

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ННІ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ**

ПОГОДЖЕНО

**Директор
ННІ неперервної освіти**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
В.о. завідувача кафедри публічного
управління, менеджменту
інноваційної діяльності та
дорадництва**

Юлія НЕГОДА

(підпис)

(ПІБ)

«____» _____ 2026 р.

Ольга ВИТВИЦЬКА

(підпис)

(ПІБ)

«____» _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: : «Розвиток місцевого самоврядування в Україні»

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Гарант освітньої програми

Кандидат філософських наук, доцент _____ **В'ячеслав КИРИЛЕНКО**
(підпис)

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

Канд. наук з держ. упр. _____ **Володимир СИЗОН**
(Підпис)

Виконала _____ **Яна БАБИЧ**

(Підпис)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ННІ неперервної освіти**

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри
публічного управління, менеджменту
інноваційної діяльності та дорадництва
Д-р екон. наук. _____ Ольга ВИТВИЦЬКА
«___» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Бабич Яні Володимирівні

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи : **«Розвиток місцевого
самоврядування в Україні»**

затверджена наказом від 04.11.2025 р. № 2662«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру «28»травня 2026 р.

Вихідні дані до написання бакалаврської кваліфікаційної роботи:

Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»,
Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»,
нормативно-правові акти у сфері децентралізації та регіонального розвитку.

Перелік питань, що підлягають дослідженню: 1) Дослідити теоретичні та правові
засади розвитку місцевого самоврядування в Україні. 2) Проаналізувати
сучасний стан та особливості функціонування органів місцевого самоврядування
в умовах децентралізації. 3) Оцінити вплив реформи децентралізації на
розвиток територіальних громад та ефективність місцевого управління.
4) Визначити основні проблеми та перспективи розвитку місцевого
самоврядування в Україні в сучасних умовах. 5) Розробити пропозиції щодо
вдосконалення системи місцевого самоврядування та підвищення ефективності
діяльності органів місцевої влади.

Дата видачі завдання «___» _____ 20__ р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи _____ Володимир СИЗОН**

Завдання взяла до виконання _____ Яна БАБИЧ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	11
1.1. Сутність і значення місцевого самоврядування в системі публічної влади	11
1.2. Принципи, функції та моделі організації місцевого самоврядування.....	14
1.3. Нормативно-правові засади функціонування місцевого самоврядування в Україні.....	19
РОЗДІЛ 2 АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНА ОСНОВА РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	24
2.1. Еволюція адміністративно-територіального устрою України.....	24
2.2. Реформа децентралізації та формування територіальних громад.....	28
2.3. Розмежування повноважень і ресурсне забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах адміністративно-територіальних змін.....	33
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ОСНОВІ	43
3.1. Проблеми та виклики функціонування місцевого самоврядування в сучасних умовах.....	43
3.2. Фінансова спроможність територіальних громад як основа їх розвитку	46
3.3. Перспективи вдосконалення адміністративно-територіальної організації та підвищення ефективності публічного управління на місцевому рівні.....	49
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

РЕФЕРАТ

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему: «Розвиток місцевого самоврядування в Україні » містить вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Основна частина роботи складається з 63 сторінок комп'ютерного тексту. Список використаних джерел налічує 39 найменувань.

Мета роботи - дослідження теоретичних та практичних засад розвитку місцевого самоврядування в Україні , аналіз сучасного стану реформування системи місцевого самоврядування та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності публічного управління на місцевому рівні.

Об'єкт дослідження - система місцевого самоврядування в Україні в умовах адміністративно-територіальних змін.

Предмет дослідження - механізми розвитку місцевого самоврядування, особливості адміністративно-територіальної організації влади, ресурсне забезпечення територіальних громад та напрями вдосконалення публічного управління на місцевому рівні.

Методи дослідження - у процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: метод аналізу, системний підхід, порівняльний метод, структурно-функціональний аналіз, статистичний метод, нормативно-правовий аналіз, SWOT-аналіз та метод узагальнення.

У першому розділі досліджено теоретичні основи розвитку місцевого самоврядування в системі публічного управління. Проаналізовано сутність і значення місцевого самоврядування, принципи та функції його організації, а також нормативно-правові засади функціонування місцевого самоврядування в Україні.

У другому розділі проведено аналіз адміністративно-територіальної основи розвитку місцевого самоврядування в Україні. Досліджено еволюцію адміністративно-територіального устрою держави, особливості реформи децентралізації та процес формування територіальних громад. Проаналізовано розмежування повноважень і ресурсне забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах адміністративно-територіальних змін.

У третьому розділі визначено основні напрями вдосконалення розвитку місцевого самоврядування на адміністративно-територіальній основі. Досліджено проблеми та виклики функціонування місцевого самоврядування в сучасних умовах, проаналізовано фінансову спроможність територіальних громад та запропоновано перспективні напрями підвищення ефективності публічного управління на місцевому рівні. Особливу увагу приділено цифровізації управлінських процесів, зміцненню ресурсної бази громад та розвитку стратегічного планування.

Теоретична цінність роботи полягає у систематизації наукових підходів щодо розвитку місцевого самоврядування та дослідженні особливостей адміністративно-територіальної реформи в Україні.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, зміцнення фінансової спроможності територіальних громад та вдосконалення механізмів публічного управління на місцевому рівні. Матеріали роботи можуть бути використані органами місцевого самоврядування, територіальними громадами, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти.

Ключові слова:

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ, ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ, АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНА РЕФОРМА, ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ ГРОМАД, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ПУБЛІЧНА ВЛАДА

ABSTRACT

Bachelor's qualification work on the topic: «Development of Local Self-Government in Ukraine» consists of an introduction, three chapters, conclusions and a list of references. The main part of the work contains 63 pages of computer text. The list of references includes 39 sources.

The purpose of the work is to study the theoretical and practical foundations of the development of local self-government in Ukraine, analyze the current state of reforming the system of local self-government and develop recommendations for improving the efficiency of public administration at the local level.

The object of the research is the system of local self-government in Ukraine under conditions of administrative-territorial changes.

The subject of the research is the mechanisms of local self-government development, peculiarities of the administrative-territorial organization of power, resource support of territorial communities and directions for improving public administration at the local level.

Research methods - the research used general scientific and special methods, including analysis, system approach, comparative method, structural-functional analysis, statistical method, regulatory and legal analysis, SWOT analysis and the method of generalization.

