізми стажувань, навчання й партнерств для українських муніципалітетів [200].

З позицій прикладного аналізу, муніципальний офіс євроінтеграції доцільно розглядати як постійний координаційний центр, а не як тимчасову «проектну групу». Такий офіс може виконувати щонайменше кілька блоків функцій:

- аналітично-координаційний, моніторинг програм, конкурсів, грантових можливостей ЄС; підготовка аналітичних записок для керівництва громади; узгодження локальних проєктів із регіональними та національними документами планування;
- проєктно-грантовий, повний цикл роботи з проєктами, від ідеї до звітності; формування портфеля проєктів для політики згуртованості та інших фондів;
- комунікаційно-дипломатичний, розвиток мереж міст-побратимів, участь у форумах CEMR, CoR, європейських конференціях місцевих влад, підтримка міжнародного іміджу громади;
- освітньо-консультаційний, навчання працівників муніципалітету, взаємодія з бізнесом і громадським сектором щодо використання європейських інструментів, інформаційна робота з молоддю за моделлю Eurodesk InfoPoints.

Створення таких офісів дозволяє уникнути фрагментарного, епізодичного характеру участі громад у європейських програмах. За відсутності інституційної «точки входу» в європейський простір муніципалітети часто залежать від зовнішніх ініціаторів (донорів, партнерів, консалтингу) та втрачають системність у формуванні портфеля проєктів. Офіс євроінтеграції робить цю діяльність частиною постійної управлінської практики, а не разовою активністю. Це, у свою чергу, підвищує передбачуваність розвитку, посилює сталість

партнерств і закладає основу для довготривалої участі громади в політиці згуртованості та відбудови України в європейському форматі.

3. Запровадження обов'язкового аудиту інституційної спроможності громад є провідним елементом сучасної європейської муніципальної політики, оскільки саме інституційна спроможність визначає здатність місцевого самоврядування планувати розвиток, ефективно використовувати ресурси, забезпечувати якість публічних послуг і залучати зовнішнє фінансування, включно з коштами політики згуртованості ЄС. У країнах Європейського Союзу аудит муніципальної спроможності проводиться не як контрольне втручання, а як механізм підвищення якості управління (quality management) і стратегічної зрілості органів місцевої влади.

Європейська Комісія та OECD наголошують, що систематична оцінка інституційної спроможності громад повинна охоплювати чотири ключові виміри: організаційно-управлінський (governance), фінансовий, цифровий та сервісний. Такі аудитні моделі реалізуються через CAF (Common Assessment Framework) [153], модель SIGMA/OECD [276] Public Governance Review, систему Institutional Capacity Assessment (ICA) [223] для регіональної політики ЄС, а також через індикатори ISO 37120 (Sustainable Cities Indicators) [26]. У звіті OECD «Відбудова України шляхом посилення регіонального та муніципального управління» (2023) [269] зазначено, що саме аудит спроможності громад стає передумовою для їх участі у відбудові, міжнародному партнерстві та залученні донорських коштів.

Практичні приклади демонструють, що такі аудити стали обов'язковими у Польщі (Local Government Capacity Index, LGCI) [293], Естонії (Municipal Capability Assessment System) [247], Литві (Institutional Resilience and Readiness Audit), а також впроваджуються в Румунії та Хорватії для оцінки готовності муніципалітетів до управління фондами ЄС.

Для України впровадження такого аудиту означатиме перехід до європейської моделі управління, де кожна громада не просто має формальний статус, а демонструє реальну спроможність управляти розвитком територій. Це

особливо актуально в умовах повоєнної відбудови, коли донори і міжнародні організації (USAID, GIZ, U-LEAD, CoE) підтримують ті громади, які здатні підтвердити свою спроможність через прозорі інструменти оцінювання. Обов'язковий аудит також створює базу для муніципального рейтингування, формування регіональних карт спроможності та визначення громад, які потребують пріоритетної підтримки.

Інституційний аудит стане не механізмом покарання, а інструментом підтримки. Він дозволить:

- виявити слабкі місця у системі управління ресурсами;
- визначити потреби в навчанні кадрів і цифровій трансформації;
- сформуванню стратегію підвищення конкурентоспроможності громади;
- підвищити довіру населення, бізнесу і міжнародних партнерів.

Перехід до системної практики аудиту дозволить громадам діяти не реактивно, а стратегічно, поступово формуючи модель управління, сумісну з європейськими стандартами *good governance*, *sustainable territory* та *resilient municipalities*.

4. Удосконалення механізмів реалізації принципу субсидіарності передбачає не лише формальне делегування функцій органам місцевого самоврядування, а їх реальну спроможність виконувати ці завдання на належному рівні. У європейській муніципальній практиці цей принцип розглядається як комплексна система, що включає передачу повноважень разом із фінансовими ресурсами, управлінськими кадрами, цифровими інструментами та інституційною підтримкою. Адже передача функцій без відповідних ресурсів перетворює децентралізацію на декларативний процес і не сприяє посиленню територіальної спроможності громади. Європейська хартія місцевого самоврядування підкреслює, що обсяг повноважень органів місцевого самоврядування має бути «адекватним їхнім ресурсам», а держава повинна забезпечувати середовище, в якому ці повноваження можуть реалізовуватись ефективно (статті 4, 9) [28]. У доповіді Ради Європи щодо оцінки реалізації Хартії в країнах Центральної та Східної Європи наголошується, що зріла модель

субсидіарності передбачає передачу не лише функцій, а й операційної автономії, кадрового потенціалу та механізмів стратегічного планування [204].

Досвід Польщі свідчить, що успішність реформи місцевого врядування після 1999 року була забезпечена завдяки так званому трирівневому пакету субсидіарності:

- адміністративна передача повноважень;
- закріплення фінансових інструментів (податки, субвенції, гранти);
- навчання управлінців та створення інституційної підтримки через воєводські центри розвитку і муніципальні агенції. OECD у звіті «Забезпечення ефективності децентралізації» (2019) наголошує, що ефективність децентралізації залежить від того, наскільки органи місцевого самоврядування забезпечені ресурсами, а не лише правами [239].

Україна вже зробила суттєві кроки в напрямі первинної децентралізації, але принцип субсидіарності все ще застосовується частково. Значна кількість громад отримала функції у сфері освіти, медицини, благоустрою, соціальної політики, однак не забезпечена відповідними фінансами, професійними кадрами та технічними засобами. Бракує інструментів інституційного супроводу, таких як регіональні центри муніципальної експертизи, цифрової трансформації або проектного менеджменту. Це призводить до того, що громади змушені покладатися на централізовані рішення, що фактично знижує рівень територіальної автономії.

Удосконалення реалізації принципу субсидіарності в Україні потребує формування інтегрованого підходу, що включає:

- розробку чітких механізмів передачі повноважень разом із нормативно визначеними фінансовими джерелами (податкові надходження, міжмуніципальні субвенції, грантові фонди, майнові ресурси);
- створення муніципальних навчально-консультаційних центрів, які забезпечуватимуть підготовку управлінських кадрів (на основі польської, німецької, естонської моделі);

- цифрову підтримку управління та адміністрування послуг (e-government, GIS-платформи, CRM для громад);

- формування інституційних моделей співробітництва між громадами, особливо у сферах медицини, освіти, екології, мобільності, поводження з відходами.

Субсидіарність має працювати не як формальна ознака децентралізації, а як практичний механізм, що дозволяє громадам справді управляти розвитком і не залежати від постійного політичного або фінансового втручання центру.

5. Запровадження системи муніципального benchmarking – це інструмент, що дозволяє громадам регулярно порівнювати свої управлінські, фінансові, сервісні та інноваційні показники із результатами інших територій на основі стандартизованих європейських індикаторів. У країнах ЄС муніципальний benchmarking використовується як механізм не конкуренції, а підвищення якості врядування, визначення сильних і слабких сторін території, формування стратегій управлінського вдосконалення та залучення інвестицій. Європейська Комісія, OECD і Council of Europe розглядають benchmarking як один із найефективніших інструментів локального розвитку, що стимулює громади до постійного вдосконалення, підвищує прозорість та відкритість місцевої влади і забезпечує обґрунтованість управлінських рішень.

У практиці ЄС муніципальний benchmarking базується на стандартизованих системах показників, таких як ISO 37120 (Sustainable Cities Indicators) [26], European Urban Audit [304], OECD Subnational Government Index [175], European Quality of Government Index (EQGI) [208], а також Local Government Performance Index (LGPI) [293], що використовується уряді країн для оцінювання якості послуг, ефективності управління, диджиталізації та рівня залучення громадян. OECD наголошує, що саме порівняльний аналіз між громадами дозволяє виявляти «практики лідерів», поширювати інновації, покращувати місцеву політику і формувати конкурентну спроможність територій.

Прикладом дієвого муніципального benchmarking у ЄС є польська система «Карта якості життя в муніципалітетах», британський Клуб бенчмаркінгу місцевих органів влади [145], німецький Kommune360 [230], а також естонська система «Монітор муніципального потенціалу» [273], яка оцінює цифрову зрілість (digital maturity), кадровий потенціал, прозорість бюджетів та ефективність сервісів. Усі ці системи поєднують статистичні, управлінські та соціальні дані, забезпечують аналітичний порівняльний огляд і підтримують управлінські рішення органів місцевого самоврядування.

Для українських громад запровадження системи муніципального benchmarking дозволило б створити національну карту спроможності та результативності ОМС, визначити пріоритети інституційної підтримки, посилити інвестиційну привабливість територій, вибудувати систему змагальності за гранти та міжнародні проекти, а також стимулювати розвиток Smart Community підходів. Така система стала б підґрунтям для формування муніципального рейтингу відповідно до стандартів good governance, transparency, service accessibility та digital transition.

Впровадження муніципального benchmarking в Україні потребує:

- розробки єдиної методики на рівні Мінрегіону, Асоціації міст України та партнерів ЄС;
- цифрової платформи для відкритого порівняння показників громад;
- навчання фахівців місцевого самоврядування роботі з аналітичними індикаторами;
- офіційного включення benchmarking у стратегічне планування розвитку територій;
- інтеграції цих даних з порталами відкритого бюджету, інвестиційними картами та GIS-системами.

Муніципальний benchmarking перетворюється на інструмент стратегічного управління, що робить громади більш конкурентоспроможними, відповідальними й відкритими до європейської співпраці.

6. Стимулювання міжмуніципального співробітництва (ММС) є одним із провідних механізмів зміцнення спроможності місцевого самоврядування, оскільки дозволяє громадам об'єднувати ресурси, реалізовувати спільні проєкти, підвищувати якість послуг та оптимізувати управлінські витрати. У країнах ЄС ММС розглядається як стратегічний інструмент розвитку територій, особливо в сільських, малонаселених або економічно слабких регіонах, де окремі громади самотійно не здатні забезпечити повний спектр публічних сервісів.

OECD відзначає, що ММС забезпечує економію масштабів, зростання інституційної спроможності, розширення доступу до послуг та підвищення інвестиційної привабливості території, у країнах Центральної Європи понад 70% громад беруть участь у спільних структурах для управління транспортом, соціальними послугами, водопостачанням, поводженням з відходами та цифровою інфраструктурою. Особливо успішні приклади демонструють Польща (Міжмуніципальні асоціації), Франція (EPCI), Німеччина (Комунальне товариство) [273]. Рада Європи також підтримує ММС як інструмент реалізації Європейської хартії місцевого самоврядування, відповідно до статті 10, яка гарантує право місцевих громад на співробітництво та створення спільних органів управління [28].

Для України міжмуніципальне співробітництво набуває актуальності в умовах обмежених ресурсів, необхідності відновлення територій та впровадження європейських стандартів управління. Програма U-LEAD with Europe [306] реалізує проєкти, де кілька громад спільно створюють Центри надання адміністративних послуг, міжмуніципальні соціальні офіси, спільні служби пожежної безпеки, медичні кластери та екологічні проєкти (зокрема щодо поводження з відходами та управління водними ресурсами)

Стимулювання ММС має поступово перейти від добровільної співпраці до інституційно підтриманої моделі, що передбачає^

- державну фінансову мотивацію (гранти, субвенції на спільні проєкти);
- створення правової рамки для міжмуніципальних підприємств;
- формування спільних стратегій розвитку територій;

– централізовану підтримку муніципального консалтингу та навчання для громад.

Міжмуніципальне співробітництво є не додатковим елементом управління, а системною технологією, яка дозволяє громадам діяти стратегічно, ефективно та у відповідності до європейських принципів територіальної згуртованості.

7. Запровадження стандарту Local Resilience Plan (LRP) як обов’язкового елементу стратегічного управління громадою є необхідним кроком для формування системної стійкості територій до сучасних ризиків – безпекових, екологічних, енергетичних, гуманітарних, соціальних і кліматичних. У країнах ЄС LRP виступає як окремий плановий документ муніципального рівня, що визначає, як громада буде діяти в умовах загроз, забезпечуючи безперервність управління, доступність базових послуг, координацію кризового реагування, захист вразливих груп населення та підтримку економічної активності.

У Польщі, Чехії та Литві LRP є складовою муніципального стратегічного управління, інтегрованою з планами цивільного захисту, цифрової готовності, енергетичної стійкості, управління ризиками та просторового планування. Наприклад, у Польщі Local Resilience Plans [261] впроваджуються на рівні гмін як частина системи кризового управління та є обов’язковими для міст, що беруть участь у програмах EU Cohesion Policy [159] та Urban Agenda 2030 [250]. У Чехії LRP інтегровано до документів National Action Plan [139] та Risk Management Plans, зосереджених на кліматичних, інфраструктурних і соціальних ризиках. У Литві з 2022 року муніципалітети зобов’язані готувати Local Resilience and Reconstruction Plans у рамках впровадження Національного плану відновлення та стійкості – Lithuanian Recovery and Resilience Facility [234].

Для України впровадження Місцевого плану стійкості може стати провідним етапом до поєднання стратегічного, оборонного, соціального та економічного планування на рівні громад. На нашу думку, LRP має включати такі структурні блоки:

- ризик-менеджмент: ідентифікація загроз (військові, техногенні, екологічні, енергетичні, гуманітарні);
- захист критичної інфраструктури (енергооб'єкти, водопостачання, цифрові мережі, транспорт);
- план безперервності управління (Continuity of Municipal Governance);
- соціальна стійкість: підтримка вразливих груп, освіта, охорона здоров'я, психологічна допомога;
- економічна відновлюваність (Recovery and Reconstruction Planning).

LRP може бути інтегровано у стратегію місцевого розвитку, план просторового планування, програму цивільного захисту, а також у систему моніторингу муніципальної діяльності. Необхідно, щоб ці документи не існували паралельно, а формували єдину управлінську структуру – Модель стійкого муніципалітету.

8. Запровадження моделі smart governance на рівні громад передбачає системну цифрову трансформацію місцевого врядування, коли електронні сервіси, онлайн-платформи участі, е-аудит та електронне бюджетування працюють як єдина екосистема. У підходах OECD smart governance трактується як використання цифрових технологій для підвищення прозорості, інклюзивності та результативності публічної влади, посилення довіри громадян та розширення їх участі в ухваленні рішень [180]. Європейська Комісія у політиках eGovernment та digital public services підкреслює, що цифрові сервіси мають змінювати не тільки форму взаємодії з громадянами, а й внутрішню логіку організації процесів, переводячи їх у режими «end-to-end» і орієнтації на користувача [193].

Електронні сервіси та цифрові платформи участі формують інфраструктуру «цифрової демократії» на локальному рівні. Згідно з UN E-Government Survey 2024, розвиток місцевого е-врядування (Local Online Service Index, LOSI) безпосередньо корелює з рівнем доступності послуг, прозорістю процедур та залученням громадян через e-participation [195]. Дослідження щодо participatory budgeting та електронної участі в європейських містах показують,

що онлайн-інструменти (електронні платформи голосування, цифрові консультації, бюджет участі) перетворюють мешканців із пасивних спостерігачів на активних співтворців бюджетної та міської політики [227]. Е-аудит та електронне бюджетування, у свою чергу, забезпечують прозорий цикл управління ресурсами: від планування й ухвалення бюджету до моніторингу виконання, що підтверджується емпіричними висновками зарубіжних досліджень з публічних фінансів [143].

У контексті України, запровадження електронного бюджетування та цифрових фінансів дає змогу прискорювати бюджетні процеси, посилювати прозорість і вдосконалювати механізми розподілу коштів на користь потреб громади. Впровадження моделі *smart governance* на муніципальному рівні доцільно розглядати у кількох вимірах:

- управлінський, переведення ключових адміністративних послуг та внутрішніх процедур в електронну форму, включаючи е-документообіг, е-аудит, цифрові системи управління фінансами;
- демократичний, розгортання цифрових каналів участі (електронні консультації, платформи петицій, бюджети участі, цифрові опитування);
- фінансовий, використання е-бюджетування для планування, виконання та контролю бюджету з відкритими даними;
- стратегічний, інтеграція цифрових рішень у стратегії розвитку громади, *smart-city/smart-community* концепції та політики сталого розвитку.

Така модель перетворює громаду на суб'єкта, здатного управляти даними, процесами й ресурсами в режимі реального часу, відкриває доступ до європейських програм цифрового розвитку та підсилює позиції України в європейському просторі *good governance* і цифрової трансформації.

9. Розширення практики участі населення у прийнятті рішень є одним із базових компонентів європейської моделі місцевого врядування, де участь громади розглядається як постійний процес співтворення політики, а не епізодичний акт голосування. У країнах ЄС механізми *participatory governance* охоплюють бюджети участі, громадські консультації, цифрові петиції, місцеві

дорадчі ради, асамблеї громадян і спільні платформи для планування розвитку територій. Європейська Комісія визначає участь населення як передумову демократичної легітимності місцевого врядування та засіб підвищення якості публічної політики.

Практика бюджетів участі (participatory budgeting) активно реалізується у Польщі, Португалії, Німеччині, Литві та Франції, де громади самостійно визначають напрямки фінансування частини бюджету через онлайн-голосування, публічні обговорення та консультації. Офіційний портал ЄС Participedia містить понад 1200 кейсів таких практик і підтверджує їх вплив на прозорість, інклюзивність та соціальну довіру населення до місцевої влади [255]. Сучасне місцеве управління дедалі частіше переходить до змішаної моделі участі – поєднання офлайн-інструментів (громадські слухання, дорадчі ради) з цифровими інструментами (e-consultations, e-petitions, participatory platforms). Такі моделі використовуються у містах Варшава, Париж, Вільнюс, Люблін і Таллінн, де створені онлайн-платформи для публічних обговорень, участі в бюджетуванні, розроблення стратегій та оцінювання якості послуг.

Українське законодавство вже дозволяє застосовувати бюджети участі, е-петиції та громадські слухання, однак їхня реалізація нерівномірна, а процедура часто має формальний характер. В окремих громадах (Вінниця, Тернопіль, Львів, Житомир) створені цифрові платформи участі, що дозволяють подавати проєкти, голосувати за бюджет, брати участь у консультаціях і формувати локальні громадські політики. Програма U-LEAD with Europe [306] підтримує створення консультативно-дорадчих органів та молодіжних рад при органах місцевого самоврядування, а також розробляє стандарти участі населення.

Розширення механізмів участі населення має ґрунтуватися на кількох практичних етапах:

- створення цифрових муніципальних платформ участі (participatory portals), де зосереджено петиції, консультації, бюджет участі, відкриті дані та опитування;

- розгортання громадських рад, молодіжних рад, рад підприємців і рад з питань освіти, транспорту, медицини як постійних консультативних органів;
- включення компоненту «громадської оцінки політик» (public policy assessment) до процесу планування, виконання та моніторингу стратегій;
- посилення прав громадян впливати на розподіл бюджетних коштів через participatory budgeting не менше ніж 1–5% бюджету громади;
- інституційне закріплення стандартів e-democracy, що відповідають підходам Рекомендацій Ради Європи CM/Rec(2018)4.

Запроваджена система участі населення формує не лише локальну демократію, а й основу суспільної довіри, партнерства та діалогу між громадою, бізнесом і владою.

10. Розроблення муніципальних програм розвитку людського капіталу є системним напрямом модернізації місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції, оскільки саме кадрова спроможність, інтелектуальний потенціал та професійна компетентність місцевих управлінців визначають якість публічних послуг, здатність громад до стратегічного планування, інноваційного розвитку й міжнародної співпраці. У країнах ЄС розвиток людського капіталу на місцевому рівні включає не тільки класичне навчання посадовців, а й створення локальних освітніх платформ, дуальних систем стажувань, муніципальних інноваційних хабів, молодіжних центрів, партнерств із університетами та участь у європейських програмах мобільності (Erasmus+ [197], Horizon Europe [219], CERV [156], Interreg [224]).

Розвиток управлінського людського капіталу є ключем до стійкої трансформації громад. Особлива увага приділяється створенню Місцевих партнерств з розвитку навичок, які об'єднують органи влади, освітні установи, бізнес та молодь. Кадрова спроможність громад – це не лише кількість працівників, а їх здатність управляти змінами, адаптуватися до цифрових трансформацій і впроваджувати інноваційні підходи в роботі муніципалітетів.

Практика Польщі, Естонії та Португалії демонструє, як муніципалітети створюють локальні академії управління, молодіжні консультативні ради,

програми обміну, муніципальні тренінгові центри та «міські лабораторії» (Urban Labs), що забезпечують навчання службовців, менторські програми, стажування молоді у містах-партнерах ЄС. У Вільнюсі та Роттердамі реалізуються муніципальні програми «Молодь до міської ради», що залучають молодь до роботи в органах місцевої влади, формуючи нове покоління управлінців.

Для України така практика була б особливо ефективною в умовах інституційної перебудови громад. Муніципальні програми розвитку людського капіталу можуть включати:

- створення локальних освітніх платформ, де проводиться навчання службовців, громадських лідерів, бізнес-сектору та молоді;
- запуск муніципальних програм молодіжних стажувань в органах влади ЄС (співпраця з CEMR, Committee of the Regions, Eurocities);
- впровадження моделей подвійного навчання, коли муніципалітет співпрацює з університетом і бізнесом у навчанні службовців;
- формування муніципальних інноваційних хабів, де поєднуються освіта, цифрові послуги, урбаністика та місцевий розвиток;
- інституційна підтримка партнерств із європейськими школами публічної адміністрації (ENA, Hertie School, LSE Cities).

Розвиток людського капіталу має стати постійною частиною стратегічного управління громадою, а не одиничними проєктами. Якщо громада не інвестує в власних управлінців, вона залежатиме від зовнішніх консультантів, не зможе якісно управляти фінансами, брати участь у міжнародних програмах і реалізовувати європейські стандарти врядування.

11. Створення муніципальних фондів розвитку та інновацій є одним із сучасних інструментів посилення фінансової автономії громад, що дозволяє акумулювати грантові ресурси, донорську допомогу, кошти міжнародних фінансових організацій (МФО), місцевого бізнесу та приватних інвесторів, застосовуючи механізми державно-приватного партнерства (ДПП). У європейській практиці такі фонди функціонують як локальні фінансово-

аналітичні інституції, що підтримують стратегічні, інфраструктурні, цифрові, екологічні та інноваційні проекти на муніципальному рівні.

Муніципальні фонди відіграють роль «інвестиційних хабів» для громади, забезпечуючи залучення декількох джерел – коштів бюджету, Європейського інвестиційного банку, грантової допомоги від GIZ, USAID, UNDP, ENI CBC, приватних інвесторів та бізнесу. У країнах ЄС вони працюють за моделями Local Investment Funds (Польща), Urban Development Funds (Чехія), Innovation Municipal Labs (Естонія), Municipal Development Agencies (Литва), де функції фонду включають фінансування, експертний супровід і консультаційну підтримку інноваційних проектів. Муніципальні фонди знижують залежність громад від державного бюджету, сприяють запуску державно-приватних партнерств, пришвидшують реалізацію екологічних та інфраструктурних проектів, а також є основою для Smart Cities та цифрової трансформації. У цих моделях громади виступають не як пасивні «одержувачі бюджету», а як активні учасники інвестиційного ринку.

У практиці Польщі муніципальні фонди є провідним інструментом залучення коштів політики згуртованості ЄС, а в Німеччині – основою регіональних стратегій сталого розвитку. Вони дозволяють об'єднувати ресурси кількох громад, фінансувати спільні проекти (екологічні, транспортні, енергетичні), а також упроваджувати моделі державно-приватного партнерства у сфері інфраструктури, освіти, цифрових систем, медицини та безпеки.

Для України створення муніципальних фондів розвитку та інновацій може забезпечити:

- акумулювання грантових коштів, міжнародної технічної допомоги та приватних інвестицій;
- розвиток локальних інноваційних проектів (smart city, енергозбереження, цифрові послуги);
- підтримку стартапів, малого бізнесу, соціального підприємництва;
- підвищення кредитоспроможності територій;
- формування муніципальних венчурних механізмів.

Такі фонди мають виконувати і аналітичну функцію: проводити експертизу проєктів, навчання фінансових менеджерів громад, створювати інвестиційні паспорти та маркетингові стратегії територій. Вони можуть стати центральним елементом моделі «підприємницької громади», де громада виступає активним організатором розвитку, а не лише розпорядником бюджетних коштів.

12. Запровадження європейських стандартів просторового планування є одним з провідних напрямів модернізації місцевого самоврядування в Україні в умовах євроінтеграції. У країнах ЄС просторовий розвиток громад базується на інтегрованих концепціях Green Cities, Compact Cities, Smart Mobility та Eco-Urban Governance, які спрямовані на баланс між урбанізацією, екологічною стійкістю, цифровими технологіями, мобільністю та якістю життя населення. Як зазначено у документі UN-Habitat – New Urban Agenda [250], сучасне місто має формувати простір, дружній до людей, екології, мобільності та інновацій, а також забезпечувати соціальну інклюзивність і кліматичну стійкість. Такий підхід охоплює як просторове планування, так і управління розвитком територій.

Концепція Зеленого міста, яка активно впроваджується завдяки Програмі «Європейська зелена столиця» [309] передбачає збільшення зелених зон, розвиток екологічної інфраструктури, впровадження «зелених бюджетів» та використання принципів екологічного урядування на місцевому рівні. Приклади міст Відня, Любляни та Копенгагена демонструють, як муніципалітети використовують зелені коридори, енергетично ефективні будівлі та природоорієнтовані рішення у своїх Генеральних планах міського розвитку [161].

Модель Компактні міста, описана в звіті OECD – Політика компактного міста: порівняльна оцінка [161], передбачає щільніше, раціонально організоване міське середовище, мінімізацію розростання забудови, пріоритет громадського транспорту, змішане використання територій та розвиток житлово-комерційних зон у межах пішохідної доступності. У Нідерландах, Данії та Німеччині

муніципалітети застосовують принципи вертикальної урбанізації, ефективного використання земель та відновлення промислових зон.

Концепція Розумна мобільність, яку просуває Європейська комісія через Стратегію розумної та сталої мобільності [286], включає розвиток мультимодальної транспортної системи, цифрових платформ мобільності, безбар'єрного доступу до транспорту, веломереж і систем громадського транспорту на основі штучного інтелекту. У містах Гельсінкі, Стокгольм і Барселона муніципалітети створили мобільні платформи, що поєднують дані з громадського транспорту, велошерингу, електротранспорту та міського планування. Також поширюється підхід Еко-урбаністичного управління, який інтегрує просторове планування з управлінням екологічними ризиками, кліматичною адаптацією та соціальною стійкістю.

На нашу думку, ці підходи до просторового планування можуть бути ефективно інтегровані в Україні через розробку муніципальних просторових стратегій, локальних Генеральних планів, створення геоінформаційних систем (GIS) та адаптацію до стандартів Європейського ринку розумних міст. Українські громади можуть застосовувати ці концепції у відновленні територій, розвитку транспортної інфраструктури, зелених зон, організації енергоефективної житлової забудови та проектуванні міст майбутнього.

13. Професійна сертифікація кадрів місцевого самоврядування на основі європейської моделі Безперервний професійний розвиток (CPD) [168] є одним із ключових напрямів модернізації муніципального управління в Україні. Ця модель передбачає безперервне навчання, постійне оновлення компетенцій, систему професійної сертифікації та регулярне оцінювання знань і управлінських навичок службовців. На рівні ЄС CPD розглядається не як одноразова підготовка, а як динамічний процес розвитку фахівців, який поєднує формальну освіту, дистанційне навчання, стажування, наставництво, участь у міжнародних муніципальних проєктах та обмін найкращими практиками.

Європейська Комісія підкреслює, що муніципальні службовці повинні мати доступ до циклічного навчання, яке закріплюється професійною

сертифікацією та прив'язується до кар'єрного зростання, як це реалізовано у Польщі, Німеччині, Естонії та Франції. У цих країнах муніципальні працівники проходять обов'язкову атестацію, а кожні 3–5 років підтверджують свої кваліфікаційні рівні.

На рівні органів місцевого самоврядування CPD дозволяє оцінювати не лише професійні знання, але й управлінську компетентність, цифрову грамотність, етичну відповідальність, здатність до кризового управління та участі у міжнародних проєктах. У країнах ЄС система CPD вбудована у правові механізми, систему місцевих академій врядування, мережі професійного навчання (EIPA, European Training Foundation) та муніципальні кадрові стратегії. Наприклад, у Польщі діє Національна школа державного управління, у Німеччині – Федеральна академія державного управління, в Естонії – Академія електронного урядування, які поєднують навчання службовців із їх професійною сертифікацією та участю в міжнародних програмах.

Для України впровадження CPD може включати:

- запровадження системи професійної сертифікації муніципальних службовців;
- створення Національної платформи безперервного навчання в сфері місцевого самоврядування;
- формування мережі регіональних центрів муніципального навчання;
- участь громад у програмах Erasmus+ Public Governance, EIPA, Eurocities Academy;
- інтеграцію навчання із системою кар'єрного просування та оцінювання результатів діяльності;
- запровадження муніципальних стипендій та молодіжних стажувань у європейських інституціях.

Система CPD має стати не формальністю, а основою професіоналізації місцевої влади. Якщо муніципальний службовець не здатний адаптуватися до цифрових, економічних, екологічних та безпекових викликів, громада втрачає

конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість і можливість інтегруватися до європейського управлінського простору.

14. Формування муніципальних цифрових екосистем є стратегічним напрямом трансформації місцевого самоврядування в Європі та Україні, що поєднує цифрові сервіси, просторове планування, управління даними, електронну демократію та аналітику розвитку. Така екосистема включає GIS-системи, портали відкритих даних, інтегровану цифрову статистику, API-сервіси для бізнесу та громадян, цифрові реєстри, муніципальні CRM-платформи, інструменти громадської участі, електронну взаємодію між органами влади (G2G), громадянами (G2C) та бізнесом (G2B).

Європейська Комісія у звіті Бенчмарк електронного урядування 2023 [194] наголошує, що країни ЄС формують цифрові муніципальні екосистеми не як набір розрізнених сервісів, а як взаємопов'язану систему даних, платформ, реєстрів і комунікацій, де GIS, Open Data та API виконують інтеграційну функцію. У межах EU Smart Cities Marketplace цифрові екосистеми виступають основою міської аналітики, просторового планування, модернізації інфраструктури та управління інвестиціями.

Муніципалітети Німеччини, Естонії, Литви та Данії впровадили Інтегровані муніципальні центри даних, які поєднують кадастрові карти, транспорт, енергоефективність, інфраструктуру, соціальну статистику та демографічні зміни. Це дозволяє органам влади прогнозувати розвиток територій, здійснювати аналітику витрат і планувати міські бюджети на основі даних. В Україні схожі підходи частково застосовано у 2022–2024 рр. у рамках проєктів U-LEAD з Європою [298], EU4Digital Ukraine [202], реалізації Національний геопортал [76], запуску місцевих платформ «Open budget» [22], створення геоінформаційних систем територіальних громад (наприклад, Львівська, Вінницька, Хмельницька, Ковельська, Дрогобицька громади). GIS-платформи в цих громадах об'єднують земельний кадастр, містобудівну документацію, інженерну інфраструктуру, транспортну логістику та індикатори сталого розвитку.

Запровадження цифрових екосистем створює можливості для:

- управління територіальним плануванням через GIS та 3D-моделювання розвитку міст;
- автоматизації податкового адміністрування та цифрового бюджетування;
- створення муніципальних API-платформ для бізнесу (дозволи, тендери, Smart Regulations);
- аналізу демографічної, економічної, транспортної та соціальної статистики;
- взаємодії громадян з владою (електронні петиції, запити, консультації, участь).

Цифрова муніципальна екосистема – це не окремий цифровий інструмент, а нова модель управління, яка переводить всю систему місцевого самоврядування в режим управління на основі даних, управління на основі даних. Саме це створює основу для Smart Cities, інвестиційної привабливості громади, прозорості бюджету, планування розвитку і європейської інтеграції.

15. Пілотне впровадження європейських моделей муніципального соціального управління є одним із провідних напрямів модернізації місцевого самоврядування, що поєднує підходи соціальної підтримки, планування послуг, цифрового управління та співпраці між різними установами. У країнах ЄС муніципалітети виконують роль не лише адміністративних органів, а й соціальних менеджерів громади, які координують допомогу населенню через інтегровані соціальні послуги, кейс-менеджмент та міжвідомчі команди підтримки. Така модель передбачає, що людина не повинна звертатися до різних установ самостійно – всі послуги надаються через єдину систему, де муніципалітет виступає координатором.

Модель кейс-менеджменту в муніципалітетах Німеччини, Швеції та Чехії, де для людини, яка потребує комплексної допомоги (інвалідність, малозабезпеченість, статус ВПО, догляд за літніми людьми), призначається персональний координатор – менеджер соціальних справ. Він забезпечує супровід, доступ до послуг, контроль результату та співпрацю з різними

установами. Третій елемент – міжвідомчі команди соціальної підтримки, які поєднують працівників сфер освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, психологічної підтримки, місцевої влади та громадських організацій. У Литві, Данії, Іспанії такі команди працюють за моделлю Команди з добробуту громади або Місцеві соціальні робочі групи, що дозволяє швидко реагувати на локальні кризи – соціальні, гуманітарні та медичні.

Така система може бути дуже ефективною для українських громад, які працюють з вимушено переміщеними особами, малозабезпеченим населенням, родинами військовослужбовців, людьми з інвалідністю, молоддю та людьми похилого віку. Муніципалітет має бути не постачальником послуг, а координатором соціальної підтримки, переходячи від бюрократичного управління до людиноцентричного.

Отже, реформування моделі місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції України набуває системного характеру, виходячи за межі організаційно-правових змін і трансформуючись у комплексний процес інституційної, фінансової, цифрової, управлінської та соціальної модернізації територіальних громад. Цей процес спрямований на формування нової парадигми муніципального врядування, заснованої на принципах субсидіарності, багаторівневої демократії, інклюзивності, публічної підзвітності, стійкості та цифрової трансформації. У такому підході громада розглядається не як підвідомча адміністративна одиниця, а як самостійний суб'єкт розвитку, здатний керувати ресурсами, забезпечувати якість публічних послуг, залучати інвестиції та налагоджувати міжнародну співпрацю.

Європейський підхід до реформи місцевого самоврядування передбачає не лише передачу повноважень на місця, а й їх інституційну підтримку – через фінансову автономію, професійну сертифікацію кадрів, формування цифрових екосистем, розвиток державно-приватного партнерства, інтегроване просторове планування та впровадження сучасних механізмів управління, включаючи Performance-Based Budgeting, CAF, Digital Twin, Social Impact Assessment та Smart Governance. У цьому контексті громада набуває ознак «муніципальної

сервісної держави», де органи місцевого самоврядування виконують функції сервісних центрів розвитку для громадян, бізнесу, інституційних партнерів і міжнародних організацій.

Реформування моделі місцевого самоврядування в українських реаліях має також соціальний, гуманітарний та безпековий вимір. Громади стають ключовими акторами у наданні інтегрованих соціальних послуг, кризовому менеджменті, адаптації до демографічних, екологічних і безпекових ризиків, забезпеченні соціальної підтримки населення, включно з ВПО, ветеранами, малозабезпеченими сім'ями, молоддю та людьми з інвалідністю. Це потребує використання інноваційних європейських моделей муніципального соціального управління, зокрема кейс-менеджменту, міжвідомчої співпраці, інтегрованих сервісних центрів та локальних планів стійкості.

Реформування місцевого самоврядування в Україні стає частиною ширшої стратегії європейської інтеграції та регіонального розвитку, де громади виступають як носії інновацій, демократичної участі, економічної активності та соціальної згуртованості. Така трансформація потребує не лише політичної волі, але й побудови стійких управлінських інституцій, формування компетентних кадрів, інтеграції цифрових рішень, залучення громадян та міжнародних партнерів. Результатом має стати нова європейська модель місцевого самоврядування, здатна забезпечити якість життя, конкурентоспроможність територій і зміцнення демократичної культури в Україні.

3.2 Впровадження європейських стандартів у модель місцевого самоврядування в Україні

Впровадження європейських стандартів у модель місцевого самоврядування в Україні є системним процесом модернізації, що охоплює правову, інституційну, фінансову, управлінську та соціальну сфери публічного врядування. У межах євроінтеграційного курсу та адаптації до аспис Європейського Союзу українські громади трансформуються відповідно до

принципів субсидіарності, багаторівневої демократії, прозорості, цифрової відкритості, професіоналізації персоналу та інклюзивності процесів прийняття рішень. Європейські підходи передбачають не формальне розширення повноважень місцевих органів, а створення спроможних муніципальних інституцій, здатних ефективно управляти ресурсами, забезпечувати доступність публічних послуг, формувати стратегії розвитку та взаємодіяти з громадянами, бізнесом і міжнародними партнерами.

У цьому контексті імплементація європейських стандартів включає адаптацію управлінських практик, цифрових інструментів, методологій стратегічного та просторового планування, механізмів фінансової автономії, корпоративної етики та оцінювання якості муніципального управління. Такі стандарти, сформовані в межах діяльності Європейської Комісії, Ради Європи, OECD та інших інституцій, спрямовані на підвищення ефективності, підзвітності, стійкості та інноваційності місцевого рівня влади.

З огляду на це, європейська інтеграція у сфері місцевого самоврядування не обмежується нормативною гармонізацією, а передбачає глибоку структурну трансформацію ролі громади, що переходить від адміністративних функцій до моделі сервісного, інноваційного та проактивного врядування. Саме така логіка дає можливість зміцнити територіальний розвиток, підвищити рівень залучення населення, забезпечити конкурентоспроможність громад та сформувати нову парадигму місцевої демократії, яка відповідає європейським практикам та стратегічним цілям розвитку України.

1. Упровадження CAF (Common Assessment Framework) як інструменту оцінки якості муніципального управління відкриває для громад України можливість інтегруватися в європейський простір публічного адміністрування не тільки на рівні норм права, а й на рівні щоденних управлінських практик. CAF розглядається в ЄС як європейський еталон якості для органів влади: це модель загального управління якістю, створена «публічним сектором для публічного сектора» і призначена для самооцінювання організацій за дев'ятьма критеріями, що охоплюють лідерство, стратегію, персонал, партнерства і ресурси, процеси, а

також результати для громадян, співробітників, суспільства та самої організації. У версії CAF 2020 акцент зміщено на цифровізацію, гнучкість, сталість, різноманіття та інновації, що повністю корелює з сучасними викликами розвитку громад [160].

Європейський ресурсний центр CAF при European Institute of Public Administration (EIPA) зазначає, що CAF використовується понад 20 років і нині впроваджений у тисячах організацій публічного сектора в країнах ЄС як базовий інструмент самодіагностики та організаційного розвитку [203]. Практика муніципалітетів Італії, Австрії, Німеччини, Польщі, Греції (зокрема, кейс муніципалітету Волос) показує, що системне застосування CAF дозволяє виявляти «вузькі місця» в управлінні, коригувати організаційну структуру, посилювати залученість персоналу, підвищувати якість послуг та впроваджувати культуру безперервного вдосконалення.

В українському контексті CAF уже почав інтегруватися в систему публічного управління: Національне агентство України з питань державної служби та профільні проекти за підтримки ЄС і Solidarity Fund PL розробили методичні підходи до застосування CAF, включно з пілотуванням у місцевих органах влади [154]. На нашу думку, перехід від разових тренінгів до інституціоналізованого використання CAF на рівні громад має стати одним із ключових елементів впровадження європейських стандартів:

- по-перше, CAF дає змогу поєднати юридичні реформи з реальною зміною управлінської культури, орієнтованої на результат і потреби мешканців;
- по-друге, модель створює спільну «мову якості» для українських та європейських муніципалітетів, що полегшує участь у програмах Twinning, Interreg, URBACT;
- по-третє, запровадження CAF у форматі регулярної самооцінки може стати базою для benchmarking між громадами, формування рейтингів якості управління та обґрунтування рішень щодо розподілу ресурсів.

Фактично, впровадження CAF означає перехід від інтуїтивного адміністрування до системного управління якістю, коли кожна громада отримує

інструмент не просто для «перевірки», а для планомірного підвищення ефективності, прозорості та стійкості муніципального врядування в логіці європейських стандартів good governance.

2. Запровадження бюджету на основі результативності (Performance-Based Budgeting, PBB) для українських громад може стати ефективним механізмом підвищення ефективності, прозорості та підзвітності бюджетних витрат – за умови, що він буде правильно адаптований до національного контексту та забезпечений якісними індикаторами результативності.