The first chapter examines the theoretical foundations of the development of local self-government in the system of public administration. The essence and significance of local self-government, the principles and functions of its organization, as well as the regulatory and legal foundations of local self-government functioning in Ukraine are analyzed.

The second chapter analyzes the administrative-territorial basis for the development of local self-government in Ukraine. The evolution of the administrative-territorial structure of the state, the peculiarities of the decentralization reform and the process of formation of territorial communities are studied. The delimitation of powers

and resource support of local self-government bodies under conditions of administrative-territorial changes are analyzed.

The third chapter identifies the main directions for improving the development of local self-government on an administrative-territorial basis. The problems and challenges of local self-government functioning in modern conditions are studied, the financial capacity of territorial communities is analyzed and перспективе directions for improving the efficiency of public administration at the local level are proposed. Particular attention is paid to the digitalization of management processes, strengthening the resource base of communities and the development of strategic planning.

The theoretical value of the work lies in the systematization of scientific approaches to the development of local self-government and the study of the peculiarities of the administrative-territorial reform in Ukraine.

The practical significance of the obtained results lies in the formation of recommendations for improving the efficiency of local self-government bodies, strengthening the financial capacity of territorial communities and improving public administration mechanisms at the local level. The materials of the work can be used by local self-government bodies, territorial communities, as well as in the educational process of higher education institutions.

Keywords:

LOCAL SELF-GOVERNMENT, PUBLIC ADMINISTRATION, DECENTRALIZATION, TERRITORIAL COMMUNITIES, ADMINISTRATIVE-TERRITORIAL REFORM, FINANCIAL CAPACITY OF COMMUNITIES, LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES, DIGITALIZATION, RESOURCE SUPPORT, PUBLIC AUTHORITY

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаційними процесами у сфері публічного управління, що пов'язані з реалізацією реформи децентралізації влади та формуванням нової адміністративно-територіальної основи держави. Утвердження ефективного місцевого самоврядування є ключовою умовою демократичного розвитку, зміцнення державності та забезпечення сталого соціально-економічного зростання територій.

Прийняття у 2020 році нового адміністративно-територіального устрою та завершення процесу формування територіальних громад стали важливими етапами реформування системи публічної влади. Нова модель управління передбачає передачу значної частини повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень, що створює передумови для підвищення спроможності громад, ефективності управлінських рішень та якості надання публічних послуг. Водночас трансформація адміністративно-територіальної системи супроводжується низкою викликів, зокрема проблемами інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, кадрового забезпечення, фінансової стабільності громад, а також необхідністю адаптації механізмів управління до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення держави. У цих умовах особливої актуальності набуває наукове осмислення процесів розвитку місцевого самоврядування на новій адміністративно-територіальній основі та вироблення практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

Теоретичні та практичні аспекти функціонування і розвитку місцевого самоврядування досліджували такі українські науковці, як: Бакуменко В.Д., Гонюкова Л.В., Загорський В.С., Лопушинський І.О., Луговий В.І., Нижник Н.Р., Оболенський О.Ю., Ребкало В.А., Романенко Є.В., Телешун С.О., Шаров Ю.П., Вакуленко В.М.. Значний внесок у розвиток концепцій децентралізації та місцевого врядування зробили зарубіжні дослідники, зокрема представники європейської школи муніципального управління та теорії публічного менеджменту.

Попри значну кількість наукових досліджень, питання розвитку місцевого самоврядування в умовах нової адміністративно-територіальної системи потребують подальшого комплексного аналізу з урахуванням сучасних викликів і практики функціонування територіальних громад.

Мета та завдання роботи. Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення розвитку місцевого самоврядування в Україні.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

1. Розкрити сутність і роль місцевого самоврядування в системі публічного управління.
2. Проаналізувати нормативно-правові засади та принципи функціонування місцевого самоврядування в Україні.
3. Дослідити особливості формування нової адміністративно-територіальної системи та її вплив на розвиток територіальних громад.
4. Оцінити сучасний стан інституційної та фінансової спроможності органів місцевого самоврядування.
5. Виявити основні проблеми та виклики функціонування місцевого самоврядування в умовах реформування.
6. Розробити пропозиції щодо підвищення ефективності розвитку місцевого самоврядування на новій адміністративно-територіальній основі.

Об'єктом дослідження є процес розвитку місцевого самоврядування в Україні.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, організаційно-правові механізми та практичні аспекти функціонування місцевого самоврядування в умовах нової адміністративно-територіальної системи.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу процесів публічного управління. У роботі використано методи аналізу та синтезу, порівняльний метод, структурно-функціональний аналіз,

узагальнення, а також елементи статистичного та фінансового аналізу для оцінки спроможності територіальних громад.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні рекомендацій, спрямованих на вдосконалення механізмів функціонування органів місцевого самоврядування в умовах нової адміністративно-територіальної моделі. Запропоновані підходи можуть бути використані органами державної влади, місцевого самоврядування та іншими суб'єктами публічного управління з метою підвищення ефективності управлінських рішень, зміцнення фінансової спроможності громад та забезпечення сталого розвитку територій.

Структура роботи.

Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 63 сторінках, у тому числі містить 14 таблиць, 4 рисунка та 39 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність і значення місцевого самоврядування в системі публічної влади

У сучасних умовах трансформації публічного управління в Україні особливої актуальності набуває питання ролі та місця місцевого самоврядування в системі публічної влади. Проведена адміністративно-територіальна реформа та процес децентралізації зумовили переосмислення традиційних підходів до організації влади на місцях. Саме тому теоретичне осмислення сутності місцевого самоврядування є необхідною передумовою подальшого аналізу його розвитку на новій адміністративно-територіальній основі.

Відповідно до Конституція України, місцеве самоврядування визнається і гарантується державою як право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України. Більш детально правові засади визначені у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», який закріплює систему, повноваження та організаційні форми діяльності органів місцевого самоврядування.

У науковій літературі поняття «місцеве самоврядування» трактується з різних позицій:

- як форма народовладдя;
- як інститут публічної влади;
- як спосіб реалізації права територіальної громади на самостійність;
- як елемент демократичного устрою держави.

На мою думку, місцеве самоврядування доцільно розглядати як самостійну підсистему публічної влади, що поєднує інституційний, правовий та соціальний виміри. Воно не є частиною державної виконавчої влади, проте функціонує в

єдиному механізмі публічного управління. Узагальнення основних підходів до визначення сутності місцевого самоврядування наведено в табл. 1.1..