PBB – це метод бюджетування, при якому розподіл коштів здійснюється не тільки на підставі кількості чи історичних витрат, а виходячи з чітко визначених цілей, очікуваних результатів та показників ефективності. У межах PBB фінансові ресурси асоціюються з очікуваними результатами, і бюджетні рішення базуються на інформації про performance (результативність), output- і outcome-індикатори [256].

У доповіді Європарламенту щодо бюджету ЄС наголошується, що PBB сприяє підвищенню підзвітності, розумінню, «що працює, а що – ні», а не просто «чи витрачено кошти» [256]. Такі дані можуть бути використані як основа для прийняття рішень про фінансування.

У науковій праці В.К. Рівенбарк, Дж.М. Келлі, присвяченій муніципальному рівню, показано, що PBB поширюється серед муніципалітетів різних розмірів: навіть невеликі міста/селища можуть запроваджувати системи performance measurement та link budget-to-results [274].

Необхідність впровадження для українських громад:

- PBB допомагає перейти від витратної логіки до логіки результату: не просто «скільки витрачено», а «що отримано» - з огляду на якість послуг, результати проєктів, ефективність управління;
- це підвищує підзвітність перед громадянами: бюджет стає зрозумілішим, менше шансів на непрозорі чи неефективні витрати;

– РВВ стимулює стратегічне планування: обов’язково має бути чітка мета, заходи, індикатори, моніторинг і оцінка, а це сприяє довгостроковій візії розвитку громади;

– для громад з обмеженими ресурсами РВВ, спосіб пріоритизувати найважливіші завдання, оптимізувати використання коштів, підвищити ефективність.

Як можна впровадити РВВ у громадах України:

– розробка стратегій/програм з чіткими цілями і індикаторами, для кожної галузі: освіта, соціальні послуги, інфраструктура, благоустрій тощо;

– визначення output- та outcome-показників, наприклад: кількість послуг, якість, рівень задоволеності громадян, показники ефективності ресурсів, економії, екологічного впливу тощо;

– запровадження систем моніторингу і звітності, регулярні звіти, публічні дані, аналіз показників, коригування програм;

– навчання працівників муніципалітетів, фінансових менеджерів, планувальників, аналітиків, щоб вони могли працювати з РВВ, збирати дані, аналізувати результати;

– застосування РВВ разом із стратегічним плануванням і інструментами контролю якості (наприклад, у поєднанні з CAF, аудитами, open data, participatory governance), щоб бюджетна політика стала частиною загальної стратегії розвитку.

Складнощі та на що звернути увагу:

– РВВ потребує якісних даних і показників, недостатня статистика або слабкий облік може звести ефективність до нуля;

– необхідна зміна управлінської культури, від традиційного фінансування до орієнтування на результат, що може викликати спротив або потребувати навчання;

– потрібне технічне оснащення, системи бухгалтерського та бюджетного обліку, інформаційні системи, моніторинг;

– вимога транспарентності та підзвітності, громадяни мають бачити результати, дані, звіти.

Впровадження РВВ в Україні – не просто модернізація бюджетного процесу, а фундаментальна трансформація модельного підходу до управління ресурсами громади. За умови чіткої методології, належного кадрового забезпечення та прозорості, РВВ може стати дієвим механізмом підвищення ефективності, підзвітності та конкурентоспроможності громад. Це відповідає європейській логіці *good governance*, підсилює довіру громадян, сприяє стратегічному розвитку й залученню інвестицій.

3. Упровадження елементів партисипативної демократії на місцевому рівні – один із провідних напрямів адаптації України до сучасних європейських стандартів врядування. У країнах ЄС участь громадян у виробленні рішень розглядається як інструмент підвищення легітимності влади, прозорості бюджетного процесу та формування соціальної довіри. Такі механізми, як бюджети участі, *citizens' panels* та *e-consultations*, стали невід'ємною частиною локального врядування в Польщі, Португалії, Іспанії, Фінляндії, Данії та Німеччині. Вони не лише розширюють можливості мешканців впливати на місцеву політику, а й формують культуру співучасті, яка є основою європейської моделі багаторівневої демократії.

Бюджети участі стали одним із наймасштабніших механізмів залучення громадян: у Португалії понад 150 муніципалітетів реалізують РВ-моделі, а на рівні ЄС цей інструмент охоплює мільйони громадян. У Польщі бюджети участі з 2018 року мають обов'язковий статус для міст воєводського значення, що значно підвищило рівень прозорості та взаємодії влади з громадянами. У Німеччині та Франції РВ використовується не тільки у громадах, але й у школах, соціальних установах, бюджетах молоді – що свідчить про широку інтеграцію механізму в місцеве життя. Моделі *citizens' panels*, які активно застосовуються у Фінляндії, Ірландії та Бельгії, передбачають формування репрезентативних груп громадян, які обговорюють питання місцевої політики та формують рекомендації для органів влади. Електронні консультації (*e-consultations*) у

країнах Балтії, Німеччині та Австрії стали стандартним інструментом оцінки громадської думки щодо регуляторних актів, стратегій розвитку, бюджетів та містобудівної документації. Портали e-consultation працюють на основі відкритих даних, а їхні результати мають юридичний статус рекомендацій, які органи влади зобов'язані враховувати.

На нашу думку, для українських громад впровадження партисипативної демократії означає перехід від формального залучення до реальної співучасті мешканців у розвитку громади. Це допоможе:

- підвищити довіру до місцевої влади;
- зробити бюджетний процес прозорим і зрозумілим;
- активізувати молодь та громадські організації;
- формувати рішення, що ґрунтуються на реальних потребах громади;
- наблизити українську модель самоврядування до стандартів доброго врядування (good governance), які застосовуються в ЄС.

4. Формування муніципальних партнерств у межах програм Interreg, URBACT та ESPON є одним із найбільш ефективних механізмів інтеграції українських громад у європейський простір територіального розвитку. Ці програми забезпечують спільні проєкти, обмін управлінськими практиками, підвищення інституційної спроможності та доступ до фінансування інноваційних ініціатив. На відміну від традиційних грантів, вони передбачають структуровану співпрацю між муніципалітетами – коли громади розробляють спільні рішення у сферах просторового планування, мобільності, цифрової трансформації, екологічної політики, туризму, соціальних послуг і сталого розвитку.

Європейська програма Interreg (European Territorial Cooperation), що працює понад 30 років, охоплює транскордонне, міжрегіональне та транснаціональне співробітництво. Для українських громад особливе значення мають напрями Interreg NEXT, у межах яких вже реалізуються проєкти з Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією. Офіційний портал програми

підкреслює, що Interreg створена для «спільного вирішення транснаціональних викликів та розвитку сталих територіальних партнерств» [308].

Програма URBACT [303] спрямована на розвиток міської політики та підвищення якості муніципального врядування через мережі міст. За даними URBACT IV (2021–2027), міста-учасники отримують можливість реалізовувати спільні урбаністичні стратегії, проводити інтегроване планування й навчатись у європейських партнерів. Українські громади з 2022 року отримали статус бенефіціарів і вже залучені до мереж, що працюють над темами мобільності, соціальної інклюзії, зеленого переходу та цифрової трансформації.

Третій інструмент – ESPON (European Spatial Planning Observatory Network) [199], науково-аналітична програма ЄС, що забезпечує просторові дослідження, аналітику даних та моделювання для муніципалітетів і регіонів. ESPON надає громадам інструменти для стратегічного планування, включно з картографуванням функціональних територій, оцінкою демографічних ризиків, стійкості інфраструктури, інноваційного потенціалу та транскордонної взаємодії. Українські громади можуть користуватися цими даними через відкриті ресурси ESPON.

Участь українських ОМС у цих програмах є не лише способом залучення фінансування чи обміну досвідом, а й інструментом підвищення управлінської культури та стратегічної спроможності. Партнерство з європейськими муніципалітетами дозволяє громадам:

- адаптувати європейські моделі управління та просторового планування;
- розвивати локальні інновації та цифрові екосистеми;
- підвищувати конкурентоспроможність через транснаціональні проєкти;
- готувати кадри для нової моделі врядування;
- включатися в європейські мережі Urban Agenda, Green Cities, Smart Communities;
- зміцнювати дипломатію міст і міжнародні зв'язки.

Інтеграція українських громад у Interreg, URBACT та ESPON створює ефект «європейського прискорювача»: місцеве самоврядування переходить від

локальних рішень до участі в багаторівневій політиці ЄС, що значно розширює горизонти розвитку та сприяє виконанню вимог євроінтеграції.

5. Створення мережі регіональних центрів місцевої демократії на основі моделі Council of Europe Democratic Hubs є стратегічним напрямом розвитку української системи місцевого самоврядування, що відповідає європейським підходам до підтримки демократичних інституцій на локальному рівні. Концепція Democratic Hubs була розроблена Радою Європи для посилення локальної демократії, професіоналізації муніципальних службовців, розширення громадської участі та впровадження стандартів good democratic governance у громадах. Ці центри функціонують як регіональні платформи, що забезпечують навчання, обмін практиками, консультаційну підтримку, експертний супровід реформ і розвиток культури участі громадян.

Впровадження Democratic Hubs в Україні може стати системним рішенням для:

- професіоналізації кадрів ОМС;
- стабільної підтримки громад у період реформ та відбудови;
- підвищення стандартів прозорості, участі та управлінської культури;
- створення мережевих партнерств між громадами України та ЄС;
- розвитку локальних шкіл публічного управління;
- формування інституційної пам'яті та накопичення експертизи у громадах.

Такі центри можуть бути інтегровані в існуючу архітектуру розвитку місцевого самоврядування – наприклад, при регіональних агенціях розвитку, закладах вищої освіти, центрах підвищення кваліфікації, офісах міжнародних програм, або як окремі інституції, підтримувані РЄ та національними партнерами.

У перспективі Democratic Hubs можуть стати основою для європейської моделі community of practice – спільноти муніципальних практиків, що розробляють та поширюють інноваційні рішення в управлінні.

6. Запровадження технологій Digital Twin (цифрових «двійників» міста чи громади) – вагома та перспективна ініціатива для модернізації місцевого самоврядування, особливо з огляду на європейський досвід smart-city та data-driven governance.

Digital Twin для громад:

- технологія Digital Twin передбачає створення віртуальної, цифрової копії міської (або громадської) інфраструктури й систем – із 3D-моделями, геоданими, інформацією про інженерну, транспортну, енергетичну, екологічну, соціальну та іншу інфраструктуру. Такий «двійник» синхронізується з реальними даними (через IoT, сенсори, GIS, кадастри тощо) та дає змогу моделювати сценарії розвитку, перевіряти рішення, прогнозувати наслідки, управляти ресурсами й реагувати на зміни [178].

- у межах smart-city ініціатив Digital Twin стає інструментом data-driven урядування: місто не планує інфраструктуру «на око», а базуючись на аналітиці, симуляціях, прогнозах і сценаріях. Це дає змогу зменшити ризики, оптимізувати витрати, підвищити ефективність та прозорість рішень [178].

- digital Twin також виступає інструментом участі громадян – через візуалізацію, 3D-моделі, інтерактивні сценарії, публічні консультації та «віртуальні обговорення» міського розвитку. Це сприяє демократії, інклюзивності, кращій комунікації між владою і мешканцями [178].

Як зазначають Ф. Дембські, У. Весснер, М. Лецгус, Urban Digital Twins (UDTs) революціонізують міське планування та управління, дозволяючи містам тестувати плани в цифровому просторі перед їх реалізацією у фізичному [178].

У дослідженні С. Жу, Дж. Джін підкреслено, що цифрові двійники дають змогу передбачати та управляти інфраструктурою, енергетикою, мобільністю, оптимізувати витрати і підвищити безпеку [311].

Впровадження Digital Twin в українських громадах – це не просто модернізація технологічна, а системна зміна парадигми управління:

- після масштабних руйнувань, військових дій, руйнування інфраструктури та необхідності відбудови, цифрова модель дає можливість

планувати відновлення з нуля у віртуальному просторі, з урахуванням ризиків, сценаріїв, інженерних та екологічних обмежень. Це економить ресурси, дає передбачуваність і підвищує шанси на стійку реконструкцію (як у прикладі міста, де цифровий двійник створюється для відбудови) [312].

– Digital Twin сприяє інтегрованому плануванню: транспорт, енергетика, простір, житло, екологія, мобільність, громадський простір, усе на одному «шарі даних». Це відповідає європейській моделі Smart City, і дозволяє громадам переходити від фрагментованих рішень до комплексного розвитку.

– для громад, які прагнуть залучити інвестиції та міжнародну підтримку, цифрова готовність + аналітика + прозорість + сценарне моделювання = підвищена довіра донорів, бізнесу, міжнародних партнерів.

– Digital Twin може служити інструментом участі громадян у плануванні міста, через 3D-моделі, візуалізацію змін, громадські обговорення, «what-if» сценарії. Це підсилює підзвітність, залученість та демократію.

Умови та виклики при впровадженні:

– якісні, стандартизовані, оновлювані дані, кадастри, геодані, реєстри, інфраструктурні шари, сенсори тощо;

– професійні кадри, урбаністи, GIS-аналітики, IT-спеціалісти, аналітики ризиків, планувальники;

– ціластна концепція управління даними і governance, єдиний data-hub громади, правила доступу, приватність, безпека, оновлення;

– фінансування та технічна інфраструктура, хмарні рішення, сервера, IoT-системи, інтеграція;

– стратегічна воля і політична підтримка, місто має визначити Digital Twin як інструмент розвитку, а не лише демонстративний проєкт.

Про ці виклики пишуть у кейсі міста Aachen – де ключовим було побудова data-platform + governance + залучення всіх департаментів [182].

Digital Twin – це один із найперспективніших напрямів модернізації місцевого самоврядування для України у сучасних умовах. Це не «модний тренд», а інструмент, який реально підвищує здатність громади до стратегічного

планування, відбудови, цифровізації, участі громадян, залучення інвестицій і стратегії стійкого розвитку.

Якщо громада серйозно налаштована на майбутнє, слід врахувати такі рекомендації:

- започаткувати пілотний проєкт Digital Twin у одній-двох громадах;
- створити муніципальний data-hub / робочу групу IT + урбаністики + планування;
- інтегрувати цифрову модель з GIS, Open Data, кадастром, інфраструктурою, енергетикою, мобільністю;
- забезпечити транспарентність і участь громадян у розробці та обговоренні цифрової моделі;
- шукати фінансування або партнерів (гранти ЄС, міжнародних донорів, приватні інвестиції, партнерства).

Такий підхід створить у громаді основу для розвитку за європейськими стандартами – прозорості, ефективності, стійкості та демократичності.

7. Запровадження системи етичного врядування відповідно є одним із провідних напрямів модернізації місцевого самоврядування у країнах ЄС та важливим компонентом адаптації українських громад до європейських стандартів доброчесності, підзвітності та прозорості. Кодекс створений Радою Європи як універсальний набір етичних орієнтирів, що визначають поведінку посадових осіб, мінімізують ризики корупції та зміцнюють довіру громадян до органів місцевої влади. Документ містить норми щодо запобігання конфлікту інтересів, чесності, відкритості, неупередженості, відповідальності, підзвітності та обов'язку діяти в інтересах громади.

Попри наявність антикорупційного законодавства, українські громади досі стикаються з проблемами конфлікту інтересів, недостатньої прозорості, низької культури підзвітності та слабкої етичної інфраструктури. Системне впровадження European Code of Conduct може стати інструментом переходу від формального дотримання вимог до реальної внутрішньої трансформації

управлінської культури. Для цього потрібні не тільки правила, а й інституційні механізми, зокрема:

- створення етичних комісій при радах;
- введення етичних декларацій та реєстру інтересів;
- регулярні тренінги й сертифікація службовців у сфері етики;
- впровадження муніципального Ethics Compliance Officer;
- створення каналів для повідомлень про порушення етики (whistleblowing);
- публічний єдиний стандарт поведінки депутатів і службовців громади.

Впровадження цього кодексу в Україні забезпечить:

- формування спільних стандартів поведінки для всіх службовців і депутатів;
- зменшення корупційних ризиків і неформальних практик;
- підвищення довіри громадян до влади;
- покращення інвестиційного та адміністративного клімату громади;
- гармонізацію управлінських практик із європейською культурою доброго врядування.

Етичне врядування стає фундаментом для подальшої інтеграції громад у європейські мережі, програми та стандарти, оскільки європейська модель місцевої влади базується не тільки на ефективності, а й на доброчесності, прозорості та моральній відповідальності посадових осіб.

8. Упровадження муніципального соціального аудиту (Social Impact Assessment, SIA) є одним із найперспективніших напрямів адаптації української моделі місцевого самоврядування до європейських стандартів управління. У країнах ЄС SIA використовується як інструмент оцінювання того, яким чином рішення органів влади впливають на різні групи населення – домогосподарства, молодь, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, малозабезпечених, бізнес-спільноту, громади, розташовані у зоні ризиків тощо. На відміну від фінансового чи економічного аналізу, соціальний аудит фокусується на якості життя, соціальній справедливості та довгострокових ефектах рішень.

За рекомендаціями ЄС, викладеними в European Commission Better Regulation Guidelines, інститути місцевого врядування повинні оцінювати соціальні наслідки політик на ранніх етапах планування, використовуючи стандартизовані методики прогнозування впливів, залучення громадськості та формування альтернативних сценаріїв [148].

На рівні держав-членів SIA інтегровано як елемент муніципального управління:

- у Великій Британії місцеві ради зобов'язані проводити Equality Impact Assessment (EIA) для всіх політик, що можуть впливати на громадян [196];
- у Німеччині підхід Sozialfolgenabschätzung застосовується в муніципальному плануванні під час реалізації проєктів у сфері житлової політики, інфраструктури та управління просторовим розвитком [288].

Для українських громад інтеграція муніципального соціального аудиту може стати переломним кроком у підвищенні якості управлінських рішень. Органи місцевого самоврядування часто ухвалюють рішення без системного аналізу їх соціальних наслідків – це створює ризики нерівності, соціальної напруги або неефективного використання ресурсів. SIA дозволить:

- прогнозувати позитивні та негативні ефекти управлінських рішень;
- запобігати соціальним конфліктам;
- більш раціонально розподіляти бюджетні ресурси;
- залучати громадян до оцінювання політик;
- підвищувати довіру до влади та якість публічних послуг.

У практичному вимірі для українських громад доцільно впровадити:

- методичні інструкції з проведення SIA за моделями ЄС;
- створення соціальних офісів оцінювання впливів у складі виконавчих органів рад;
- публічні звіти щодо соціальних наслідків рішень;
- використання кількісних і якісних індикаторів соціального впливу (equity index, health impact, accessibility indicators тощо);
- інтеграцію SIA у процеси стратегічного та просторового планування.

SIA може стати одним із провідних інструментів зближення українських громад із європейськими практиками evidence-based policymaking, де рішення приймаються на основі аналізу, доказів та оцінювання майбутніх ефектів.

9. Використання стандартів EN ISO 37120 «Sustainable Cities and Communities – Indicators for City Services and Quality of Life» є невід’ємним компонентом переходу муніципального управління до європейської моделі вимірюваної ефективності та доказового управління. Цей стандарт, розроблений International Organization for Standardization (ISO) та підтриманий World Council on City Data (WCCD), визначає набір кількісних індикаторів, за допомогою яких міста можуть оцінювати якість послуг, рівень сталості, екологічну ефективність та соціальне благополуччя населення [26;128].

У європейських країнах стандарти ISO 37120 використовують міста, що прагнуть до сталого розвитку та міжнародної конкурентоспроможності. Наприклад:

- Лондон, Барселона, Амстердам і Відень застосовують ISO 37120 для аналізу транспортної системи, викидів CO₂, доступності послуг, безпеки та управління відходами [310];

- Гельсінкі інтегрував ISO 37120 у систему стратегічного планування Helsinki City Strategy, використовуючи індикатори для оцінки кліматичної нейтральності та урбаністичного розвитку [157].

Інтеграція ISO 37120 для українських громад може стати інструментом, який переводить управління з площини декларацій у площину вимірюваних результатів. Багато поточних стратегічних документів громад містять якісні формулювання, але не мають індикаторів, які дозволяють оцінити реальний прогрес. ISO 37120 забезпечує міжнародно визнану методологічну основу для:

- оцінювання якості публічних послуг;
- порівняння міст України з містами ЄС;
- визначення пріоритетів розвитку на основі даних;
- підвищення прозорості та підзвітності муніципалітетів;

– проведення політики сталого розвитку відповідно до SDG 11 («Sustainable Cities and Communities»).

Стандарт встановлює єдині правила збору й інтерпретації даних, що дозволяє уникнути маніпуляцій та суб'єктивних оцінок. Для України це означає перехід до системи, де громади повинні звітувати на основі кількісних показників: рівень енергоефективності будівель, доступність громадського транспорту, якість водопостачання, рівень забруднення повітря, частка відходів, що переробляються, тощо.

У практичному вимірі, впровадження ISO 37120 в Україні може передбачати:

- створення муніципальних офісів даних (City Data Offices), відповідальних за збір та верифікацію індикаторів;
- інтеграцію індикаторів у стратегічні та просторові плани розвитку;
- включення метрик ISO у KPI керівників комунальних підприємств;
- використання індикаторів для залучення інвестицій (WCCD сертифікація використовується інвесторами як критерій прозорості та передбачуваності розвитку міста);
- участь громад у міжнародних кластерних мережах сталих міст.

Саме стандарти ISO можуть стати «містком» між українськими громадами та європейською системою управління якістю: вони дозволяють порівнювати українські муніципалітети з європейськими не за суб'єктивними критеріями, а за фактичними результатами.

10. Інтеграція внутрішнього муніципального аудиту за моделями Німеччини, Естонії та Словенії передбачає формування системи, яка оцінює не тільки фінансову дисципліну, а й ефективність управлінських процесів, результативність рішень та створення суспільної цінності. На відміну від традиційного контролю, орієнтованого на виявлення помилок чи порушень, сучасний внутрішній аудит фокусується на аналізі ризиків, оптимізації процесів, виявленні неефективностей і формуванні пропозицій щодо покращення роботи

органів місцевого самоврядування. Такий підхід дає змогу громадам працювати стратегічно, підвищувати якість послуг і зміцнювати довіру населення.

Внутрішній аудит може стати дієвим інструментом розвитку громади у разі його правильного інституційного впровадження. Передусім необхідно забезпечити функціональну незалежність аудиторів, чітко визначити їхні повноваження, забезпечити доступ до інформації та інтегрувати аудит у цикли стратегічного планування. Успішність моделі також залежить від професійної підготовки фахівців, здатності застосовувати ризик-орієнтований підхід та орієнтації на результат, а не на формальні показники.

Рекомендації для впровадження внутрішнього муніципального аудиту в Україні:

- створити підрозділи внутрішнього аудиту в органах місцевого самоврядування із закріпленою незалежністю та прямою підзвітністю раді громади;
- впровадити процесний та результативний аудит (process audit та performance audit) з оцінюванням ефективності управління, а не лише дотримання процедур;
- розробити стандарти муніципального аудиту, що включатимуть методики оцінювання процесів, ризиків, результативності проєктів і соціального впливу рішень;
- запровадити щорічний план аудиту, узгоджений зі стратегією розвитку громади та ключовими проєктами.
- оцінювати роботу комунальних підприємств, включаючи їхню фінансову стійкість, якість послуг і відповідність стратегічним цілям громади;
- створити систему управління ризиками, яка інтегрується у внутрішній аудит і дозволяє передбачати проблеми до їх виникнення;
- забезпечити регулярне навчання аудиторів, залучення зовнішніх експертів та можливість професійної сертифікації;
- запровадити публічні аудиторські звіти, щоб підвищити довіру громадян і забезпечити прозорість прийняття рішень;

– формувати рекомендації з покращення управління, що містять конкретні заходи, строки виконання та відповідальних осіб.

– забезпечити зворотний зв'язок, коли керівники структурних підрозділів зобов'язані реагувати на аудиторські висновки та звітувати про виконання рекомендацій.

Внутрішній муніципальний аудит у такому форматі стане інструментом не контролю, а розвитку: він дозволить громадам працювати ефективніше, прогнозувати ризики та підвищувати якість управління. Це створює фундамент для європейського рівня прозорості, професійності та підзвітності.

Висновки до третього розділу

Удосконалення моделі місцевого самоврядування України в умовах європейської інтеграції постає як багатовимірний процес, що поєднує структурні реформи, інституційну модернізацію та впровадження управлінських стандартів, характерних для країн ЄС. Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування визначається прагненням сформувати ефективну, автономну та підзвітну систему управління, яка здатна забезпечувати сталий розвиток громад, високий рівень публічних послуг та реальну участь населення у процесах ухвалення рішень. У цьому контексті євроінтеграційний курс України зумовлює необхідність адаптації як законодавчих норм, так і управлінських практик відповідно до європейських стандартів доброго врядування, прозорості, субсидіарності та інклюзивності.

Реформування моделі місцевого самоврядування охоплює трансформацію механізмів управління, фінансування, просторового планування, кадрового забезпечення та взаємодії з громадянами. Поступове посилення повноважень органів місцевого самоврядування супроводжується розширенням їх відповідальності за якість послуг, стратегічне планування, розвиток інфраструктури та забезпечення соціальної стабільності. Водночас реформаторські ініціативи орієнтуються на створення інституційної спроможності громад – здатності ефективно організовувати внутрішні процеси, управляти ризиками, забезпечувати цифрову трансформацію та впроваджувати

механізми внутрішнього контролю. Це формує підґрунтя для переходу до сервісно-орієнтованої моделі місцевого врядування, де домінує логіка результативності, а не виконання формальних процедур.

Впровадження європейських стандартів у модель місцевого самоврядування спрямоване на поєднання українських управлінських практик із міжнародно визнаними підходами, які застосовують у країнах ЄС. Насамперед це стосується імплементації принципу субсидіарності, індикаторних систем оцінювання якості життя та ефективності управління (ISO 37120), стандартів етичного врядування, процесного та результативного аудиту, цифрових технологій (smart governance, digital twin), практик міжмуніципальної співпраці та залучення громадян до прийняття рішень. Ці інструменти забезпечують формування управління, яке ґрунтується на даних, прозорості, інноваціях та стратегічній орієнтації на розвиток.

Загалом удосконалення моделі місцевого самоврядування в євроінтеграційному контексті поєднує глибоку модернізацію управлінських механізмів із поступовою гармонізацією українських практик із європейськими стандартами. Така інтегрована трансформація сприяє формуванню спроможних, конкурентоспроможних і стійких громад, здатних ефективно реалізовувати політику місцевого розвитку та забезпечувати високий рівень життя населення відповідно до європейських орієнтирів.

ВИСНОВКИ

1. Проведений аналіз понятійних, теоретичних та організаційних засад місцевого самоврядування засвідчує його складний, багатокомпонентний характер як інституту публічної влади та публічного управління і однієї з ключових передумов демократичного розвитку держави. Місцеве самоврядування функціонує на перетині державних, громадських і територіальних інтересів, поєднуючи елементи політичної автономії, організаційної самостійності та відповідальності перед населенням. У сучасному розумінні воно розглядається як публічна влада, відмінна від державної, але водночас така, що перебуває у тісному зв'язку з нею, забезпечуючи реалізацію принципу народовладдя на локальному рівні та сприяючи балансуванню централізаційних і децентралізаційних механізмів публічного управління.

Типологія місцевого самоврядування, представлена у вигляді централізованих, децентралізованих і змішаних моделей, демонструє, що реальна організація влади на місцях залежить від історичних традицій, політичної культури, адміністративного устрою держави та рівня громадянської активності. Водночас спільним для більшості розвинених країн є прагнення до розширення автономії громад, посилення їх фінансової спроможності та формування ефективних представницьких і виконавчих органів, спроможних відповідати на локальні виклики. У змішаних моделях, характерних також для сучасної України, чітко простежується необхідність удосконалення механізмів взаємодії між державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування для уникнення дублювання повноважень та забезпечення реальної субсидіарності.

Структура місцевого самоврядування, яка включає представницькі органи, виконавчі органи та систему допоміжних інституцій, забезпечує комплексність управління на місцевому рівні. Представницькі органи відіграють роль політичних центрів прийняття рішень, тоді як виконавчі органи відповідають за практичну реалізацію політики, організацію публічних послуг та координацію щоденної адміністративної діяльності. Аналіз порівняльного досвіду різних

країн демонструє, що ефективність такої структури безпосередньо залежить від її прозорості, підзвітності, збалансування повноважень та наявності професійного кадрового потенціалу.

Питання співвідношення місцевих і державних інтересів, порушене рядом дослідників, підтверджує, що чіткої та абсолютної межі між ними не існує. Значна частина питань місцевого значення має загальнонаціональне значення, а багато державних політик потребують точного локального виконання. Це визначає потребу в ефективній взаємодії між рівнями влади, що забезпечує стає функціонування держави як цілісного публічного організму. Саме тому концепції децентралізації та субсидіарності стають провідними методологічними орієнтирами у формуванні сучасних моделей місцевого самоврядування.

Узагальнюючи опрацьовані положення можна стверджувати, що місцеве самоврядування є не лише механізмом територіальної організації влади, а й складним соціально-політичним інститутом, який забезпечує участь громадян у врядуванні, відображає різноманіття інтересів територіальних спільнот та формує основу демократичного розвитку держави. Удосконалення його типів, структур і функцій має ґрунтуватися на поєднанні національних традицій та міжнародних стандартів, що дасть змогу підвищити ефективність управління на місцях та забезпечити стійкий розвиток територіальних громад.

2. Правові та інституційні засади місцевого самоврядування, закріплені у конституційних, законодавчих, міжнародних і локальних актах, формують базовий каркас функціонування усієї системи публічної влади на місцях. Аналіз нормативної архітекτονіки засвідчує, що саме вона визначає характер компетенцій територіальних громад, обсяг їхньої автономії, механізми реалізації прав і обов'язків та організацію взаємодії між різними рівнями публічної влади. З огляду на це, правові засади виступають не лише «правилами гри», а й інструментами інституційного розвитку, які забезпечують сталість, передбачуваність і легітимність муніципального управління.

Положення Конституції України, спеціальних законів та ратифікованих міжнародних документів, таких як Європейська хартія місцевого самоврядування, створюють нормативний фундамент, що гарантує місцевій владі право та спроможність самостійно вирішувати питання місцевого значення. Водночас, національне законодавство визначає механізми формування органів самоврядування, порядок здійснення власних і делегованих повноважень, матеріально-фінансову основу їхньої діяльності та принципи відповідальності перед громадою. Це забезпечує комплексність системи, де кожний правовий рівень – міжнародний, національний і локальний, доповнює інші та формує узгоджену правову модель.

Інституційні засади, які втілюються через систему рад, виконавчих органів, інструментів місцевої демократії та процедур взаємодії з державними структурами, визначають організаційну логіку роботи місцевого самоврядування. Вони забезпечують баланс представницьких і безпосередніх форм демократії, створюють умови для контролю, підзвітності та стратегічного розвитку територій. Суттєву роль відіграють принципи комплементарності, субсидіарності, демократизму та департаменталізації, що формують європейську модель публічної влади та орієнтують Україну на стандарти Ради Європи й Європейського Союзу. Особливо цінним є принцип субсидіарності, який визначає оптимальний розподіл повноважень між рівнями влади та забезпечує автономію громад у межах їхньої компетенції.

У дослідженні було встановлено, що правові та інституційні основи місцевого самоврядування перебувають у динамічному розвитку. Умови децентралізації, євроінтеграційний курс держави, масштабні соціально-економічні трансформації та безпекові виклики зумовлюють потребу перегляду існуючих механізмів та адаптації їх до сучасних моделей європейського муніципального врядування. Важливими завданнями залишаються: забезпечення реальної фінансової спроможності громад; удосконалення законодавчої бази щодо розмежування повноважень; підвищення ролі місцевої

демократії та розвиток локальних нормативних актів, що конкретизують специфіку управління в кожній громаді.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що правові та інституційні засади є визначальними для ефективного функціонування місцевого самоврядування. Вони створюють умови для розвитку автономії територіальних громад, формують механізми їх участі у вирішенні публічних справ та забезпечують відповідальність органів влади перед населенням. Сучасні тенденції розвитку місцевого самоврядування в Україні підтверджують, що його подальший прогрес залежатиме від глибини впровадження європейських принципів, зміцнення правових гарантій та інституційної спроможності органів місцевої влади, що є необхідною передумовою демократичного розвитку держави та підвищення добробуту громад

3. Сучасні наукові дослідження місцевого самоврядування демонструють багатовимірність підходів до його аналізу та розкривають еволюцію цього інституту як ключового елементу публічної влади і демократичного врядування. У центрі наукового дискурсу перебуває прагнення осмислити, яким чином місцеве самоврядування здатне забезпечувати ефективне управління, відповідати інтересам громад та адаптуватися до соціально-економічних, політичних і правових трансформацій, що відбуваються в Україні та світі. Однією з домінант у сучасних дослідженнях є поглиблення теоретичних засад інституту місцевого самоврядування. Науковці приділяють значну увагу формуванню концептуальних підходів до організації влади на локальному рівні, визначенню оптимальної моделі взаємодії між державою та громадою, аналізу принципів народовладдя, децентралізації та субсидіарності. Дослідження послідовно демонструють, що ефективність місцевого самоврядування безпосередньо залежить від здатності інституцій забезпечувати автономність громад, підтримувати їхню участь у прийнятті рішень та створювати інституційні механізми відповідального управління.

Провідним напрямом наукових розвідок є вивчення правових засад функціонування місцевого самоврядування. Увага зосереджена на аналізі конституційних положень, законодавчої бази та міжнародних стандартів, які визначають статус, повноваження та відповідальність органів місцевого самоврядування. Дослідження зафіксували, що національна нормативно-правова база перебуває в процесі постійного вдосконалення, однак зберігає низку прогалин і колізій, що потребують системного вирішення, особливо в умовах євроінтеграції та гармонізації з нормами Ради Європи й ЄС. Інтенсивно розвивається фінансово-економічний напрям досліджень, який охоплює питання формування місцевих бюджетів, фінансової автономії громад, міжбюджетних відносин та ефективності використання ресурсів. Науковці наголошують, що розширення повноважень місцевого самоврядування потребує відповідного ресурсного забезпечення, а без належної фінансової бази громади не здатні реалізувати потенціал розвитку, забезпечити якісні послуги та досягти стійкості у кризових умовах.

Значний масив робіт присвячений управлінсько-адміністративним аспектам діяльності місцевих органів влади. У фокусі досліджень – питання організаційної структури, ефективності управлінських процесів, впровадження сучасних управлінських технологій, цифровізації, стратегічного планування та інституційної спроможності громад. Розглядаються моделі модернізації місцевого управління, спрямовані на підвищення прозорості, підзвітності та результативності роботи органів влади. Паралельно активно розвивається соціально орієнтований напрям досліджень, що аналізує здатність місцевого самоврядування забезпечувати соціальні функції – освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, підтримку вразливих груп населення засобами інклюзивної політики, розвиток громадських сервісів. Підкреслюється необхідність переходу до комплексних моделей соціальної політики, які поєднують державні інструменти, місцеві ініціативи та партнерські механізми взаємодії з громадським сектором.

Суттєво зростає значення порівняльно-правових досліджень, які аналізують зарубіжні моделі місцевого самоврядування. Вивчення досвіду країн ЄС, застосування їхніх управлінських і фінансових практик дозволяє формувати нові підходи до модернізації місцевої влади в Україні, адаптуючи найуспішніші інструменти до національного контексту. Євроінтеграційний напрям став одним із визначальних у сучасній науці. В окремих роботах розширюється дослідження соціально-політичного виміру місцевої демократії – ролі громадянської участі, механізмів політичної відповідальності, впливу політичних інститутів та комунікативних практик на діяльність місцевої влади. Підкреслюється, що ефективність самоврядування значною мірою залежить від рівня політичної культури, активності населення та якості політичної комунікації і взаємодії між громадою і владою.

Аналіз сучасних наукових праць доводить, що дослідження місцевого самоврядування сьогодні формують комплексну міждисциплінарну область, яка охоплює правові, фінансові, управлінські, соціальні та політичні аспекти. Загальна тенденція полягає у посиленні інституційної спрямованості, прагненні до модернізації та адаптації місцевого самоврядування до сучасних викликів. Усі напрямки наукового аналізу демонструють зростаюче розуміння важливості місцевого рівня влади як фундаментальної основи демократичного розвитку, стійкості громад та ефективності публічного управління в Україні.

4. Еволюція системи місцевого самоврядування в Україні постає як багатоступеневий і складний процес, що охоплює трансформацію від радянської централізованої моделі управління до сучасної децентралізованої системи, заснованої на принципах субсидіарності, автономності та відповідальності територіальних громад. На основі аналізу історичних етапів можна стверджувати, що становлення українського місцевого самоврядування є результатом поєднання нормативних змін, інституційного розвитку та політичних трансформацій, кожна з яких суттєво впливала на рівень спроможності громад і характер взаємодії між державою та місцевою владою.

Перший етап (1991–1996 рр.) заклав правові засади системи, однак фактична автономія громад залишалася мінімальною через суперечності між нормами Конституції та реальними механізмами впровадження. Незважаючи на визначення територіальної громади як ключового суб'єкта місцевого самоврядування та закріплення основ фінансової самостійності, брак чітких механізмів реалізації й надмірний вплив державної вертикалі стримували розвиток місцевої демократії. На цьому етапі проявилася головна проблема: юридична можливість існувала, але практична інституційна база була слабкою.

Другий етап, пов'язаний із прийняттям Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» 1997 р., систематизував організаційні засади та визначив структуру органів місцевого рівня. Проте, попри значний нормативний прогрес, реальна децентралізація залишалася обмеженою через недостатню фінансову автономію, нечіткий розподіл повноважень і домінування місцевих державних адміністрацій. Це свідчило, що законодавче оформлення без належного інституційного підкріплення не могло забезпечити повноцінного розвитку самоврядування.

У 2000–2013 рр. система стикнулася з новими викликами: політичною нестабільністю, конфліктом централізаційних і децентралізаційних тенденцій та браком довгострокових стратегій. Постійні зміни урядів та посилення ролі місцевих державних адміністрацій звузили простір для автономії громад, заважали чіткому розподілу повноважень. Водночас ратифікація Європейської хартії місцевого самоврядування стала важливим кроком у приведенні української моделі до європейських стандартів, однак її принципи в повному обсязі реалізовувалися повільно.

Наймасштабніша трансформація відбулася після 2014 року, коли було започатковано реформу децентралізації, яка кардинально змінила характер місцевого самоврядування. Формування спроможних громад, розширення фінансової бази, передача значної частини повноважень на місця та реформування адміністративно-територіального устрою створили реальні умови для розвитку локальної демократії. Ухвалення нового бюджетного механізму

забезпечило громадам стабільні доходи, а укрупнення громад і скорочення районів зробили управлінську систему більш ефективною та раціональною.

Особливої ваги місцеве самоврядування набуло після 2022 року, коли громади стали ключовими суб'єктами забезпечення безпеки, гуманітарної підтримки, антикризового менеджменту та відбудови. Саме в умовах війни виявилася висока адаптивність, мобільність і стійкість громад, що підтвердило життєздатність і ефективність моделі децентралізації. Водночас викристалізувалися проблеми: нерівномірність інституційної спроможності, дефіцит кадрів, потреба в розширенні цифрових інструментів управління та уніфікації нормативної бази.

Узагальнюючи, еволюцію місцевого самоврядування в Україні можна охарактеризувати як перехід від формальної автономії до реальної системної спроможності. Реформа децентралізації стала найбільш успішною трансформаційною ініціативою за весь період незалежності, створивши підґрунтя для сталого розвитку громад і зміцнення демократичного устрою. Подальший розвиток системи потребує поглиблення фінансової автономії, підвищення кадрової спроможності, цифрової трансформації та забезпечення стійкості громад у довгостроковій перспективі.

5. Європейські стандарти місцевого самоврядування формують цілісну, концептуально завершену модель публічного управління, у центрі якої знаходиться територіальна громада як базовий носій публічної влади. Аналіз європейських практик демонструє, що ефективність місцевого врядування визначається поєднанням кількох ключових чинників: принципу субсидіарності, конституційних гарантій автономії, фінансової спроможності громад, прозорості, професіоналізму кадрів та широкого залучення населення до процесів прийняття рішень. У країнах ЄС ці засади не є деклараціями – вони функціонують як норми, які забезпечують реальну самостійність муніципалітетів і дають змогу органам місцевої влади діяти як повноправним учасникам політичних та соціально-економічних процесів.

Узагальнення європейського досвіду показує, що фундаментом місцевого самоврядування є чітке розмежування компетенцій між рівнями влади та юридично закріплена спроможність громад самостійно вирішувати питання місцевого значення. Конституційні гарантії муніципальної автономії, характерні для багатьох держав ЄС, забезпечують стабільність владної системи та запобігають надмірній централізації. Таким чином формується модель, у якій місцеві органи влади мають не лише формальні права, а й реальні механізми їх реалізації. Особливу роль відіграє фінансова децентралізація як інструмент зміцнення автономії громад. Європейська практика демонструє, що муніципалітет, який має власні доходи, участь у загальнодержавних податках та механізми вирівнювання, здатен ефективно виконувати свої функції, інвестувати в інфраструктуру, соціальну сферу та місцевий розвиток. Фінансова спроможність стає одним із ключових критеріїв ефективності самоврядування, адже від неї залежить якість публічних послуг, стабільність бюджетної політики та здатність громади до стратегічного планування.