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення сутності місцевого самоврядування*

Підхід	Змістова характеристика	Основний акцент
Правовий	Право територіальної громади на самостійне вирішення питань місцевого значення	Нормативне закріплення повноважень
Інституційний	Система органів місцевого самоврядування (ради, виконавчі органи, старости)	Організаційна структура
Функціональний	Виконання управлінських, соціально-економічних та сервісних завдань	Практична діяльність
Демократичний	Форма реалізації народовладдя на місцевому рівні	Участь населення

Примітка.* Розроблено автором за : [1-3].

Як видно з таблиці 1.1, місцеве самоврядування має багатовимірний характер і не може бути зведене лише до одного принципу. Воно поєднує правову основу, інституційну структуру та практичну управлінську діяльність. Саме комплексний підхід дозволяє повніше розкрити його сутність у системі публічної влади.

Важливе значення для формування національної моделі місцевого самоврядування мають положення Європейська хартія місцевого самоврядування, яка визначає принципи автономії, субсидіарності, повсюдності та фінансової самостійності. Впровадження цих принципів в українську практику стало методологічною основою реформи децентралізації та формування спроможних територіальних громад.

Сутність місцевого самоврядування розкривається також через його функції. Серед основних можна виокремити:

1. управлінську (забезпечення розвитку території);
2. соціальну (задоволення потреб населення);
3. бюджетно-фінансову (формування та виконання місцевих бюджетів);
4. представницьку (вираження інтересів громади);
5. контрольну (забезпечення законності та підзвітності).

Місцеве самоврядування в системі публічної влади не входить до структури органів державної виконавчої влади, однак функціонує у взаємодії з ними (рис.1.1.).

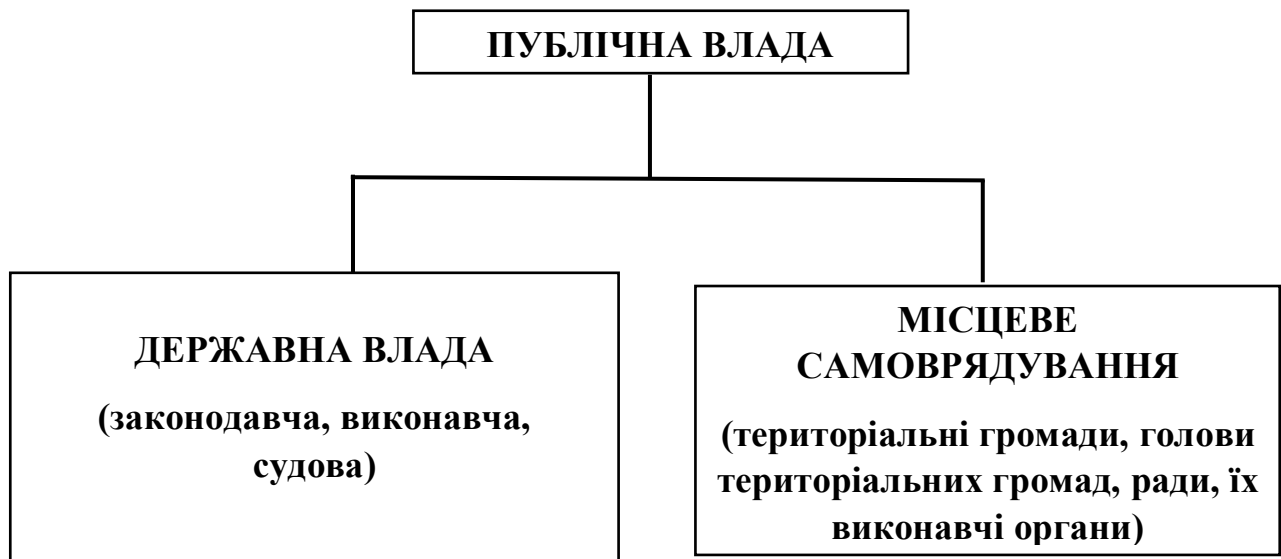


Рис. 1.1. Місце місцевого самоврядування в системі публічної влади *

Примітка.* Розроблено автором за:[1-2].

Публічна влада в Україні має дуалістичну структуру та включає дві взаємопов'язані складові: державну владу та місцеве самоврядування. Державна влада представлена законодавчою, виконавчою та судовою гілками, які здійснюють владні повноваження від імені держави на всій території України. Натомість місцеве самоврядування реалізується територіальними громадами безпосередньо або через утворені ними органи - місцеві ради та їх виконавчі органи. Принципова відмінність місцевого самоврядування від органів державної влади полягає в тому, що воно не входить до системи виконавчої влади, а є самостійною формою здійснення публічної влади. Водночас між ними існує тісна взаємодія, зумовлена необхідністю реалізації державної політики на місцях, забезпечення законності та дотримання принципу субсидіарності.

Можна сказати, що місцеве самоврядування виступає важливою складовою механізму публічного управління, яка забезпечує наближення влади до населення, підвищує рівень участі громадян у прийнятті управлінських рішень та сприяє більш ефективному вирішенню питань місцевого значення.

З огляду на адміністративно-територіальну реформу 2020 року, роль місцевого самоврядування суттєво посилилася. Укрупнення громад та передача їм значного обсягу повноважень і фінансових ресурсів сприяли підвищенню їхньої спроможності та відповідальності за розвиток територій. На практиці це проявляється у більш самостійному плануванні соціально-економічного розвитку, управлінні комунальною власністю та наданні публічних послуг.

Місцеве самоврядування є самостійною складовою системи публічної влади, що забезпечує реалізацію принципів демократії, субсидіарності та децентралізації. Його автономність проявляється у наявності власної компетенції, матеріально-фінансової основи та організаційної структури, визначеної законодавством України. Саме через органи місцевого самоврядування територіальні громади набувають реальної можливості впливати на розвиток своєї території, визначати пріоритети соціально-економічного розвитку та контролювати ефективність використання бюджетних ресурсів. Значення місцевого самоврядування не обмежується лише виконанням управлінських функцій. Воно створює умови для безпосередньої участі громадян у прийнятті рішень шляхом місцевих ініціатив, громадських слухань, консультацій із громадськістю та інших форм прямої демократії. Такий підхід сприяє підвищенню довіри населення до влади, формуванню активної громадянської позиції та розвитку громадянського суспільства.