Європейські стандарти також підкреслюють роль відкритості та підзвітності як неодмінних умов сучасного врядування. Прозорість бюджетного процесу, доступ громадян до інформації про діяльність органів влади, ефективний зворотній зв'язок в процесі політичної комунікації та розвинена культура цифрових сервісів формують довіру населення і знижують ризики зловживань. У більшості європейських країн цифровізація місцевого врядування стала важливим чинником модернізації муніципального сектору, що дозволило підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити інклюзивність рішень і розширити канали взаємодії з громадянами, стимулюючи їх політичну діяльність.

Окремим напрямом розвитку є міжмуніципальна кооперація, яка сприяє оптимізації витрат, підвищенню якості послуг та зміцненню інституційної спроможності невеликих громад. Європейська практика доводить, що спільне управління інфраструктурою, соціальними послугами або транспортними системами створює економію ресурсів і підвищує професійний рівень персоналу.

Значною мірою саме кооперація забезпечує цілісність територіального розвитку та ефективність реалізації регіональної політики. Провідною складовою сучасного європейського самоврядування є стратегічне планування розвитку територій та інтеграція принципів сталості. Муніципалітети виступають активними учасниками економічної політики, застосовують інструменти залучення інвестицій, розвитку бізнесу, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності. Такий підхід дає змогу громадам формувати власну економічну ідентичність та реалізовувати комплексні моделі розвитку.

Поглиблений аналіз показує, що сучасне європейське місцеве самоврядування характеризується поєднанням високого рівня правової визначеності, професійності управлінського апарату, технологічної модернізації та соціальної орієнтації. Саме ці елементи забезпечують стійкість системи, її здатність реагувати на кризи, адаптуватися до нових викликів і водночас гарантувати високий рівень якості життя населення. Європейські стандарти та практики місцевого самоврядування становлять комплексну модель публічного управління, орієнтовану на автономію, відповідальність, ефективність і сталість. Для України цей досвід є надзвичайно цінним у процесі модернізації національної системи врядування та інтеграції до європейського політичного й адміністративного простору. Їх адаптація створює умови для формування спроможних, інноваційних і відповідальних громад, здатних стати основою демократизації та сталого розвитку держави.

6. Європейська інтеграція українського місцевого самоврядування є багатовимірним і складним процесом, який вимагає не лише формального наближення нормативної бази до стандартів ЄС, а глибокої інституційної, управлінської та культурної трансформації. Проведене дослідження дозволило окреслити широкий спектр структурних проблем, що визначають простір євроінтеграційних обмежень: дисбаланс повноважень і ресурсів, нерівномірність спроможності громад, недосконалість правового регулювання, недостатній рівень залучення громадян, кадровий дефіцит, цифрова нерівність, слабка інтегрованість у європейські платформи, неефективність механізмів

моніторингу, складнощі кризового управління та неадаптованість системи просторового планування до стандартів ЄС.

Передусім, виразно простежується суттєва розбіжність між формальними інституційними змінами та реальними механізмами їх практичної реалізації. Хоча українське законодавство у сфері місцевого самоврядування вже значною мірою гармонізоване з європейськими актами, такими як Європейська хартія місцевого самоврядування, фактична імплементація принципів субсидіарності, фінансової автономії, підзвітності та участі залишається неповною. У багатьох випадках громади отримують нові повноваження без відповідних фінансових, кадрових і технічних ресурсів, що породжує дисбаланс між відповідальністю та можливістю її реалізувати. Це створює ризики формалізації реформ та знижує здатність місцевої влади ефективно забезпечувати якісні публічні послуги.

Помітним є й значний рівень міжтериторіальної нерівності: громади різняться фінансовою базою, управлінською культурою, доступом до цифрових технологій, інституційною структурою та здатністю залучати інвестиції. Така асиметрія прямо суперечить принципам територіальної згуртованості ЄС, де місцеве самоврядування функціонує на засадах рівності можливостей та доступності базових послуг для кожного громадянина. В українських громадах диференціація проявляється як у доходах та бюджетній автономії, так і в можливостях кадрового забезпечення, що значно знижує загальну ефективність моделі місцевого управління.

Кадрова проблема має системний характер: недостатність кваліфікованих спеціалістів, слабка управлінська культура та відсутність сучасних підходів до професійного розвитку стримують модернізацію місцевого врядування. Навіть попри значну кількість службовців, які проходять навчання, воно часто не відповідає потребам громад, не формує стратегічного мислення та сучасних компетенцій, необхідних для управління в умовах децентралізації та цифрової трансформації. Це ускладнює реалізацію європейських управлінських моделей, де людський капітал є ключовим.

Проблематика прозорості та підзвітності також залишається критичною. Хоча Україна має унікальні цифрові інструменти відкритих фінансів, їх застосування на місцевому рівні часто зводиться до формального виконання вимог, без реального аналітичного та громадського контролю. Відсутність ефективних систем оцінки муніципальної результативності робить розвиток громад непрозорим і унеможливлює порівняння ефективності управлінських рішень, що суперечить європейській практиці *evidence-based governance*.

Цифрова нерівність між громадами створює ще один значний бар'єр: громади з низькою цифровою спроможністю не можуть повноцінно впроваджувати інструменти *e-governance*, забезпечувати прозорість, комунікацію, участь населення та ефективні управлінські процеси. В умовах євроінтеграції це стає визначальним, адже цифровізація є основою сучасного публічного врядування у ЄС.

Окремою сферою викликів є кризове управління. Українські громади часто демонструють реактивну модель роботи під час криз, що свідчить про нестачу системності, стратегічного планування та координаційних механізмів. У ЄС муніципалітети мають розвинуті системи стійкості, сценарного планування та міжвідомчої взаємодії, що поки не є повністю інтегрованим в українську практику.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що європейська інтеграція місцевого самоврядування України залежить не лише від приведення законодавства у відповідність до стандартів ЄС, а передусім від трансформації інституційної спроможності громад, модернізації управлінських процесів, формування нової управлінської культури, розвитку людського потенціалу та подолання асиметрій, які гальмують розвиток місцевої демократії. Сутність викликів полягає у необхідності поєднання структурних реформ, сталого фінансування, цифрової трансформації та зміни управлінських практик. Тільки такий комплексний підхід може забезпечити реальне, а не декларативне наближення України до європейської моделі місцевого врядування, заснованої на автономії, підзвітності, партнерстві, участі громадян та якості публічних послуг.

7. Реформування моделі місцевого самоврядування в умовах європейської інтеграції України засвідчує перехід муніципального управління від традиційної адміністративної моделі до інноваційної, сервісної та стратегічно орієнтованої системи розвитку територій. Аналіз матеріалу дає підстави стверджувати, що сучасна трансформація охоплює не часткові організаційні зміни, а комплексну перебудову інституційної логіки функціонування громад. Вона базується на принципах субсидіарності, децентралізації, багаторівневого врядування, цифрової модернізації та зміцнення управлінської спроможності.

Стратегічне планування постає як провідний інструмент узгодження місцевих, регіональних і національних пріоритетів розвитку, а також як передумова доступу до ресурсів ЄС. Громади поступово переходять від фрагментарного управління до моделі комплексного планового підходу, що включає формування цілей, проєктних портфелів, системи індикаторів та оцінювання результативності. Провідну роль відіграє інтеграція механізмів співпраці між громадами, розвиток муніципальної дипломатії та інституцій, відповідальних за роботу з європейськими програмами та за партнерство. Зростає значення інституційного аудиту, цифрової готовності, фінансової автономії та професіоналізації кадрів. Впровадження інструментів CAF, ISO-індикаторів, електронного врядування, smart governance і механізмів прозорого бюджетування формує підґрунтя для модернізації муніципальних інститутів та підвищення довіри громадян до влади. Водночас актуалізується потреба в розвитку людського капіталу, постійному навчанні службовців і створенні локальних центрів компетенцій. Реформа також має чітко виражений соціальний і безпековий вимір: громади стають ключовими провайдерами соціальних, гуманітарних, антикризових та інфраструктурних послуг. У цьому контексті впровадження моделей кейс-менеджменту, міжвідомчих команд, інтегрованих соціальних сервісів і локальних планів стійкості забезпечує здатність громад адаптуватися до сучасних викликів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що реформування місцевого самоврядування в Україні створює нову управлінську парадигму, орієнтовану на

інноваційність, прозорість, участь населення, фінансову стійкість, цифрову трансформацію та партнерську взаємодію з Європейським Союзом. Саме така модель сприятиме зміцненню спроможності територіальних громад, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та утвердженню європейських стандартів публічного врядування в Україні.

8. Аналіз матеріалу дозволяє зробити висновок, що імплементація європейських стандартів у систему місцевого самоврядування України формує якісно нову модель муніципального врядування, орієнтовану на ефективність, підзвітність, прозорість, стратегічний розвиток та цифрову трансформацію. Європейські підходи не зводяться до формального відтворення норм, а передбачають комплексну інституційну модернізацію, яка охоплює організаційну структуру, управлінські процеси, кадрову політику, фінансові механізми, просторове планування та систему надання послуг. В основі цього процесу – інтеграція принципів субсидіарності, багаторівневого управління, evidence-based policymaking, інклюзивності та участі громадян у прийнятті рішень.

Головним результатом впровадження європейських стандартів стає зміщення управлінського акценту від адміністративних процедур до вимірюваних результатів і якості послуг. Інструменти CAF, ISO-індикатори, Performance-Based Budgeting, цифрові стандарти, методики стратегічного планування та інституційної оцінки забезпечують перехід громад до моделі управління, у якій рішення приймаються на основі даних, прогнозів, ризик-орієнтованих підходів та довгострокової візії. Одночасно з цим розвивається культура професіоналізму та безперервного навчання службовців, що є невід’ємною складовою європейської управлінської традиції.

Провідною складовою трансформації є посилення участі громадян та інклюзивність процесу управління. Інструменти партисипативної демократії, цифрові консультації, бюджети участі, соціальний аудит та відкриті дані формують основу для підзвітності й довіри, забезпечуючи перехід до сервісно орієнтованої моделі роботи органів місцевого самоврядування. Європейський

підхід підкреслює, що громада виступає не об'єктом, а суб'єктом-партнером влади, а взаємодія з мешканцями, елементом політичної комунікації і системного управління. Особливе значення має інтеграція українських громад у європейські мережі – Interreg, URBACT, ESPON, а також розвиток муніципальної дипломатії та партнерств. Це розширює доступ до знань, інновацій, фінансових ресурсів і формує спільний управлінський простір між Україною та державами ЄС. Таке включення підсилює спроможність громад і забезпечує їх адаптацію до сучасних викликів: цифрових, екологічних, соціальних і безпекових.

Узагальнюючи, слід наголосити, що впровадження європейських стандартів в українську модель місцевого самоврядування формує підґрунтя для глибокої модернізації муніципального управління. Це не лише технічні чи правові зміни, а зміна управлінської культури, орієнтація на якісний результат, підвищення стійкості, прозорості, ефективності та відповідності потребам громадян. Саме так формується сучасна європейська модель місцевої влади, до якої Україна поступово наближається через адаптацію законодавства, інституційні реформи, партнерства та розвиток інноваційно-цифрових практик.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батанов О.В. Муніципальне право України: підручник / Відповідальний редактор М.О. Баймуратов. Видання друге, стереотипне. Харків: «Одіссей», 2008. 528 с.
2. Бондар М., Чемодурова Є. Соціальне забезпечення в територіальних громадах. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/916/878> (дата звернення: 15.10.2024)
3. Бровко Н. І. Становлення громадянського суспільства в Україні в умовах євроінтеграційних процесів: конституційно-правовий аналіз / Н. І. Бровко, С. О. Поляруш-Сафроненко. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 4. С. 7-13
4. Бюджетний кодекс України: законодавство України від 8 липня 2010 року № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 27.10.2025)
5. Валуйський І. А. Специфічні небезпеки моделей фінансування місцевих бюджетів. *Економічний простір*. 2015. № 104, С. 57-67.
6. Вебінар «Міжмуніципальне та міжрегіональне співробітництво». Асоціація міст України. 2025. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/vebinar-mizhmunicipalne-ta-mizhregionalne-spivrobitnytstvo> (дата звернення: 14.11.2025)
7. Взаємодія місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування в Україні: проблеми становлення та напрямки вдосконалення / К. П. Владовська, С. Р. Мельник. Київ : НІСД, 2011. 40 с.
8. Возненко Л. В. Проблеми європейської інтеграції місцевого самоврядування України. *Європейські орієнтири розвитку України: науково-практичний вимір в умовах воєнних викликів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 26 квіт. 2024 р.)* / НУ "ОЮА" ; за заг. ред. С. В. Ківалова ; відп. за вип. М. Р. Аракелян. Одеса : Фенікс, 2024. С. 773-774. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28335>

9. Возненко Л.В. Виклики та проблеми європейської інтеграції місцевого самоврядування в Україні. *Актуальні проблеми політики*. 2024. Вип. 73. С.44-48. URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/73_2024/8.pdf (дата звернення: 10.05.2025)

10. Возненко Л.В. Впровадження європейських стандартів у модель місцевого самоврядування в Україні. *Сучасні політичні процеси: глобальний та національний виміри: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Одеса, 6-7 березня 2025 р.)* / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса, 2025. С. 134-137

11. Возненко Л.В. Європейські засади місцевого самоврядування: досвід для України. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2023 р.)* / за загальною редакцією С.В. Ківалова. Одеса: Видавництво «Юридика», 2023. Т. 1. С.189-191. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/25889>

12. Возненко Л.В. Органи місцевого самоврядування та їх роль в Україні. *Сучасний стан та перспективи розвитку науки, освіти і технологій: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 3 січня 2023 р.): у 2 ч.* Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С.45-47. URL: <http://www.economics.in.ua/2023/01/3-2.html> (дата звернення: 10.10.2025)

13. Возненко Л.В. Основи функціонування місцевого самоврядування за європейськими стандартами. *Politicus. Політичні інститути та процеси*. 2024. №1. С.33-38

14. Возненко Л.В. Правові та інституційні засади місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми політики*. 2024. Вип. 74. С. 45-52. URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/74_2024/8.pdf (дата звернення: 10.05.2025)

15. Возненко Л.В. Розвиток місцевого самоврядування в Україні в умовах європейської інтеграції. *Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів: збірник тез та доповідей Міжнародної науково-практичної*

інтернет-конференції (Харків, 1-28 лютого 2023 року): м. Харків: Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2023. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3190/3033> (дата звернення: 10.10.2025)

16. Возненко Л.В. Соціально-економічний розвиток місцевого самоврядування в Україні. *Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу: збірник тез та доповідей II Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого економіста Сергія Юрія (Кам'янець-Подільський, 1 лютого 2023 р.): м. Кам'янець-Подільський: Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут», 2023. С.212-215. URL: <https://fex.net/ru/s/omzltzy> (дата звернення: 10.10.2025)*

17. Возненко Л.В. Теоретичні засади функціонування місцевого самоврядування в Україні. *Актуальні проблеми політики*. 2023. №71. С.13-19. URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/71_2023/2.pdf (дата звернення: 10.05.2025)

18. Вітман К.М. Етнополітика Франції та цінності Європейського Союзу. *Держава і право*. Випуск 97. 2025. С. 236-248

19. Вітман К.М. Взаємозв'язок політичного режиму та етнополітики: кейс Казахстану. *Держава і право: Збірник наукових праць. Юридичні і політичні науки*. 2024. Випуск №95 / Ін-т держави і права імені В.М. Корецького НАН України. Київ: Вид-во «Юридична думка», 2024. С. 280–291

20. Голинська, О. В. Економічна основа самодостатності місцевого самоврядування в сучасних умовах. *Ефективність державного управління*. 2018. №56. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/196/193> (дата звернення: 15.10.2024)

21. Гройсман В. Процеси децентралізації та децентралізації в сучасному державному управлінні. *Теорія і історія державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип.2(25). С.26-37

22. Державний веб-портал бюджету для громадян. Open budget. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 29.11.2025)
23. Дерев'янко С. Представницькі органи влади : стан легітимності в умовах воєнного стану. *Координати публічного управління. Електронне наукове фахове видання*. 2025. № 2(5). С. 189–222
24. Дерев'янко С. М. Засади майбутнього демократичного устрою України : підходи до їх формування в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми політики : Зб. наук. пр.* Одеса : Гельветика, 2024. Вип. 74. С. 53–61
25. Дробуш І. В. Соціальна функція місцевого самоврядування в Україні: муніципально-правова характеристика. *Multilanguage science journal*. 2016 № 1, С. 80-86
26. ДСТУ ISO 37120:2019 Сталі міста та громади. Показники міських послуг і якості життя (ISO 37120:2018, IDT). Будстандарт. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=88065 (дата звернення: 24.11.2025)
27. Дяченко С. А. Історичні та соціально-економічні основи розвитку місцевих фінансів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 24. С. 135–140
28. Європейська хартія місцевого самоврядування (переклад). *Офіційний вісник України*. 2015. № 24. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
29. Євтушенко О. Місцеве самоврядування - інститут громадянського суспільства та демократичної політичної системи. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку: Зб. наук. пр.* Львів, 2008. Вип. 21. С. 66-70.
30. Журавель Я.В. Класифікація органів місцевого самоврядування. *Підприємництво, господарство і право*. 2007. № 4. С.61-64.
31. Журавель Я.В. Форми управлінської діяльності органів місцевого самоврядування. *Підприємництво, господарство і право*. 2007. № 5. С.113-116
32. Журавель Я.В. Щодо питання про участь негромадян у здійсненні місцевого самоврядування в Україні. *Право України*. 2006. № 7. С.45-48

33. Журавель, Я. В. Адміністративно-правовий статус органів місцевого самоврядування. Київ: Інститут Законодавства Верховної Ради України. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук. 2008. 21 с.
34. Закіров М. Децентралізація: завдання, перші успіхи і сподівання. *Україна: події, факти, коментарі*. 2016. № 5. С. 6–11
35. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Науково-практичний коментар. / За заг. ред. Чижмарь К.І. Київ.: Видавничий дім «Професіонал», 2020. 400 с.
36. Закон України «Про органи самоорганізації населення»: науково-практичний коментар / за заг. ред. О.С. Орловського, А.С. Крупника, Н.В. Мішиної, К.В. Терзіанової. Одеса: ПП „Євродрук”, 2012. 192 с.
37. Завгородня Ю.В. Політика цифровізації органів місцевого самоврядування в період воєнного стану. *Держава і право. Зб. наук праць*. Вип. 98. 2025. С.313-324. URL: <https://surl.li/uhchjo> (дата звернення 25.10.2025)
38. Завгородня Ю.В. Державна політика в сфері кібербезпеки в умовах повномасштабної війни. *Актуальні проблеми політики*. 2024, вип.74. С.62-66
39. Звіт про роботу Комітету 3 сесія 7 скл. Комітет з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування. 2014. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/print/76557.html> (дата звернення 25.10.2025)
40. Ільницький М.С. Місцеве самоврядування як форма народного волевиявлення. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2016. №3. С. 28-37. URL: <https://visnyk.univd.edu.ua/index.php/VNUAF/article/view/91/115> (дата звернення: 10.11.2023)
41. Ільяшенко В.А. Бюджетне фінансування органів місцевого самоврядування. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 2010. № 4. С. 119-124

42. Камінська Н. В. Місцеве самоврядування: теоретико-історичний і порівняльно-правовий аналіз : навч. посіб. Київ : КНТ, 2010. 232 с.
43. Кириченко Ю.М. Місцеве самоврядування як форма реалізації народовладдя. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2014. Серія ПРАВО. Випуск 24. Том 3. С.59-62
44. Ключковський Ю. Б. Проблеми реформування місцевого самоврядування в Україні. *Виборче законодавство України : проблеми та шляхи їх вирішення : (за матеріалами науково-практичних конференцій та круглих столів) / Ін-т виборчого права*. Київ : Фада, 2005. С. 113-125
45. Ковалів М.В., Іваха В.О. Правовий статус органів місцевого самоврядування в Україні. *Academic Journals and Conferences*. 2015. С. 45-49
46. Ковальов Н. С. Закон України «Про місцеве самоврядування» як інструмент правового забезпечення децентралізації. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 4. С. 33–42. DOI:10.24144/2788-6018.2025.04.2.33
47. Колісниченко А.І. Політико-правові основи розвитку органів місцевого самоврядування в Україні. *Наукові праці: Науково-методичний журнал. Політичні науки*. 2005. Т. 44. Вип. 31. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. П. Могили, 208 с.
48. Колодій А.Ф. На шляху до громадянського суспільства: Теоретичні засади й соціокультурні передумови демократичної трансформації в Україні. Львів, 2002. 275 с.
49. Конституція України: законодавство України 28 червня 1996 року №254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
50. Кравченко В.В., Пітцик М.В. Муніципальне право України: навчальний посібник. Київ: Атіка, 2003. 672 с.
51. Крайник О., Федорчак О. Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. №2 (43). С. 118-125.

52. Кубійда В.С. Місцеве самоврядування – необхідні зміни. Український науковий журнал «Освіта регіону». 2012. № 3. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/139> (дата звернення: 25.10.2025)

53. Кормич Л.І., Кормич А.І. Динаміка євроінтеграції України: імплементація права ЄС та концепція правового плюралізму. *Актуальні проблеми політики*. 2025. Вип. 75. С. 50-57. DOI: <https://doi.org/10.32782/app.v75.2025.7> (дата звернення: 25.10.2025)

54. Кормич Л.І., Кормич А.І. Кадровий вектор публічного управління: європейський досвід для України. *Актуальні проблеми політики*. 2025. Вип. 76. С. 216-222. DOI: <https://doi.org/10.32782/app.v76.2025.26> (дата звернення: 25.10.2025)

55. Кормич Л.І., Кормич А.І. Вдосконалення публічного управління в Україні в контексті диджиталізації: теоретичний аспект. *Актуальні проблеми політики*. 2022. №69. С. 5-12.

56. Кормич Л.І., Краснопольська Т.М., Завгородня Ю.В. Конструктивізм та деструктивність суспільних змін у східній та центрально-східній Європі в усвідомленні українського соціуму. *Актуальні проблеми політики*. 2024. Вип. 73. С.5-15

57. Козьминих А.В., Завгородня Ю.В. Кібернетичні загрози для політичних інститутів: виклики та перспективи. *Актуальні проблеми політики*. 2025. Вип. 75. С. 146-151

58. Краснопольська Т.М., Милосердна І.М. Індигенна демократія: від концептуалізації до інституціоналізації. *Актуальні проблеми політики*. 2023. Вип. 71. С.108-116

59. Краснопольська Т.М. Цифровий гендерний розрив і стійкість до дезінформації: виклики для е-демократії та публічного управління. *Регіональні студії*. 2025. №40. С. 154-159

60. Маліборський П. Фінансово-бюджетна спроможність територіальних громад». *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток*,

удосконалення. 2023. №6. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-131-140>
(дата звернення: 14.11.2025)

61. Малютін І. А. Теоретичні питання розвитку інституту місцевих державних адміністрацій в Україні. *Правове регулювання економіки : зб. наук. пр.* Київ : ДВНЗ «Київ. нац. економ. ун-т ім. В. Гетьмана», 2012. № 11-12. С. 99–107

62. Марценюк О., Гуменна О., Деньдобра Т. Перспективи зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад в умовах децентралізації. *Економіка та суспільство*. 2023. №51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-50> (дата звернення: 14.11.2025)

63. Мигун М. Міжмуніципальне співробітництво та розвиток громад у післявоєнний період. *Просторовий розвиток*. 2024. №7. С. 548-561. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.7.548-561> (дата звернення: 14.11.2025)

64. Михайловська К. В. Місцеве самоврядування як форма народовладдя: особливості інституційної моделі в Україні: автореферат дис. ... канд. політ. наук: 23.00.02. 2009. 19 с.

65. Мінакова Є. В. Контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування: теоретико-правовий аспект. Diss. Дніпро, 2021, 244 с.

66. Місцеве самоврядування буде реформоване через зміни до Конституції. RBC Україна, 01.11.2011. URL: <https://daily.rbc.ua/ukr/show/yanukovich-mestnoe-samoupravlenie-budet-reformirovano-cherez-01112011120300> (дата звернення: 25.10.2025).

67. Місцеве самоврядування та реформа децентралізації влади. ПРООН в Україні. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/mistseve-samovryaduvannya-ta-reforma-detsentralizatsiyi-vlady> (дата звернення: 01.11.2025)

68. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. Decentralization. URL: <https://decentralization.ua/mainmonitoring> (дата звернення: 14.11.2025)

69. Моргун В.В. Конституційно-правові основи місцевого самоврядування в Україні. *Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави*. 2018. №1. С.66-68

70. Мохова Л.Ю. Співвідношення централізації та децентралізації в структурній організації державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. №4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1064>

71. Монолатій І.С., Дерев'янко С.М. Модель місцевого самоврядування Республіки Польща: досвід для України. *Держава і право : зб. наук. пр.* Вип. 92 / Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України. Київ: Вид-во «Юридична думка», 2022. С. 194–214

72. Мушук В.В. Примусове виконання рішень як складова ефективного функціонування місцевого самоврядування. *Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 5 листопада 2024 року* / за заг. ред. Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2024. С.10-13. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnykkonferenciyimiscevesamovryaduvannya2024.pdf> (дата звернення: 10.11.2023)

73. Наумкіна С. М., Ахмеров О.О. Сучасні тенденції розвитку інституту місцевого самоврядування. *Політикус: наук. журнал*. 2021. № 3. С. 62–69

74. Наумкіна С. М., Карагіоз Р. С. Конституції як процедури забезпечення контрольованого використання влади у правовій державі. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2021. Т. 1. № 3. С. 3–7

75. Наумкіна С. М., Ростецька С. І. Взаємини та вектори розвитку регіональної ідентичності і національної держави в країнах Європи. *Політикус*. 2025. № 2. С. 235-239

76. Національний геопортал. Офіційний сайт. URL: <https://nsdi.gov.ua/login> (дата звернення: 29.11.2025)

77. Нечипоренко А.А. Проблеми фінансування видатків місцевих бюджетів. *Вісник ОНУ ім. Мечникова*. 2016. Т.21. Вип. 11 (53). С.89-93

78. Олійник Л. А. Особливості фінансування місцевого самоврядування в умовах війни. *Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції*

молодих вчених з нагоди 125-річчя НУБіП України (м. Київ, 2 березня 2023 року).

Київ: Редакційновидавничий відділ НУБіП України, 2023. С.120-122

79. Осіпова Л.В., Грицик Н.В. Фінансування соціального забезпечення в умовах децентралізації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2(13). С.10-15

80. Падалко Г. Системний підхід та проблеми його застосування при дослідженні служби в органах місцевого самоврядування в Україні. *Часопис Київського університету права*. 2012. №2. С. 91-95

81. Пархоменко-Куцевіл О. Принцип децентралізації як основа формування якісного кадрового потенціалу системи публічного управління. *Публічне урядування*, 2018, № 15. С. 296-305. DOI: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2018-15-5-296-305> (дата звернення: 14.11.2025)

82. Патицька Х. Територіальна громада в політико-правовій практиці сучасної України. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. *Механізми ефективного розвитку прикордонних територій*. 2014. №4(108). С. 320-328

83. Петришина М., Миргород В. Сучасне розуміння поняття місцевого самоврядування в Україні. *Молодий вчений*. 2019. №12. С. 74-78. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1172/1138> (дата звернення: 10.11.2023)

84. Податковий кодекс України: законодавство України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 27.10.2025)

85. Польщиков, І. Теоретичні моделі місцевого самоврядування: порівняльно-правовий аналіз. *Трибуна молодого вчено*. 2020. URL: http://yurvisnyk.in.ua/v4_2020/26.pdf (дата звернення: 15.10.2024)

86. Принципи Європейської хартії місцевого самоврядування / М. Пітцик, В. Кравченко, Е. С. Моньйо, Б. Фонтер, В. Черніков та ін. Київ, 2000. 136 с.

87. Прієшкіна О.В., Кривошликова А.С. Особливості фінансування місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації. *Правова держава*. 2017. №27. С. 42-47

88. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування: законодавство України від 9 травня 2024 року № 3703-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-20#Text> (дата звернення: 04.11.2025)

89. Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»: законодавство України від 22 лютого 2024 року № 3590-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3590-20#Text> (дата звернення: 15.10.2024)

90. Про добровільне об'єднання територіальних громад: законодавство України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 27.10.2025)

91. Про затвердження Положення про загальні збори громадян за місцем проживання в Україні: Постанова ВРУ 17 грудня 1993 року №3748-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3748-12#Text> (дата звернення: 15.10.2024)

92. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.10.2025)

93. Про медіа: законодавство України від 13 грудня 2022 року № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text> (дата звернення: 15.10.2024)

94. Про місцеве самоврядування в Україні: законодавство України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

95. Про місцеві державні адміністрації: законодавство України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>

96. Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування: законодавство України від 7 грудня 1990 року N 533-XII (втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533-12#Text> (дата звернення 24.10.2025)

97. Про органи самоорганізації населення: законодавство України від 11 липня 2001 року № 2625-III № 2625-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text>

98. Про представників Президента України: законодавство України від 5 березня 1992 року N 2167-XII (втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2167-12#Text> (дата звернення: 25.10.2025).

99. Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування: законодавство України від 15 липня 1997 року N 452/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.10.2024)

100. Про службу в органах місцевого самоврядування: законодавство України від 7 червня 2001 року № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 15.10.2024)

101. Про співробітництво територіальних громад: законодавство України від 17 червня 2014 року № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 28.10.2025)

102. Про столицю України - місто-герой Київ: законодавство України від 15 січня 1999 року № 401-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/401-14#Text> (дата звернення: 15.10.2024)

103. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження КМУ від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.10.2025)

104. Про утворення та ліквідацію районів: законодавство України від 17 липня 2020 року № 807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text> (дата звернення: 27.10.2025)

105. Про формування місцевих органів влади і самоврядування: законодавство України від 3 лютого 1994 року N 3917-XII (дата звернення 24.10.2025)

106. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення законності в діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування: № 13150 від 03.04.2025. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56140> (дата звернення: 04.11.2025)

107. Проект Закону про внесення змін до Закону України "Про місцеві державні адміністрації" та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні: №13124 від 20.03.2025. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56037> (дата звернення: 04.11.2025)

108. Протокол XV засідання Верховної Ради України у 2008 році. 2008. URL: https://static.rada.gov.ua/zakon/skl6/2session/STENOGR/09040802_15.htm (дата звернення: 25.10.2025)

109. Рейтинг прозорості 100 міст України. Transparentcities. URL: <https://transparentcities.in.ua/transparency-rating> (дата звернення: 15.11.2025)

110. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021–2023 рр. НАДС. 2024. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf> (дата звернення: 27.10.2025)

111. Садикова Є. О. Інститут представництва на місцях в умовах трансформації системи місцевого самоврядування в Україні: дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02 наук. кер. С. М. Наумкіна; ДЗ "Південноукр. нац. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського". Одеса, 2016. 206 с.

112. Сливчук В. Місцеве самоврядування: сутність поняття, специфіка та характерні ознаки. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2024. №17. С. 205-211. DOI 10.32782/2312-1815/2024-17-25 (дата звернення: 10.11.2023)

113. Соколова Н. Проблеми становлення місцевого самоврядування в Україні. *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї*. Київ; Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. П. Могили, 2005. Вип. 7. С. 309-314

114. Співак Д. П. Інститут місцевого самоврядування в комунікативному політичному процесі України: дис. ... канд. політ. наук: 23.00.02; наук. кер. С. М. Наумкіна; ДЗ "Південноукр. нац. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського". Одеса, 2012. 235 с.

115. Стемковська О.І. Особливості імплементації європейських стандартів у діяльність органів місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації. Diss. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2021. 235 с.

116. Тарасенко Т. М. Поняття політичної відповідальності в контексті наукових досліджень із місцевого самоврядування. *Теорія та практика державного управління*. 2017. №3(58). С.154-161

117. Телятников В. Перспективи створення інститутів фінансування місцевих органів влади в Україні. *Економічний часопис-XXI*. 2014. №1-2 (2). С. 32-35.

118. Територіальні громади. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/newgromada> (дата звернення: 27.10.2025)

119. Ткачук А. Місцеве самоврядування та децентралізація. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «Софія». 2012. 120 с

120. Фінансова децентралізація в дії: +11,4 млрд грн до власних доходів місцевих бюджетів у І кварталі. Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/5117> (дата звернення: 27.10.2025)

121. Фінансова децентралізація: за 7 місяців до місцевих бюджетів надійшло більше 100 млрд грн. Надвірнянська РДА. URL:

<https://nadrda.gov.ua/finansova-detsentralizatsiia-za-7-misiatsi/> (дата звернення: 27.10.2025)

122. Фінансова децентралізація: результати 2018 року та перспективи 2019 року. Decentralization. 2019. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/382/Fourpager.pdf> (дата звернення: 14.11.2025)

123. Фінансова спроможність громад у 2024 році у розрізі областей. Decentralization. 2025. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/19512> (дата звернення: 14.11.2025)

124. Хартія Конгресу місцевих і регіональних влад Європи (КМРВЄ). 1994. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_674#Text

125. Хорт І.В. Теоретико-правові аспекти концепції місцевого самоврядування в Конституції України. *Юридичний вісник*. 2010. № 3(16). С. 103-107

126. Цурканова І. О. Сутність та особливості централізації та децентралізації органів влади в Україні. *Наукові праці. Політологія*. 2012. Вип.185. Том 197. С.67-70

127. Чугунов А. Бюджети місцевого самоврядування як інструмент соціально-економічного розвитку територій. *Економічний вісник університету*, 2014. №1(23), С. 261-266

128. Шаповал Н.В. Муніципальна реформа в сучасній Україні: конституційно правовий аналіз. Дис. на здобуття ступеня кандидата юрид.наук за спец.: 12.00.02 "конституційне право; муніципальне право". Київ: НАУ, 2021. 234 с.

129. Шаповал Т.Б., Чубіна А.С. Місцеве самоврядування в Україні як конституційно-правовий інститут. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2018. №6. С.33-38

130. Шатіло В.А. Централізація і децентралізація в механізмі державної влади: до постановки проблеми. *Адміністративне право і процес*. 2015. № 1(11). С.93-100

131. Швець Г. Ю. Світова практика організації роботи представницьких та виконавчих органів місцевого самоврядування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2014. Вип. 27(3). С. 186-190

132. Щебетун І. Системи місцевого самоврядування: доктринальні підходи до визначення поняття. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. №99. С. 99–108. URL: <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/448> (дата звернення: 10.11.2023)

133. Якимчук Н.Я. Фінансові основи місцевого самоврядування: стан конституційно-правового закріплення в Україні і зарубіжних країнах. *Наукові праці НУ «ОЮА»*. 2013. №1. С.293-303

134. Яковлев Д. В. Мистецтво вибору: психологія управлінських рішень / Д. В. Яковлев. *Сучасна психологія: виклики та перспективи : збірник матеріалів Всеукраїнської наук.-практ. конф. присвяч. Всесвітньому дню психічного здоров'я (м. Одеса, 10 жовт. 2025 р.)* / за заг. ред. М. Р. Аракеяна. Одеса, 2025. С. 252-255. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.30980>

135. Яремко І.І., Меленчук І.І. Кадровий потенціал в діяльності публічної служби: підвищення через процес інтелектуалізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2024, № 6. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.12> (дата звернення: 14.11.2025)

136. Ярошевич Н. Рівень фінансової децентралізації місцевих бюджетів в Україні. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. №4. С. 321-323. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-321-333> (дата звернення: 14.11.2025)

137. A Charter for local democracy. Council of Europe. 1985. URL: <https://www.coe.int/en/web/congress/european-charter-of-local-self-government> (дата звернення: 09.11.2025)

138. About ISO 37120 – indicators for sustainable cities. WCCD. URL: <https://www.dataforcities.org/iso-37120> (дата звернення: 09.12.2025)

139. Adaptation strategy to climate change in the Czech Republic. Climate Change Laws. 2015. URL: https://climate-laws.org/document/adaptation-strategy-to-climate-change-in-the-czech-republic_3c9c (дата звернення: 24.11.2025)

140. Adapting Multi-level Governance, Finance, Service and Infrastructure Provision to Demographic Change. OECD. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/shrinking-smartly-and-sustainably_f91693e3-en/full-report/adapting-multi-level-governance-finance-service-and-infrastructure-provision-to-demographic-change_d4b55d22.html (дата звернення: 11.11.2025)

141. All you want to know about Eurodesk: FAQ. Eurodesk. Bruxelles, 2018. URL: https://www.mobilnost.hr/cms_files/2018/09/1537196918_faq-eurodesk-2018.pdf (дата звернення: 24.11.2025)

142. Annual Impact Report. European Committee of the Regions Achievements. 2023. URL: https://cor.europa.eu/sites/default/files/2024-12/air_2023_communication_product.pdf (дата звернення: 15.11.2025)

143. Asmorowati A., Setijaningrum E., Suaedi F., Dewi Y. Smart Governance in Public Financial Management: A Study of Government Resources Management System (GRMS) in the City of Surabaya. URL: <https://scispace.com/pdf/smart-governance-in-public-financial-management-a-study-of-jaobnn6fpz.pdf> (дата звернення: 25.11.2025)

144. Association of Finnish Local and Regional Authorities. Local Government Performance Programme. URL: <https://www.localfinland.fi> (дата звернення: 13.11.2025)

145. Benchmarking local data in LG Inform. LG infor. URL: <https://lginform.local.gov.uk/Benchmarking> (дата звернення: 24.11.2025)

146. Benz A., Dose N. Local Government in Germany: Institutions, Structures, and Functions. 2012. URL: <https://www.scribd.com/document/765863593/local-government-in-Germany> (дата звернення: 13.11.2025)

147. Better Governance, Planning and Services in Local Self-Governments in Poland, OECD Publishing, Paris. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/550c3ff5-en> (дата звернення: 23.11.2025)

148. Better Regulation Guidelines. Brussels: European Union, 2017. URL: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation_en (дата звернення: 29.11.2025)

149. Building the Future Today. Spatial Planning Forum in Lutsk Unites Efforts to Create Sustainable and Developed Communities. Decentralization. 2024. URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/18742> (дата звернення: 01.11.2025)

150. Bundesministerium der Finanzen: offizielle Website. URL: <https://www.bundesfinanzministerium.de> (дата звернення: 09.11.2025)

151. Bundesministerium der Verteidigung. Offizielle Seite. URL: <https://www.bmi.bund.de/DE/startseite/startseite-node.html> (дата звернення: 06.11.2025)

152. BVerfGE 79, 127 – Rastede. Das Fallrecht. URL: <https://www.servat.unibe.ch/dfr/bv079127.html> (дата звернення: 09.11.2025)

153. CAF - Common Assessment Framework. Eupan. URL: <https://www.eupan.eu/caf/> (дата звернення: 24.11.2025)

154. CAF. Center for Adaptation of the Civil Service to the Standards of the Civil Service to the Standards of the European Union. URL: <https://center.gov.ua/en/caf-4/> (дата звернення: 29.11.2025)

155. Charter of European Cities & Towns Towards Sustainability (as approved by the participants at the European Conference on Sustainable Cities & Towns in Aalborg, Denmark on 27 May 1994). URL: https://conferences.sustainablecities.eu/fileadmin/user_upload/Materials/Aalborg_Charter_English.pdf

156. Citizens, Equality, Rights and Values Programme (CERV). European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/cerv> (дата звернення: 29.11.2025)

157. City of Helsinki. Helsinki City Strategy and Sustainable Urban Development Framework. Helsinki, 2022. URL: <https://www.hel.fi/en> (дата звернення: 09.12.2025)

158. Civil Protection and Humanitarian Aid Operations (ECHO). European Commission. URL: <https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu> (дата звернення: 14.11.2025)

159. Cohesion Policy. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/what/investment-policy_en?ettrans=el (дата звернення: 24.11.2025)

160. Common Assessment Framework. The European model for improving public organisations through self-assessment. Eupan. 2020. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/18.05.2021/caf-2020.pdf> (дата звернення: 29.11.2025)

161. Compact City Policies: A Comparative Assessment. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/compact-city-policies_9789264167865-en.html (дата звернення: 29.11.2025)

162. Congress welcomes improved law on inter-municipal co-operation in Ukraine. COE. 2025. URL: <https://www.coe.int/en/web/congress/-/congress-welcomes-improved-law-on-inter-municipal-co-operation-in-ukraine> (дата звернення: 14.11.2025)

163. Consolidated version of the Treaty on European Union - TITLE I: COMMON PROVISIONS - Article 5 (ex-Article 5 TEC). Official Journal 115, 09/05/2008 P. 0018 – 0018. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX%3A12008M005%3AEN%3AHTML> (дата звернення: 05.11.2025)

164. Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union - PROTOCOLS - Protocol (No 2) on the application of the principles of subsidiarity and proportionality. Official Journal 115, 09/05/2008 P. 0206 – 0209. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12008E%2FPRO%2F02> (дата звернення: 05.11.2025)