Отже, місцеве самоврядування є основою для досягнення сталого розвитку територій. Воно відповідає за планування місцевого розвитку, управління комунальною власністю, розвиток інфраструктури, надання адміністративних та соціальних послуг. Саме на рівні громади найоперативніше визначаються потреби населення та приймаються рішення щодо їх задоволення.

1.2. Принципи, функції та моделі організації місцевого самоврядування.

Ефективність функціонування місцевого самоврядування значною мірою залежить від тих принципів, на яких воно ґрунтується, від змісту його функцій

та від обраної моделі організації. У контексті реформування публічного управління в Україні ці складові набувають особливої ваги, оскільки саме вони визначають реальний рівень самостійності територіальних громад та їхню спроможність забезпечувати сталий розвиток відповідних територій.

Принципи місцевого самоврядування становлять систему основоположних ідей та засад, що визначають порядок його організації і діяльності. Вони закріплені в Конституція України та конкретизовані у Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Також, важливу роль відіграють положення Європейська хартія місцевого самоврядування, які визначають європейські стандарти автономії місцевих органів влади.

До основних принципів належать народовладдя, законність, гласність, колегіальність, поєднання місцевих і державних інтересів, матеріально-фінансова самостійність, підзвітність і відповідальність перед територіальною громадою, які наведені в табл.1.2. Важливим є також принцип субсидіарності, відповідно до якого повноваження повинні реалізовуватися на тому рівні, який є найближчим до громадян та здатним забезпечити їх ефективне виконання.

Таблиця 1.2.

Основні принципи місцевого самоврядування *

Принцип	Зміст	Практичне значення
Народовладдя	Реалізація влади громадою безпосередньо або через органи	Забезпечення участі населення
Законність	Діяльність у межах Конституції та законів	Гарантія правомірності рішень
Самостійність	Наявність власної компетенції та ресурсів	Реальна управлінська автономія
Гласність	Відкритість діяльності органів	Формування довіри до влади
Субсидіарність	Передача повноважень на нижчий рівень	Наближення послуг до громадян

Примітка.*Розроблено автором за [1-2].

Як видно з таблиці, принципи мають не лише теоретичний характер, а й безпосередньо впливають на організацію роботи органів місцевого самоврядування. Саме дотримання цих засад забезпечує демократичний характер управління на місцевому рівні.

Наступним важливим елементом характеристики місцевого самоврядування є його функції, які відображають основні напрями діяльності органів та посадових осіб на місцевому рівні. Функції формуються відповідно до компетенції, визначеної законодавством, а також з урахуванням реальних потреб територіальної громади. В умовах нової адміністративно-територіальної основи та реалізації реформи децентралізації їх зміст суттєво розширився. Передача громадам значного обсягу повноважень, ресурсів і відповідальності зумовила посилення ролі місцевого самоврядування у забезпеченні комплексного розвитку територій. Функції місцевого самоврядування не є ізольованими - вони взаємопов'язані та реалізуються комплексно. Саме через виконання цих функцій органи місцевого самоврядування забезпечують реалізацію публічної влади на місцях.

До основних функцій належать :

1. Управлінська функція полягає в організації виконання рішень місцевих рад, координації діяльності виконавчих органів, управлінні об'єктами комунальної власності та забезпеченні належного функціонування місцевої інфраструктури. Саме ця функція відображає сутність місцевого самоврядування як суб'єкта публічного управління.

2. Планувальна функція передбачає стратегічне та поточне планування розвитку територіальної громади. Йдеться про розроблення стратегій розвитку, програм соціально-економічного та культурного розвитку, цільових програм у сфері освіти, охорони здоров'я, благоустрою тощо. У сучасних умовах стратегічне планування набуває особливого значення, оскільки дозволяє формувати довгострокове бачення розвитку громади.

3. Бюджетно-фінансова функція пов'язана з формуванням, затвердженням та виконанням місцевих бюджетів, управлінням доходами і видатками, забезпеченням фінансової стабільності громади. Фінансова самостійність є важливою передумовою реальної автономії місцевого самоврядування.

4. Соціальна функція спрямована на задоволення повсякденних потреб населення. Вона охоплює організацію надання освітніх, культурних, соціальних та адміністративних послуг, підтримку вразливих категорій населення, створення безпечного та комфортного середовища проживання.

5. Господарська функція полягає у розвитку місцевої економіки, залученні інвестицій, підтримці підприємництва, раціональному використанні земельних і природних ресурсів.

6. Контрольна функція забезпечує нагляд за дотриманням законності у діяльності виконавчих органів, ефективним використанням бюджетних коштів та комунального майна. Вона сприяє підвищенню прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування перед громадою.

Функції місцевого самоврядування охоплюють практично всі сфери життєдіяльності громади - від стратегічного планування до безпосереднього надання послуг населенню. Це підтверджує його комплексний і багатоаспектний характер як інституту публічної влади. Окрім принципів і функцій, важливе значення має модель організації місцевого самоврядування. У світовій практиці сформувалися різні підходи до його побудови, які відрізняються ступенем автономії місцевих органів, рівнем фінансової самостійності та характером державного контролю.

Англосаксонська модель характеризується високим рівнем автономії місцевих органів та мінімальним адміністративним втручанням держави у їх діяльність. Контроль здійснюється переважно в межах судової системи. Такий підхід сприяє розвитку локальної ініціативи та відповідальності. Континентальна (французька) модель передбачає поєднання самоврядності з інститутом державного нагляду. Представники державної влади на місцях мають повноваження контролювати законність рішень органів місцевого самоврядування. Ця модель забезпечує більш тісний зв'язок між центральною та місцевою владою. Змішана модель поєднує елементи обох підходів. Вона передбачає автономію територіальних громад у межах визначеної компетенції,

але водночас зберігає державний контроль за дотриманням законності. Для порівняння моделей наведено їх узагальнену характеристику в табл.1.3.

Таблиця 1.3.

Порівняння моделей організації*

Модель	Загальна характеристика	Організаційні особливості	Рівень державного впливу	Типові приклади країн
Англосаксонська	Ґрунтується на високому рівні автономії місцевих органів, широкій фінансовій самостійності та відсутності прямого адміністративного підпорядкування центральній владі	Органи місцевого самоврядування мають значну свободу у прийнятті рішень; контроль здійснюється переважно через судову систему	Мінімальний адміністративний контроль, відсутність інституту державного наглядача	Велика Британія, США
Континентальна (французька)	Поєднує місцеву самостійність із розвиненою системою державного адміністративного нагляду	Наявність представника держави (префекта), який здійснює контроль за законністю актів органів місцевого самоврядування	Значний адміністративний контроль, централізований нагляд	Франція, Італія
Змішана	Поєднання елементів автономії та державного контролю; орієнтація на баланс між самостійністю громад і єдністю державної політики.	Територіальні громади мають власні повноваження і ресурси, однак держава зберігає контроль за законністю рішень.	Помірний контроль за законністю без втручання у доцільність рішень	Польща, Україна

Примітка.* Сформовано за:[4].

Як видно з табл. 1.3., різні моделі організації місцевого самоврядування відображають різні підходи до співвідношення державної влади та місцевої автономії. Україна на сучасному етапі розвитку формує змішану модель, у межах якої територіальні громади отримують ширші повноваження та фінансову

самостійність, однак держава зберігає механізми контролю за законністю їх діяльності.

Отже, принципи визначають ідейно-правову основу місцевого самоврядування, функції розкривають зміст його практичної діяльності, а моделі організації демонструють можливі варіанти побудови цієї системи. У сукупності вони формують теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу розвитку місцевого самоврядування в Україні на новій адміністративно-територіальній основі та дають змогу оцінити напрями його вдосконалення в умовах сучасних трансформаційних процесів.

1.3. Нормативно-правові засади функціонування місцевого самоврядування в Україні

Нормативно-правові засади функціонування місцевого самоврядування в Україні формують цілісну систему правового регулювання, що визначає місце і роль територіальних громад у структурі публічної влади, механізми реалізації їх повноважень та гарантії самостійності. Саме через правові норми забезпечується поєднання принципів народовладдя, децентралізації та субсидіарності з необхідністю державного нагляду за додержанням законності. У сучасних умовах нормативна база місцевого самоврядування є результатом як національного правотворчого процесу, так і імплементації європейських стандартів.

Фундамент правового регулювання становить Конституція України. У статтях 140 - 146 закріплено основні положення щодо сутності місцевого самоврядування, його суб'єктів та матеріально-фінансової основи. Конституція визначає, що місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування - сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи. Наголошується на гарантіях судового захисту прав місцевого самоврядування, що підкреслює його конституційно-правовий

статус. Конституція встановлює принцип самостійності місцевих бюджетів та визначає комунальну власність як матеріальну основу діяльності громад.

Конституційні норми конкретизуються у спеціальному законодавстві. Ключовим актом є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає організаційно-правові засади діяльності органів місцевого самоврядування. У ньому закріплено систему місцевого самоврядування, до якої належать територіальні громади, місцеві ради, їх виконавчі органи, сільські, селищні, міські голови, старости та органи самоорганізації населення. Закон чітко розмежовує власні (самоврядні) та делеговані повноваження, що має принципове значення для розуміння обсягу автономії громад. Власні повноваження стосуються вирішення питань місцевого значення (житлово-комунальне господарство, благоустрій, місцевий економічний розвиток тощо), тоді як делеговані повноваження реалізуються від імені держави та підлягають контролю з боку відповідних органів виконавчої влади.

Вагомий вплив на формування сучасної нормативної бази мало приєднання України до Європейської хартії місцевого самоврядування. Цей міжнародний документ визначає мінімальні стандарти місцевої демократії, яких мають дотримуватися держави - члени Ради Європи. Хартія закріплює право місцевих органів влади на повну та виключну компетенцію в межах закону, достатність фінансових ресурсів, пропорційність адміністративного нагляду та обов'язковість консультацій з громадами при зміні меж чи повноважень. Імплементация положень Хартії в українське законодавство стала одним із чинників розвитку реформи децентралізації та зміцнення фінансової спроможності територіальних громад.

Окрім базового закону, функціонування місцевого самоврядування регламентується низкою галузевих нормативно-правових актів. Зокрема, Бюджетний кодекс України визначає порядок формування та виконання місцевих бюджетів, механізми міжбюджетних трансфертів, а також засади фінансової самостійності громад. Податковий кодекс України встановлює перелік місцевих податків і зборів, що є джерелом наповнення місцевих

бюджетів. Законодавство у сфері служби в органах місцевого самоврядування регулює статус посадових осіб, їх права, обов'язки та гарантії діяльності. Нормативно-правова база місцевого самоврядування в Україні формується багаторівнево та охоплює конституційні, законодавчі та міжнародні акти, що визначають організаційні основи, повноваження та гарантії діяльності територіальних громад (табл.1.4.).

Таблиця 1.4.

Функціональна роль нормативно-правових актів у системі місцевого самоврядування*

Нормативний акт	Основні положення	Функції місцевого самоврядування забезпечує	Роль
Конституція України	Закріплення права громад на самоврядування, принцип автономії, фінансові гарантії, захист прав.	Демократична, контрольна, управлінська.	Конституційна основа всього самоврядування.
Закон «Про місцеве самоврядування в Україні»	Система органів, компетенція, форми участі громади, власні та делеговані повноваження.	Управлінська, планувальна, соціальна, контрольна.	Базовий законодавчий акт.
Європейська хартія місцевого самоврядування	Принцип субсидіарності, автономія органів влади, фінансова спроможність.	Демократична, бюджетно-фінансова.	Міжнародні стандарти, адаптовані в національне законодавство.
Бюджетний кодекс України	Формування та виконання місцевих бюджетів, міжбюджетні трансферти.	Бюджетно-фінансова, планувальна.	Визначає фінансову самостійність громад.
Податковий кодекс України	Місцеві податки та збори, джерела доходів громад.	Бюджетно-фінансова.	Сприяє економічній спроможності органів самоврядування.
Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад»	Порядок об'єднання, права та повноваження новостворених громад.	Управлінська, соціальна.	Інструмент формування спроможних громад.
Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування»	Статус посадових осіб, права, обов'язки та відповідальність.	Контрольна, управлінська.	Регламентує кадровий потенціал органів.

Примітка.*Сформовано за :[1-5].

Суттєвого оновлення нормативно-правова база зазнала в умовах реформи децентралізації, що розпочалася після 2014 року. Законодавчі зміни були спрямовані на формування спроможних територіальних громад, оптимізацію адміністративно-територіального устрою та передачу значного обсягу повноважень і ресурсів на місцевий рівень. У результаті відбулося укрупнення громад, посилення їх бюджетної автономії, розширення повноважень у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та управління земельними ресурсами. Це свідчить про поступовий перехід від централізованої моделі управління до більш децентралізованої та орієнтованої на потреби населення.