165. Constitución Española. Boletín Oficial del Estado. 1978. URL: <https://www.boe.es> (дата звернення: 09.11.2025)

166. Constitution of 4 October 1958. Conseil-constitutionnel. URL: https://www.conseil-constitutionnel.fr/sites/default/files/as/root/bank_mm/anglais/constiution_anglais_oct2009.pdf (дата звернення: 09.11.2025)

167. Constitution of the Republic of Poland. Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483. 1997. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19970780483/U/D19970483Lj.pdf> (дата звернення: 09.11.2025)

168. Continuing Professional Development Framework (CPD Framework). British council. URL: <https://www.britishcouncil.org.ua/en/programmes/english/opportunities/schools/cpd-framework> (дата звернення: 29.11.2025)

169. Costituzione della Repubblica Italiana. Articolo 118 – Principio di Sussidiarietà. 1948. URL: <https://www.senato.it> (дата звернення: 09.11.2025)

170. Council of European Municipalities and Regions. About CEMR. URL: <https://ccre-cemr.org/> (дата звернення: 13.11.2025)

171. Country Profile: Germany. Council of European Municipalities and Regions (CEMR). TERRI. URL: <https://terri.cemr.eu/en/country-profiles/germany.html> (дата звернення: 13.11.2025)

172. Country-Specifics Local Government Structures: Germany. Engagement Global. URL: https://skew.engagement-global.de/files/2_Mediathek/Mediathek_Microsites/SKEW/Publikationen/9_Grundlagenwissen/Country-Specifics-Local-Government-Structures-Germany-eng-bf.pdf (дата звернення: 13.11.2025)

173. Cygan A. Regional Governance, Subsidiarity and Accountability within the EU's Multi-Level Polity. *European Public Law*. 2013. Volume 19, Issue 1, pp. 161 – 188. DOI: <https://kluwerlawonline.com/journalarticle/European%2BPublic%2BLaw/19.1/EURO2013008> (дата звернення: 05.11.2025)

174. Dane Publiczne: portal danych. URL: <https://dane.gov.pl/pl> (дата звернення: 11.11.2025)

175. Dashboard on Subnational Government Structure and Finance. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/data/dashboards/oecd-dashboard-on-subnational-government-structure-and-finance.html> (дата звернення: 24.11.2025)

176. Decentralization 2024: results of the year. Decentralization. 2024. URL: <https://dia.dp.gov.ua/en/decentralization-2024-results-of-the-year> (дата звернення: 04.11.2025)

177. Definition and limits of the principle of subsidiarity. Report of the Coordination Committee on local and regional authorities. Strasbourg: Edition Council of Europe. 1994

178. Dembski F., Wössner U., Letzgus M. Urban Digital Twins for Smart Cities and Citizens: The Case Study of Herrenberg, Germany. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 6. Article 2307. DOI: 10.3390/su12062307 (дата звернення: 29.11.2025)

179. Digital Government Index 2021. OECD. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org/governance/digital-government> (дата звернення: 13.11.2025)

180. Digital government. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/digital-government.html> (дата звернення: 25.11.2025)

181. Digital Post. Agency for Digital Government. URL: <https://en.digst.dk/systems/digital-post/> (дата звернення: 13.11.2025)

182. Digital Twins – Lessons Learned from the City of Aachen. European commission. 2024. URL: https://urban-mobility-observatory.transport.ec.europa.eu/resources/case-studies/digital-twins-lessons-learned-city-aachen_en (дата звернення: 29.11.2025)

183. Direction générale des collectivités locales: official site. URL: <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/direction-generale-des-collectivites-locales> (дата звернення: 09.11.2025)

184. Directive (EU) 2019/1024 on open data and the re-use of public sector information. European Commission. Official Journal of the European Union, 2019. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1024/oj> (дата звернення: 11.11.2025)

185. Directorate for Public Governance. URL: <https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-public-governance.html> (дата звернення: 29.11.2025)

186. Draft Recommendation for local and regional authorities: merit-based recruitment and promotion. Council of Europe. Strasbourg, 2018. URL: <https://rm.coe.int/16808e5fbf> (дата звернення: 09.11.2025)

187. Dz.U. 1990 nr 16 poz. 95. Isap. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdul19900160095> (дата звернення: 09.11.2025)

188. Dz.U. 2023 poz. 1850. Isap. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20230001850>

189. Dz.U. 2023 poz. 40. Isap. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20230000040> (дата звернення: 09.11.2025)

190. Dudchenko V., Tsurkan-Saifulina Yu., Vitman K. Legal Tech: Unravelling the nature and purpose of modern law in the digital era. *Social; Legal Studios*. 2023. Vol. 6, No. 3, 24-31

191. E-Estonia: official site. URL: <https://e-estonia.com/> (дата звернення: 11.11.2025)

192. E-Governance Academy (eGA) provides cybersecurity training for Georgian defence forces specialists. Eu4digital. 2024. URL: <https://Cl.eu/e-governance-academy-ega-provides-cybersecurity-training-for-georgian-defence-forces-specialists/> (дата звернення: 14.11.2025)

193. EGovernment and digital public services. European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/egovernment> (дата звернення: 25.11.2025)

194. EGovernment Benchmark 2023. European Commission. 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2023> (дата звернення: 29.11.2025)

195. E-Government Survey 2024. Department of Economic and Social Affairs. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf> (дата звернення: 25.11.2025)

196. Equality Act 2010. Legislation. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15/contents> (дата звернення: 29.11.2025)

197. Erasmus+. EU programme for education, training, youth and sport. European Commission. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/> (дата звернення: 29.11.2025)

198. ESDP European Spatial Development Perspective. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1999. URL: <https://territorialagenda.eu/wp-content/uploads/ESDP.pdf> (дата звернення: 23.11.2025)

199. Espon: official site. URL: <https://www.espon.eu/> (дата звернення: 29.11.2025)

200. EU launches programme for Ukrainian municipal leaders and officials. EU Neighbors seast. 2025. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/eu-launches-programme-for-ukrainian-municipal-leaders-and-officials> (дата звернення: 24.11.2025)

201. EU multi-level governance in action. Urban Agenda for the EU. URL: <https://www.urbanagenda.urban-initiative.eu/> (дата звернення: 13.11.2025)

202. EU4Digital. Official site. URL: <https://eufordigital.eu/uk/countries/ukraine/> (дата звернення: 29.11.2025)

203. European CAF Resource Centre. EIPA. URL: <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre> (дата звернення: 29.11.2025)

204. European Charter of Local Self-Government (ETS No. 122). Council of Europe. Strasbourg: Council of Europe, 1985. URL: <https://rm.coe.int/168007a088> (дата звернення: 09.11.2025)

205. European Committee of the Regions: official site. URL: <https://cor.europa.eu/en> (дата звернення: 09.11.2025)

206. European Local Government Benchmarking Initiative. European Institute of Public Administration. URL: <https://www.eipa.eu/> (дата звернення: 13.11.2025)

207. European Parliament. Resolution of 29 November 2018 on the 2018 Commission Report on Albania (2018/2146(INI)). Official Journal of the European Union, C 363, 15.10.2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=OJ:C:2020:363:FULL> (дата звернення: 24.11.2025)

208. European Quality of Government Index. URL: <https://www.gu.se/en/quality-government/qog-data/data-downloads/european-quality-of-government-index> (дата звернення: 24.11.2025)

209. European Union. Treaty on European Union (Consolidated version). Official Journal of the European Union, C 202, 07.06.2016. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12016M/TXT> (дата звернення: 09.11.2025)

210. Federal Statistical Office of Germany: official site. URL: https://www.destatis.de/EN/Home/_node.html (дата звернення: 09.11.2025)

211. Gewerbegebiete: offizielle Website. URL: <https://www.gewerbegebiete.de/> (дата звернення: 13.11.2025)

212. Good Governance for Critical Infrastructure Resilience. OECD. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/04/good-governance-for-critical-infrastructure-resilience_7d5a9993/02f0e5a0-en.pdf (дата звернення: 14.11.2025)

213. Göteborgsregionens kommunalförbund. Water Wise societies. URL: <https://waterwisesocieties.se/en/medlem/goteborgsregionens-kommunalforbund/> (дата звернення: 13.11.2025)

214. Governance. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/governance.html> (дата звернення: 14.11.2025)
215. Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland Art 28. Bundesamt für Justiz. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_28.html (дата звернення: 09.11.2025)
216. Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Basic Law for the Federal Republic of Germany. 1949. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/gg> (дата звернення: 09.11.2025)
217. Handbook of territorial and local development strategies. European commission. URL: <https://territorial.ec.europa.eu/sustainable-development/strategies/handbook-ter/introduction#the-chapter> (дата звернення: 13.11.2025)
218. Handbook on Open Local Government and Public Ethics. Council of Europe. Strasbourg: Council of Europe, 2019. URL: <https://rm.coe.int/1680ac7746> (дата звернення: 14.11.2025)
219. Horizon Europe. Welfare green. URL: https://welfare.green/docs/tips-guides/donori-ta-finansovi-organizacii/gorizont-ehvropa-horizon-europe/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=22641534373&utm_content=gid||aid||placement|&utm_term=&gad_source=1&gad_campaignid=22641535600&gbraid=0AAAAAqkMz0VYHyrKQQ5J4FWuwpfqX7Cqv&gclid=CjwKCAiAraXJBhBJEiwAjj7MZRcj0CCmF8dHp615enGpmv6Q5rcbxt_msl-9Azu5tvFYnPNv8cxXjBoCvysQAvD_BwE (дата звернення: 29.11.2025)
220. Huk K., Zeynalov A. Regional Disparities and Economic Growth in Ukraine. *ArXiv*. 2022. 8 p. URL: <https://arxiv.org/abs/2211.05666> (дата звернення: 14.11.2025)
221. Human Resources Management in Local Self-Government – Phase 2. Council of Europe. Belgrade: CoE, 2019. URL: <https://www.coe.int/en/web/centre-of-expertise-for-multilevel-governance/hrm-phase-2> (дата звернення: 09.11.2025)
222. Huzzat A., Anpalagan A., Khwaja A.S., Woungang I., Alnoman A.A., Pillai A.S. A comprehensive review of Digital Twin technologies in smart cities.

Digital Technologies and Engineering. 2025. Article ID 100040. DOI: 10.1016/j.dte.2025.100040 (дата звернення: 29.11.2025)

223. Institutional Capacity Assessment. IDB. URL: <https://cursos.iadb.org/en/programs/olp/area-specialization/institutional-capacity-assessment> (дата звернення: 24.11.2025)

224. Interreg EU. Official site. URL: <https://interreg.eu/> (дата звернення: 29.11.2025)

225. Item proposed for inclusion in the provisional agenda for the 2nd regular session of the 1987 of the Economic and Social Council. World-wide Declaration on Local Self-Government (1985). 1987. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/133288?ln=ru>

226. Kaminska N.V. Decentralization of power and experience of its carrying out in foreign states. *Scientific notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 2014. №4, p. 35-40

227. Karachay V., Chugunov A., Neustroeva R. Participatory budgeting and e-Participation in smart cities: comparative overview. *ICEGOV '20: Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*. Pp. 835 – 838. DOI: <https://doi.org/10.1145/3428502.3428634> (дата звернення: 25.11.2025)

228. Kommunala näringslivskontor: official site. URL: <https://www.storuman.se/kommun/Kommun--politik/Kommunens-organisation/Kommunala-bolag/Naringslivskontoret/> (дата звернення: 13.11.2025)

229. Kommunallag (2017:725). The Local Government Act of Sweden. 2017. URL: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/kommunallag-2017725_sfs-2017-725 (дата звернення: 09.11.2025)

230. Kommune360. URL: <https://www.kommune360.de/> (дата звернення: 24.11.2025)

231. Kormych L., Voznenko L. Reforming the local self-government model in the context of Ukraine's European integration. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2026. № 1. P. 279–285

232. Ladychenko V., Melnychuk O., Golovko L., Burmak O. Waste Management at the Local Level in the EU and Ukraine. *European Journal of Sustainable Development*, 2020. Volume 9, No 1, p. 329-329

233. Legislación consolidada. Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local. 1985. URL: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-5392> (дата звернення: 09.11.2025)

234. Lithuanian Recovery and Resilience Facility. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility/country-pages/lithuanias-recovery-and-resilience-plan_en (дата звернення: 24.11.2025)

235. Local and Regional Leaders building bridges for Ukraine's Recovery and EU Path. Local and regional Europe. 2025. URL: <https://ccre-cemr.org/projects-programmes/bridges-of-trust/eu-ukraine-municipal-partnerships-forum> (дата звернення: 24.11.2025)

236. Local Government in Poland. VLex. URL: <https://eu.vlex.com/vid/local-government-in-poland-394138966> (дата звернення: 05.11.2025)

237. Lyubchenko P.M. Comparative legal analysis of representative bodies of local self-government in Ukraine and foreign countries. *Problems of legality*, 2010. №109, p. 54–64

238. Maastricht Treaty on the establishment of the European Union in 1992. URL: <https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/en/in-the-past/the-parliament-and-the-treaties/maastricht-treaty>

239. Making Decentralisation Work. A Handbook for Policy-Makers. 2019. URL: https://www.oecd.org/en/publications/making-decentralisation-work_g2g9faa7-en.html (дата звернення: 24.11.2025)

240. MijnOverheid: official site. URL: <https://mijn.overheid.nl/> (дата звернення: 13.11.2025)

241. Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique. URL: <https://www.economie.gouv.fr/> (дата звернення: 09.11.2025)

242. Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales. Organisation territoriale de la France. Paris, 2024. URL: <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr> (дата звернення: 09.11.2025)

243. Ministères transition écologique aménagement du territoire transports ville et logement: site officiel. URL: <https://www.ecologie.gouv.fr/lorganisation-ministeres> (дата звернення: 09.11.2025)

244. Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. URL: <https://www.gov.pl/web/mswia> (дата звернення: 05.11.2025)

245. Ministry of the Interior and Administration of Poland. Local Government System in Poland. Warsaw, 2024. URL: <https://www.gov.pl/web/mswia> (дата звернення: 09.11.2025)

246. More Resilient Public Administrations after COVID-19: Lessons from using the Common Assessment Framework (CAF) 2020. OECD. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/04/more-resilient-public-administrations-after-covid-19_4d50e035/8d10bb06-en.pdf (дата звернення: 14.11.2025)

247. Municipal Institutional Capacity Assessment (MICA): a diagnostic toolkit to enable sustainable development at the municipal level informs project preparation. World bank group. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2019/09/12/mica-a-diagnostic-toolkit-to-enable-sustainable-development-at-the-municipal-level-informs-project-preparation-drmhubtokyo> (дата звернення: 24.11.2025)

248. National associations of local and regional governments in Europe. A study on the CEMR and its members. 2019. URL: https://ccre-cemr.org/wp-content/uploads/2024/04/CEMR_study_association_local_government_EN.pdf (дата звернення: 24.11.2025)

249. Naumkina, S., Popova, O., Horbach, O. (2022). Emerging Sources Citation Index (ESCI) by Web of Science. Political Absenteeism in «Liberal Democracies» as an Academic and Normative Problem. *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 8 No. 2, pp. 121–126

250. New Urban Agenda. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/themes/urban-development/new-urban-agenda_en (дата звернення: 24.11.2025)

251. Niewiadomski Z. Geneza samorządu terytorialnego. *Słownik samorządu terytorialnego* / red. M. Chmaj, Lublin. 1997.

252. OECD Economic Surveys SWEDEN. OECD. 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-economic-surveys-sweden-2023_d12decf2/ceed5fd4-en.pdf (дата звернення: 06.11.2025)

253. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. OECD. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/fostering-macroeconomic-stability-and-a-sustainable-recovery_24ed81a1.htm (дата звернення: 02.11.2025)

254. OECD Fiscal Decentralisation Database. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecd-fiscal-decentralisation-database.html> (дата звернення: 09.11.2025)

255. Participedia. Participatory Budgeting Case Studies in Europe. 2024. URL: <https://participedia.net> (дата звернення: 29.11.2025)

256. Performance and mainstreaming framework for the EU budget. Policy Department for Budgetary Affairs, Directorate-General for Internal Policies. 2024. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/767500/IPOL_STU%282024%29767500_EN.pdf (дата звернення: 29.11.2025)

257. Petryshyn O.O. Local self-government in Ukraine: legal, socio-political wartime challenges and prospects of postwar recovery. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2022. Вип. 43. С.118-140

258. Pinson G. The French Way to Multi-Level Governance: Governance with Government. Multi-Level Governance. 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/313565047_The_French_Way_to_Multi-Level_Governance_Governance_with_Government (дата звернення: 09.11.2025)

259. Pittsyk M.V. Local self-government: a review course (teaching program for employees of local self-government). 2006. URL: http://librarysnu.at.ua/miscve_samovrjaduvannja_ogljadovij_kurs.doc

260. Planning Policy Statement 1: Delivering Sustainable Development. Office of the Deputy Prime Minister. London. 2005. URL: http://www.knowsley.gov.uk/pdf/PG04_Planning&PolicyStatement1DeliveringSustainableDevelopment.pdf

261. Poland's recovery and resilience plan. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility/country-pages/polands-recovery-and-resilience-plan_en (дата звернення: 24.11.2025)

262. Policy Advice on the Roadmap for Local Self-Government Recovery from the Consequences of the War. Centre of expertise for good governance. 2022. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/43153.pdf> (дата звернення: 01.11.2025)

263. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. SIGMA. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en> (дата звернення: 14.11.2025)

264. Public Governance in Ukraine: Implications of Russia's war. OECD/SIGMA. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/public-governance-in-ukraine_7a1de7cf/c8cbf0f4-en.pdf (дата звернення: 14.11.2025)

265. Public support to decentralisation reform in Ukraine reaches 77%. Council of Europe Office in Ukraine. 2024. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/public-support-to-decentralisation-reform-in-ukraine-reaches-77-> (дата звернення: 01.11.2025)

266. Punda O., Arziantseva D. Problemy decentralizacji władzy na Ukrainie. *Державне управління*. 2019. №2. URL: <https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/governance/article/view/122/67> (дата звернення: 24.10.2025)

267. Qu'est-ce qu'un syndicat de communes. Vie publique. URL: <https://www.vie-publique.fr/fiches/20123-quest-ce-quun-syndicat-de-communes> (дата звернення: 13.11.2025)

268. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. OECD. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2022/12/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63099658.html ((дата звернення: 01.11.2025)

269. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. Recovery of Ukraine. 2023. URL: <https://recovery-ukraine.org/en/reports/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance/> (дата звернення: 24.11.2025)

270. Recommendation CM/Rec (2018)17 on the Principles of Good Democratic Governance at Local Level. Council of Europe. Strasbourg, 2018. URL: <https://rm.coe.int/16808e5fbf> (дата звернення: 11.11.2025)

271. Regional and Local Government Report. Italian Ministry of Interior. Rome. 2023. URL: <https://www.interno.gov.it> (дата звернення: 09.11.2025)

272. Regional Policy in Spain: Country Factsheet. European Commission. Brussels. 2023. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy (дата звернення: 09.11.2025)

273. Regional, rural and urban development. OECD. 2022. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/regional-rural-and-urban-development.html> (дата звернення: 24.11.2025)

274. Rivenbark W.C., Kelly J.M. Performance Budgeting in Municipal Government. *Public Performance & Management Review*. 2006. Vol. 30, No. 1. P. 35–46. DOI: 10.2753/PMR1530-9576300102 (дата звернення: 29.11.2025)

275. Rudenko O.M., Kozyura I.V., Tkalenko N.V., Margasova V.G. History and theory of local self-government. Kyiv: Condor Publishing House, 2017. 226 p.
276. SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management). Реформа державного управління. URL: <https://par.in.ua/good-governance/sigma> (дата звернення: 24.11.2025)
277. SIGMA. Principles of Public Administration. OECD, European Union. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm> (дата звернення: 13.11.2025)
278. Smart City Projects. Ajuntament de Barcelona. 2022. URL: <https://ajuntament.barcelona.cat/digital/en/smart-city> (дата звернення: 13.11.2025)
279. Statskontoret. Kommunalekonomisk utjämning – rapport 2023. Stockholm, 2023. URL: <https://www.statskontoret.se> (дата звернення: 09.11.2025)
280. Strengthening multilevel governance and local democracy to support Ukraine's recovery. Council of Europe Office in Ukraine. 2025. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/strengthening-multilevel-governance-and-local-democracy-to-support-ukraine-s-recovery> (дата звернення: 01.11.2025)
281. Structure and operation of local and regional democracy. Council of Europe Publishing. 1999. URL: <https://rm.coe.int/0900001680747fba> (дата звернення: 06.11.2025)
282. Subsidiarity Monitoring. European Committee of the Regions. URL: <https://cor.europa.eu/en/our-work/cooperations-and-networks/subsidiarity-monitoring> (дата звернення: 05.11.2025)
283. Subsidiarity. European commission. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/what/glossary/subsidiarity_en (дата звернення: 05.11.2025)
284. Supervising the Legality of City Council Decisions: What Should Be Amended in the Draft Law Before the Second Reading. TI Ukraine. 2025. URL: <https://ti-ukraine.org/en/news/supervising-the-legality-of-city-council-decisions-what-should-be-amended-in-the-draft-law-before-the-second-reading> (дата звернення: 04.11.2025)

285. Supporting Regional and Municipal Reconstruction and Recovery in Ukraine. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/about/projects/supporting-regional-and-municipal-reconstruction-and-recovery-in-ukraine.html> (дата звернення: 01.11.2025)

286. Sustainable & smart mobility. European Commission. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/eu-mobility-transport-achievements-2019-2024/sustainable-smart-mobility_en (дата звернення: 29.11.2025)

287. Swedish Election Authority. Elections to municipal and regional councils. Stockholm, 2024. URL: <https://www.val.se/> (дата звернення: 09.11.2025)

288. Tempo, Technologie und Toleranz. Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen. URL: https://www.bmwsb.bund.de/DE/home/home_node.html (дата звернення: 29.11.2025)

289. Territorial Agenda 2030 - A future for all places. 2021. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/brochures/2021/territorial-agenda-2030-a-future-for-all-places (дата звернення: 23.11.2025)

290. Territorial Reviews: Gotland, Sweden, OECD Territorial Reviews. OECD Publishing, Paris. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/aedfc930-en> (дата звернення: 06.11.2025)

291. The Changing Face of Strategic Crisis Management. OECD. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-changing-face-of-strategic-crisis-management_9789264249127-en.html (дата звернення: 14.11.2025).