Отже, нормативно-правові засади функціонування місцевого самоврядування в Україні мають комплексний і багаторівневий характер. Вони охоплюють конституційні положення, міжнародні стандарти та розгалужене національне законодавство. Сучасний етап розвитку характеризується спрямованістю на зміцнення автономії територіальних громад, підвищення їх фінансової спроможності та вдосконалення механізмів відповідальності органів місцевого самоврядування перед населенням. Водночас подальший розвиток законодавства має бути орієнтований на усунення колізій між різними нормативними актами, чітке розмежування компетенції між рівнями публічної влади та забезпечення реальної дієвості принципу субсидіарності в практичній діяльності громад.

Висновок до розділу 1

Теоретичний аналіз основ розвитку місцевого самоврядування в системі публічного управління дає змогу зробити кілька важливих висновків. По-перше, місцеве самоврядування є самостійною складовою публічної влади, яка забезпечує реалізацію принципів демократії та децентралізації, спрямованих на залучення громадян до процесу прийняття рішень на місцевому рівні. Воно не лише виконує управлінські та організаційні функції, але й створює умови для розвитку територій, формування місцевої економіки та соціальної стабільності,

що підтверджується аналізом правового статусу та структури органів самоврядування.

По-друге, принципи місцевого самоврядування визначають його ідейно-правову основу, а функції - практичний зміст діяльності органів громади. Систематизація функцій - управлінська, планувальна, соціальна, бюджетно-фінансова та контрольна - демонструє комплексність завдань, які вирішуються на місцевому рівні. Різні моделі організації місцевого самоврядування - англосаксонська, континентальна та змішана - дозволяють оцінити різний ступінь автономії громад і характер державного впливу. Україна поступово формує змішану модель, поєднуючи принципи самостійності територіальних громад із державним наглядом за законністю рішень.

По-третє, нормативно-правова база місцевого самоврядування є багаторівневою та охоплює конституційні, законодавчі, міжнародні та галузеві акти. Конституція України визначає фундаментальні права громад та гарантії автономії; Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» деталізує структуру органів і повноваження; Європейська хартія місцевого самоврядування забезпечує відповідність українських стандартів міжнародним; Бюджетний і Податковий кодекси закріплюють фінансову самостійність; спеціальні закони регулюють кадрові та організаційні аспекти діяльності. Разом вони створюють комплексну систему правових механізмів, яка дозволяє громадам ефективно виконувати свої функції та забезпечує баланс між автономією і контролем держави.

Підсумовуючи можна сказати, що місцеве самоврядування є важливим інститутом публічної влади, який забезпечує реалізацію демократичних принципів, фінансову та організаційну спроможність громад, а також формує ефективну систему управління на місцевому рівні. Розуміння принципів, функцій, моделей організації та нормативно-правових засад діяльності органів місцевого самоврядування створює основу для подальшого дослідження практичних аспектів їх розвитку, що є предметом наступних розділів бакалаврської роботи.

РОЗДІЛ 2

АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНА ОСНОВА РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Еволюція адміністративно-територіального устрою України

Адміністративно-територіальний устрій держави є важливим елементом організації публічної влади, який визначає територіальну основу діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Саме через систему адміністративно-територіального поділу забезпечується ефективне управління територіями, надання публічних послуг та реалізація державної політики на місцях. Відповідно до Конституції України, система адміністративно-територіального устрою України ґрунтується на принципах єдності та цілісності державної території, поєднання централізації і децентралізації у здійсненні державної влади, збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів та історичних, економічних і культурних особливостей територій.

Еволюція адміністративно-територіального устрою України відбувалася під впливом історичних, політичних та соціально-економічних факторів (табл. 2.1). В різні історичні періоди структура територіального поділу змінювалася, що було пов'язано із трансформацією державного управління, зміною політичних режимів та реформуванням системи публічної влади. Після проголошення незалежності України у 1991 році система адміністративно-територіального устрою значною мірою зберегла радянську модель територіального поділу, яка передбачала наявність областей, районів, міст, селищ та сіл. Однак така модель характеризувалася високим рівнем централізації управління та обмеженими можливостями місцевих громад щодо самостійного вирішення питань місцевого значення. З метою підвищення ефективності управління територіями та розвитку місцевого самоврядування в Україні було розпочато реформу децентралізації, яка передбачала зміну адміністративно-

територіальної структури та передачу значної частини повноважень органам місцевого самоврядування.

Таблиця 2.1.

**Основні етапи еволюції адміністративно-територіального устрою
України***

Період	Нормативно-правова основа	Характеристика адміністративно-територіального устрою	Особливості функціонування місцевого самоврядування
До 1991 року	Конституція УРСР 1978 р., законодавство СРСР	Адміністративно-територіальний устрій формувався за радянською моделлю. Основними одиницями були області, райони, міста, селища міського типу та села. Система управління була жорстко централізованою.	Органи місцевого самоврядування фактично були складовою системи державної влади. Реальної автономії територіальних громад не існувало, а всі ключові рішення приймалися центральними органами влади.
1991-2014 роки	Конституція України 1996 р., Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» 1997 р.	Після проголошення незалежності Україна зберегла радянську систему адміністративно-територіального поділу. До її складу входили Автономна Республіка Крим, області, райони, міста, селища та села.	Відбулося нормативне закріплення місцевого самоврядування та формування його інституційної системи. Проте громади мали обмежені фінансові ресурси та залежали від державного бюджету.
2014-2020 роки	Концепція реформування місцевого самоврядування (2014), законодавство про добровільне об'єднання територіальних громад.	Розпочалася реформа децентралізації, спрямована на формування спроможних територіальних громад. Почався процес добровільного об'єднання громад, передачі їм частини повноважень і фінансових ресурсів.	Громади отримали ширші можливості для управління місцевим розвитком, зросла роль місцевих бюджетів, було запроваджено нові механізми міжбюджетних відносин.
З 2020 року	Постанови Верховної Ради щодо нового районного поділу, законодавство про адміністративно-територіальну реформу.	Відбулося завершення формування нової адміністративно-територіальної системи. Кількість районів скоротилася з 490 до 136, а основною базовою одиницею місцевого самоврядування стали територіальні громади.	Посилилася інституційна спроможність громад, розширилися їх повноваження у сфері управління територіальним розвитком, надання адміністративних і соціальних послуг.

Примітка.* Розроблено за :[7-11].

Аналіз таблиці свідчить про те, що найбільш масштабні зміни у системі адміністративно-територіального устрою відбулися після 2014 року, коли в Україні було розпочато комплексну реформу децентралізації. Її започаткування стало важливим етапом трансформації системи публічного управління державою та було спрямоване на наближення влади до громадян, підвищення ефективності місцевого самоврядування та створення умов для сталого розвитку територій.

Основною метою реформи децентралізації стало формування спроможних територіальних громад, які мають достатні фінансові, матеріальні та кадрові ресурси для виконання покладених на них повноважень. Передбачалося, що такі громади зможуть самостійно забезпечувати соціально-економічний розвиток своїх територій, ефективно управляти місцевими ресурсами та надавати якісні адміністративні і соціальні послуги населенню. Важливою складовою реформи також стало розширення повноважень органів місцевого самоврядування та передача їм частини функцій центральних органів влади. Етапом реформування адміністративно-територіального устрою стало добровільне об'єднання територіальних громад. У результаті цього процесу значна кількість невеликих і фінансово неспроможних громад була об'єднана у більші адміністративні одиниці, що дозволило ефективніше використовувати наявні ресурси та забезпечити належний рівень управління територіями. Формування об'єднаних територіальних громад стало основою для подальших структурних змін у системі адміністративно-територіального поділу країни.

Суттєві зміни відбулися у 2020 році, коли було проведено новий районний поділ України відповідно до постанови Постанови Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів». Унаслідок проведеної реформи кількість районів в Україні була суттєво скорочена. Якщо до реформи на території держави функціонувало 490 районів, то після адміністративно-територіальної оптимізації їх кількість становить 136. Таке скорочення кількості районів було зумовлене необхідністю підвищення ефективності управління територіями, зменшенням дублювання функцій між різними рівнями влади та створенням більш раціональної системи адміністративного управління. Новий районний

поділ також враховує сформовану мережу територіальних громад, що дозволяє забезпечити більш ефективну координацію діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Структуру адміністративно-територіального устрою України після проведення реформи децентралізації представлено на рис. 2.1.

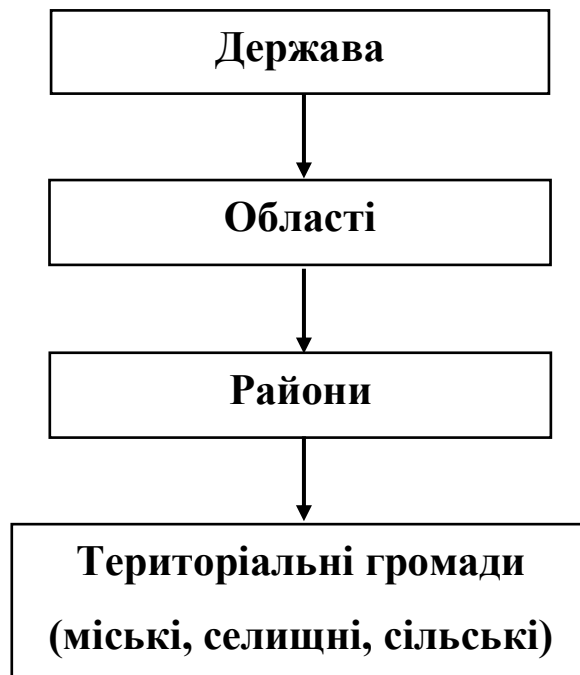


Рис.2.1. Система адміністративно-територіального устрою України *

Примітка.* Розроблено автором за [2].

Представлений рисунок відображає сучасну ієрархічну структуру адміністративно-територіального устрою держави. Найвищим рівнем є держава, в межах якої функціонують області як основні регіональні адміністративно-територіальні одиниці. Наступним рівнем є райони, які виконують координаційні та організаційні функції на субрегіональному рівні. Базовим рівнем адміністративно-територіального устрою виступають територіальні громади, що безпосередньо забезпечують реалізацію місцевого самоврядування. Запровадження нової адміністративно-територіальної системи стало важливим кроком у розвитку місцевого самоврядування в Україні. Формування територіальних громад дозволило об'єднати фінансові, інфраструктурні та людські ресурси, що сприяло підвищенню фінансової спроможності громад та

створенню умов для більш ефективного управління територіями. Крім того, громади отримали ширші повноваження у сфері управління бюджетними ресурсами, розвитку місцевої інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та інших сфер суспільного життя. Водночас процес реформування адміністративно-територіального устрою супроводжується низкою викликів і проблем. Серед них можна виокремити нерівномірний рівень соціально-економічного розвитку різних територій, обмежений кадровий потенціал органів місцевого самоврядування, а також необхідність подальшого вдосконалення системи міжбюджетних відносин. Окремі громади все ще стикаються з проблемами недостатнього фінансування, що ускладнює реалізацію повноважень, переданих їм у межах реформи. Актуальним завданням залишається підвищення рівня управлінської спроможності місцевих органів влади, розвиток професійних компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування та удосконалення механізмів стратегічного планування розвитку територій. Це потребує як нормативно-правового вдосконалення, так і активної державної підтримки процесів розвитку громад.

Підсумовуючи можна сказати, що еволюція адміністративно-територіального устрою України відображає поступовий перехід від централізованої системи управління до більш децентралізованої моделі публічної влади. Проведена реформа створила передумови для зміцнення інституційної спроможності територіальних громад, підвищення ефективності управління на місцевому рівні та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій.

2.2. Реформа децентралізації та формування територіальних громад

Одним із ключових етапів трансформації адміністративно-територіального устрою України, розглянутого у попередньому підпункті, стала реформа децентралізації. Її реалізація була спрямована на вдосконалення системи публічного управління шляхом передачі значної частини повноважень та

фінансових ресурсів від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. Такий підхід мав на меті підвищення ефективності управління територіями, наближення публічних послуг до населення та стимулювання соціально-економічного розвитку регіонів.