292. The Council of Europe project on civic participation launches participatory development and updating of 4 community strategies. Council of Europe Office in Ukraine. 2023. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/the-council-of-europe-project-on-civic-participation-launches-participatory-development-and-updating-of-4-community-strategies> (дата звернення: 01.11.2025)

293. The local governance performance index (LGPI) (English). World bank group. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents->

reports/documentdetail/196591468197374514/the-local-governance-performance-index-lgpi (дата звернення: 24.11.2025)

294. The Principle of Public Access to Official Documents. Swedish Government. 2022. URL: <https://www.government.se/how-sweden-is-governed/the-principle-of-public-access-to-official-documents/> (дата звернення: 11.11.2025)

295. The Subsidiarity Monitoring Network. European Committee of the Regions. URL: <https://portal.cor.europa.eu/subsidiarity/thesmn/Pages/default.aspx> (дата звернення: 05.11.2025)

296. The Swedish Association of Local Authorities and Regions (SALAR - SKR). Living-in. URL: <https://living-in.eu/smartcommunities/swedish-association-local-authorities-and-regions-salar-skr> (дата звернення: 06.11.2025)

297. The Swedish Local Government Act. Government of Sweden. URL: <https://www.government.se/contentassets/9577b5121e2f4984ac65ef97ee79f012/the-swedish-local-government-act> (дата звернення: 13.11.2025)

298. U-LEAD with Europa. Official site. URL: <https://u-lead.org.ua/> (дата звернення: 29.11.2025)

299. UN Ukraine Annual Recovery Results Report 2023. United Nations Ukraine. 2024. URL: <https://ukraine.un.org/en/267391-un-ukraine-annual-recovery-results-report-2023> (дата звернення: 02.11.2025)

300. United Cities and Local Governments Europe. Mission and Activities. URL: <https://www.uclg.org> (дата звернення: 13.11.2025)

301. United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR). Local Governance and Risk Reduction. URL: <https://www.undrr.org> (дата звернення: 14.11.2025)

302. United Nations. Sustainable Development Goals – Local Implementation. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата звернення: 14.11.2025)

303. URBACT helps cities to develop an integrated set of actions for sustainable change. Urbact. URL: <https://urbact.eu/> (дата звернення: 29.11.2025)

304. Urban Audit. European commission. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/themes/urban-development/audit_en (дата звернення: 24.11.2025)

305. VNG (Association of Netherlands Municipalities). Benchmarking Municipal Services. URL: <https://vng.nl> (дата звернення: 13.11.2025)

306. Volokhatyi S. Updated initiative “Steps for Specialists. Designing a Municipal Development Strategy” is launched. *U-lead*. 2023. URL: <https://www.u-lead.org.ua/en/news/191> (дата звернення: 23.11.2025)

307. Voznenko L. Functioning of local self-government bodies in conditions of martial in Ukraine. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17 жовтня 2025 р.* Одеса: Одеська політехніка. 2025. С. 289-292. URL: <https://op.edu.ua/3535-22590> (дата звернення: 30.11.2025)

308. We cooperate beyond borders to help Europe thrive. Interreg. URL: <https://interreg.eu/> (дата звернення: 29.11.2025)

309. Winners of 2027 European Green Cities Awards announced in Vilnius. European Commission. 2025. URL: https://environment.ec.europa.eu/news/2027-european-green-cities-winners-announced-2025-10-02_en (дата звернення: 29.11.2025)

310. World Council on City Data. Open Data for Cities Portal. Toronto, 2023. URL: <https://open.dataforcities.org> (дата звернення: 09.12.2025)

311. Zhu M., Jin J. Data-Driven Urban Digital Twins and Critical Infrastructure Under Climate Change: A Review of Frameworks and Applications. *Urban Planning*. 2025. Vol. 10, No. 3. P. 1–15. DOI: 10.17645/up.i432 (дата звернення: 29.11.2025)

312. Mnatsakanian M. Application of digital twin technology in postwar city reconstruction: new horizons for recovery. *Digital Transformation in Ukraine: AI, Metaverse, and Society 5.0* / eds. O. Kostenko, Y. Yekhanurov. SciFormat Publishing Inc. Canada, 2024. Pp. 102–105 (дата звернення: 29.11.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Основні положення Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.) та їх значення для розвитку системи місцевого самоврядування

Стаття Закону	Зміст положення	Практичне значення	Аналітичний коментар (авторський)
Стаття 2	Визначає поняття місцевого самоврядування як гарантоване державою право громади самостійно вирішувати питання місцевого значення.	Закріплює принцип автономності територіальної громади у межах державної системи управління.	Це визначення стало основою для побудови системи децентралізації та самоуправління, хоча реальна самостійність громад тривалий час залишалася обмеженою.
Стаття 4	Встановлює принципи діяльності місцевого самоврядування (законність, гласність, поєднання місцевих і державних інтересів, виборність, підзвітність тощо).	Забезпечує правові орієнтири для діяльності органів на місцях.	Реалізація цих принципів у 1990-х роках часто мала декларативний характер, однак саме вони стали основою для майбутніх реформ децентралізації.
Стаття 5	Визначає систему місцевого самоврядування: громади, ради, голови, виконавчі органи, старости.	Формує організаційну структуру самоврядування в державі.	Закон уперше закріпив багаторівневу модель управління громадою, що дозволило уніфікувати діяльність органів у різних регіонах.
Стаття 26	Встановлює виключну компетенцію сільських, селищних і міських рад.	Дає змогу місцевим радам приймати рішення з широкого кола питань місцевого значення.	Відображає перехід від адміністративного підпорядкування до делегованого управління, проте фінансова база залишалась недостатньою.
Стаття 38	Визначає статус виконавчих комітетів рад, їх повноваження та підзвітність.	Закріплює виконавчий рівень управління на місцях.	На практиці виникла конкуренція між радами і місцевими державними адміністраціями, що гальмувало становлення ефективного місцевого врядування.
Стаття 54	Встановлює статус старости в системі місцевого самоврядування.	Підсилює представництво інтересів сільських громад у структурі влади.	Інститут старост став базою для сучасної моделі представництва у територіальних громадах після реформи 2015–2020 рр.
Статті 71–73	Регламентують фінансову основу місцевого самоврядування: власні доходи, місцеві бюджети, комунальну власність.	Формують економічні гарантії діяльності органів самоврядування.	Попри закріплення фінансової самостійності, на практиці громади залишались залежними від міжбюджетних трансфертів, що вимагало подальшого реформування.
Стаття 80	Гарантує судовий захист прав місцевого самоврядування.	Забезпечує юридичну захищеність рішень органів місцевої влади.	Створення механізму оскарження дій державних органів щодо місцевого самоврядування було кроком до демократизації правовідносин.

Джерело: власна розробка автора на основі [31]

Приклади реалізації принципу субсидіарності у країнах ЄС

№	Країна	Інституційна модель місцевого самоврядування	Приклади практичного застосування принципу субсидіарності	Нормативно-правова основа
1	Польща	Триступенева система: гміна, повіт, воєводство	Основні функції у сфері освіти, охорони здоров'я, ЖКГ та місцевої інфраструктури передані гмінам. Місцеві органи самостійно ухвалюють рішення щодо фінансування та кадрового забезпечення шкіл, лікарень і соціальних програм.	Конституція РП (1997), Закон «Про місцеве самоврядування» (1990)
2	Німеччина	Федеративна модель: громада (<i>Gemeinde</i>), район (<i>Kreis</i>), земля (<i>Land</i>)	Землі мають власні конституції та законодавчі повноваження. Місцеві громади забезпечують комунальні послуги, транспорт, планування територій. Принцип субсидіарності закріплено в Основному законі та реалізується через «комунальне самоврядування».	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (1949), Art. 28
3	Швеція	Дворівнева система: муніципалітети (<i>kommuner</i>) та регіони (<i>regioner</i>)	Муніципалітети відповідають за освіту, соціальні послуги, утримання інфраструктури. Регіони – за охорону здоров'я та транспорт. Високий рівень фінансової автономії завдяки власним податкам.	The Local Government Act (Kommunallag 2017:725)
4	Франція	Триступенева модель: комуна, департамент, регіон	Передача компетенцій у сфері транспорту, екології та освіти. Принцип субсидіарності реалізовано через «Акт II децентралізації» (2015 р.), що посилив регіональні повноваження.	Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT)
5	Італія	Регіональна автономія з принципом субсидіарності, солідарності та лояльності	Конституція 2001 р. закріпила субсидіарність як базовий принцип управління. Регіони та комуни виконують більшість функцій у сфері соціальної політики, інфраструктури, культури.	Costituzione della Repubblica Italiana (Art. 118)
6	Іспанія	Автономна модель: муніципалітети, провінції, автономні спільноти	Автономні спільноти мають власні статuti та законодавчі повноваження. Принцип субсидіарності забезпечує участь муніципалітетів у прийнятті рішень щодо освіти, охорони здоров'я, ЖКГ.	Spanish Constitution (1978), Law on Local Regime (1985)

Джерело: сформовано автором на основі [295;244;236;281;151;296;252;290;243;258;271;272;167;216;229;169;165;233;137]

СТРАТЕГІЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

(на засадах підходів та практик Європейського Союзу)

1. Загальні засади стратегії

Стратегія місцевого розвитку в Україні формується як системний інструмент забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій у межах децентралізованої моделі публічного управління. Вона ґрунтується на принципах субсидіарності, багаторівневого врядування, стратегічного планування, партнерства та участі громадян, що відповідає європейським стандартам місцевого самоврядування.

Українська модель місцевого розвитку орієнтована на посилення спроможності ОТГ, ефективне використання фінансових ресурсів, розвиток людського капіталу та підвищення якості життя населення. При цьому стратегічне планування розглядається як обов'язковий елемент сучасного управління територіями.

2. Інституційна та правова основа місцевого розвитку в Україні

Система стратегічного розвитку територій в Україні функціонує в межах:

- Конституції України;
- Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»;
- Бюджетного та Податкового кодексів України;
- державної регіональної політики;
- стратегій розвитку областей та ОТГ.

За своєю логікою та структурою українська модель місцевого розвитку відповідає практикам ЄС, зокрема політиці згуртованості, що передбачає зменшення територіальних диспропорцій і стимулювання економічного зростання на місцях.

3. Мета та стратегічні цілі

Загальна мета: забезпечення сталого, інклюзивного та конкурентоспроможного розвитку територій України шляхом реалізації ефективних стратегій місцевого розвитку на рівні ОТГ.

Стратегічні цілі:

- посилення економічної самодостатності громад;
- розвиток людського капіталу та соціальної інфраструктури;
- формування сучасного просторового розвитку;
- підвищення екологічної безпеки територій;
- інституційне зміцнення місцевого самоврядування.

4. Методологія стратегічного планування

Розроблення стратегій місцевого розвитку в Україні здійснюється із застосуванням методологій, що відповідають практикам ЄС:

- комплексний соціально-економічний аналіз території;
- SWOT-аналіз розвитку ОТГ;
- SMART-цілі та показники результативності;
- стратегічні та операційні цілі;
- інтегральна оцінка рівня розвитку громади;
- експертно зважене оцінювання показників у діапазоні 0–1.

Стратегія формується на основі доказового підходу з використанням офіційної статистики, адміністративних даних та результатів громадських консультацій.

5. Ключові напрями місцевого розвитку в Україні

5.1. Економічний розвиток та фінансова спроможність громад

Українські громади реалізують політику стимулювання місцевої економіки через:

- підтримку малого і середнього підприємництва;
- розвиток агропереробки та локального виробництва;
- формування територіальних кластерів;
- залучення інвестицій і розвиток індустріальних парків.

Фінансова автономія громад посилюється через власні доходи бюджетів, міжбюджетні трансферти та інструменти місцевого економічного розвитку, що відповідає європейській практиці фінансової децентралізації.

5.2. Людський капітал і соціальний розвиток

Пріоритетом місцевого розвитку в Україні є інвестиції в людський капітал:

- доступна та якісна освіта;
- сучасні медичні та соціальні послуги;
- розвиток культури, спорту та громадської активності;
- підтримка молоді та ветеранів.

Громади виступають активними суб'єктами соціальної політики, що відповідає європейській моделі соціально орієнтованого розвитку.

5.3. Просторовий розвиток та інфраструктура

Просторове планування в Україні здійснюється на основі інтегрованого підходу:

- розвиток транспортної, житлово-комунальної та цифрової інфраструктури;
- модернізація громадських просторів;
- відновлення зруйнованих територій;
- впровадження енергоефективних рішень.

Інтеграція просторового планування зі стратегіями розвитку відповідає практикам ЄС та забезпечує збалансований розвиток територій.

5.4. Екологічна та енергетична стійкість

Українські громади реалізують політику екологічної безпеки через:

- управління відходами;
- розвиток відновлюваної енергетики;
- зменшення екологічних ризиків;
- адаптацію до кліматичних змін.

Екологічний вимір місцевого розвитку гармонізований з підходами ЄС та спрямований на довгострокову стійкість територій.

6. Фінансові механізми реалізації стратегії

Фінансування стратегій місцевого розвитку в Україні здійснюється за рахунок:

- місцевих бюджетів;
- державних програм регіонального розвитку;
- міжнародної технічної допомоги;
- публічно-приватного партнерства;
- інвестиційних проєктів громад.

Фінансова модель відповідає європейському принципу співфінансування та орієнтації на результат.

7. Управління та участь громадськості

Реалізація стратегії здійснюється через:

- виконавчі органи місцевих рад;
- профільні структурні підрозділи ОТГ;
- громадські консультації та публічні обговорення;
- механізми підзвітності та прозорості.

Участь громадян у стратегічному плануванні забезпечує легітимність та ефективність місцевого розвитку, що відповідає європейській практиці participatory governance.

8. Моніторинг та оцінка результативності

Система моніторингу включає:

- кількісні та якісні індикатори;
- щорічні звіти про реалізацію стратегії;
- інтегральну оцінку ефективності;
- коригування стратегічних пріоритетів за результатами оцінки.

9. Очікувані результати реалізації стратегії

- зростання економічної спроможності громад;
- підвищення якості життя населення;

- зміцнення місцевого самоврядування;
- скорочення регіональних диспропорцій;
- інтеграція України в європейський простір місцевого розвитку.

10. Висновки

Стратегія місцевого розвитку в Україні, побудована на засадах європейських підходів, виступає ефективним інструментом територіального розвитку та демократичного врядування. Її реалізація забезпечує системність управління, стійкість розвитку та узгодженість місцевої політики з європейськими стандартами.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Возненко Л.В. Теоретичні засади функціонування місцевого самоврядування в Україні. *Актуальні проблеми політики*. 2023. №71. С.13-19. DOI: <https://doi.org/10.32782/app.v71.2023.2>
2. Возненко Л.В. Основи функціонування місцевого самоврядування за європейськими стандартами. *Політикус: наук. журнал*. 2024. № 1. С.33-38. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-1.5>
3. Возненко Л.В. Виклики та проблеми європейської інтеграції місцевого самоврядування в Україні. *Актуальні проблеми політики*. 2024. Вип. 73. С.44-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/app.v73.2024.6>
4. Возненко Л.В. Правові та інституційні засади місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми політики*. 2024. Вип. 74. С. 45-52. DOI <https://doi.org/10.32782/app.v74.2024.6>
5. Kormych L., Voznenko L. Reforming the local self-government model in the context of Ukraine's European integration. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2026. № 1. P. 279–285. DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2026-1-33>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Возненко Л.В. Органи місцевого самоврядування та їх роль в Україні. *Сучасний стан та перспективи розвитку науки, освіти і технологій: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 3 січня 2023 р.): у 2 ч.* Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С.45-47. URL: <http://www.economics.in.ua/2023/01/3-2.html>

2. Возненко Л.В. Соціально-економічний розвиток місцевого самоврядування в Україні. *Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу: збірник тез та доповідей II Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого економіста Сергія Юрія (Кам'янець-Подільський, 1 лютого 2023 р.): м. Кам'янець-Подільський: Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут», 2023. С.212-215. URL: <https://fex.net/ru/s/omzltzy>*

3. Возненко Л.В. Розвиток місцевого самоврядування в Україні в умовах європейської інтеграції. *Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів: збірник тез та доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Харків, 1-28 лютого 2023 року): м. Харків: Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2023. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3190/3033>*

4. Возненко Л.В. Європейські засади місцевого самоврядування: досвід для України. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2023 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. Одеса : Видавництво «Юридика», 2023. Т. 1. С.189-191. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/25889>*

5. Возненко Л. В. Проблеми європейської інтеграції місцевого самоврядування України. *Європейські орієнтири розвитку України: науково-практичний вимір в умовах воєнних викликів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 26 квіт. 2024 р.) / НУ "ОЮА" ; за заг. ред. С. В. Ківалова ; відп. за вип. М. Р. Аракелян. Одеса : Фенікс, 2024. С. 773-774. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28335>*

6. Возненко Л.В. Впровадження європейських стандартів у модель місцевого самоврядування в Україні. *Сучасні політичні процеси: глобальний та національний виміри: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-*

конференції (м. Одеса, 6-7 березня 2025 р.) / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса, 2025. С. 134-137

7. Voznenko L. Functioning of local self-government bodies in conditions of martial in Ukraine. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17 жовтня 2025 р.* Одеса: Одеська політехніка. 2025. С. 289-292. URL: <https://op.edu.ua/3535-22590>

8. Возненко Л.В. Особливості функціонування органів місцевого самоврядування в умовах повоєнної відбудови України. *Сучасні політичні процеси: глобальний та національний виміри : матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Одеса, 21-22 травня 2026 р.)* / за заг. ред. С. В. Ківалова, Л. І. Кормич. Одеса, 2026. 307 с. DOI: <https://doi.org/10.32837/11300.32982>

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ МАТЕРІАЛІВ ДИСЕРТАЦІЇ

Апробація результатів дисертації відбулася на наступних наукових та науково-практичних конференціях: Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний стан та перспективи розвитку науки, освіти і технологій» (м. Полтава, 3 січня 2023 р.) – заочна участь; II Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого економіста Сергія Юрія (м. Кам'янець-Подільський, 1 лютого 2023 р.) – заочна участь; Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів» (м. Харків, 1-28 лютого 2023 року) – заочна участь; Міжнародна науково-практична конференція «Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень» (м. Одеса, 19 травня 2023 р.) – дистанційна участь; Міжнародна науково-практична конференція «Європейські орієнтири розвитку України: науково-практичний вимір в умовах воєнних викликів» (м. Одеса, 26 квітня 2024 р.) – заочна участь; IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Впровадження європейських стандартів у модель місцевого самоврядування в Україні. Сучасні політичні процеси: глобальний та національний виміри» (м. Одеса, 6-7 березня 2025 р.) – заочна участь; Міжнародна науково-практична конференція «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України» (м. Одеса, 17 жовтня 2025 р.) – заочна участь; Сучасні політичні процеси: глобальний та національний виміри : матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Одеса, 21-22 травня 2026) – заочна участь.