Початок практичного впровадження реформи децентралізації пов'язаний із прийняттям у 2014 році концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Важливим нормативно-правовим кроком стало прийняття Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», який визначив механізм створення об'єднаних територіальних громад та порядок їх функціонування. Основною ідеєю реформи стало формування спроможних територіальних громад, які здатні самостійно забезпечувати належний рівень надання адміністративних, соціальних та комунальних послуг населенню. Передбачалося, що укрупнення громад сприятиме більш ефективному використанню фінансових та матеріальних ресурсів, а також підвищенню якості управлінських рішень на місцевому рівні.

Таблиця 2.2.

Основні етапи реформи децентралізації в Україні*

Етап	Період	Основна характеристика етапу
Підготовчий етап	2014 - 2015 р. р.	Формування концептуальних засад реформи децентралізації та модернізації системи місцевого самоврядування. У цей період було розроблено основні нормативно-правові документи, що визначили напрями реформування територіальної організації влади. Прийнято законодавчі акти, які регулюють процес об'єднання територіальних громад, визначено принципи фінансової децентралізації та розподілу повноважень між різними рівнями влади.
Етап добровільного об'єднання територіальних громад	2015 - 2019 р. р.	Реалізація механізму добровільного об'єднання громад відповідно до законодавства України. У цей період відбувалося укрупнення адміністративно-територіальних одиниць шляхом об'єднання сільських, селищних та міських рад у територіальні громади. Основною метою було формування фінансово спроможних громад, здатних забезпечувати належний рівень надання публічних послуг, ефективно управляти ресурсами та сприяти розвитку місцевої інфраструктури.

Продовження табл.2.2.

Етап адміністративно-територіальної оптимізації	2020 р.	Завершення формування базового рівня адміністративно-територіального устрою та проведення нового районного поділу України. У межах цього етапу було укрупнено райони, що дозволило оптимізувати систему управління на субрегіональному рівні та усунути дублювання функцій між органами влади.
Сучасний етап розвитку громад	з 2021 р.	Подальший розвиток інституційної спроможності територіальних громад, удосконалення системи місцевого самоврядування та впровадження стратегічного планування розвитку територій. Основна увага приділяється підвищенню ефективності управління місцевими ресурсами, розвитку інфраструктури, зміцненню фінансової самостійності громад та підвищенню якості надання публічних послуг населенню.

Примітка. * Сформовано за: [12].

Як видно з таблиці, процес децентралізації відбувався поступово та включав кілька послідовних етапів. На початковому етапі було сформовано законодавчу базу реформи, яка визначила нові принципи організації місцевого самоврядування.

Наступний етап передбачав безпосереднє об'єднання територіальних громад та створення нових адміністративних одиниць. Завершальним етапом реформи стало проведення у 2020 році адміністративно-територіальної оптимізації, у результаті якої було сформовано нову систему районного поділу держави відповідно до постанови Постанови Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів». Саме цей етап, як зазначалося у підпункті 2.1, завершив формування сучасної моделі адміністративно-територіального устрою України.

Важливим результатом реформи стало створення нової мережі територіальних громад, які стали базовим рівнем місцевого самоврядування. У процесі об'єднання значна кількість невеликих населених пунктів була об'єднана у більші адміністративні одиниці, що дозволило підвищити їх фінансову спроможність та управлінський потенціал. Крім організаційних змін, реформа децентралізації суттєво вплинула на систему розподілу повноважень між рівнями публічної влади. Територіальні громади отримали ширші можливості щодо управління місцевими ресурсами, формування та виконання

бюджетів, розпорядження комунальним майном і земельними ресурсами, а також реалізації програм соціально-економічного розвитку. Це сприяло підвищенню відповідальності органів місцевого самоврядування за прийняті рішення та посиленню їх ролі у забезпеченні якості життя населення. Процес формування територіальних громад представлено у вигляді рис. 2.2.



Рис.2.2. Процес формування територіальних громад у межах реформи децентралізації *

Примітка.* Розроблено автором за: [13-14].

Відповідно до обраної моделі децентралізації новостворені територіальні громади отримали значно ширші повноваження у сфері управління місцевим розвитком. Розширення компетенцій органів місцевого самоврядування спрямоване на забезпечення принципу субсидіарності, згідно з яким вирішення більшості питань має здійснюватися на найближчому до громадян рівні влади. У практичному вимірі це означає підвищення відповідальності місцевих рад та їх виконавчих органів за соціально-економічний стан території.

Зокрема, органи місцевого самоврядування отримали право самостійно розпоряджатися земельними ресурсами комунальної власності за межами населених пунктів, формувати та затверджувати місцеві бюджети, визначати пріоритети фінансування програм розвитку, а також реалізовувати інфраструктурні, освітні, медичні та соціальні проєкти. Це дозволило громадам більш гнучко реагувати на потреби населення та планувати розвиток території відповідно до місцевих особливостей. Важливим інструментом реалізації реформи стала фінансова децентралізація, яка передбачала зміцнення дохідної частини місцевих бюджетів. До бюджетів територіальних громад було зараховано частину податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку, податку на майно та інших місцевих зборів. Такий підхід забезпечив стабільніші фінансові надходження та зменшив залежність громад від державних трансфертів. У результаті зросла частка власних доходів у структурі місцевих бюджетів, що стало важливою передумовою фінансової автономії громад.

Збільшення бюджетної самостійності створило можливості для реалізації місцевих програм соціально-економічного розвитку, модернізації об'єктів інфраструктури, покращення умов надання адміністративних послуг та впровадження стратегічного планування. Водночас ефективність використання фінансових ресурсів значною мірою залежить від рівня управлінської спроможності органів місцевого самоврядування. Разом із позитивними результатами реформа децентралізації супроводжується низкою проблемних аспектів. Серед основних викликів доцільно виділити нерівномірність соціально-економічного розвитку територій, різний рівень фінансової забезпеченості

громад, недостатній кадровий потенціал, а також потребу у подальшому вдосконаленні механізмів міжбюджетних відносин. У деяких громадах спостерігається обмежена здатність ефективно планувати та реалізовувати стратегічні проєкти через нестачу професійних управлінських кадрів. Крім того, на сучасному етапі особливого значення набуває питання підвищення ефективності стратегічного планування розвитку територій. Розроблення та реалізація стратегій розвитку громад дозволяє забезпечити довгострокове планування, визначення пріоритетів використання ресурсів та підвищення прозорості управлінських рішень. Також важливо посилювати координацію між органами державної влади та місцевого самоврядування з метою забезпечення збалансованого розвитку регіонів.

Підсумовуючи можна сказати, що реформа децентралізації стала одним із ключових етапів модернізації системи публічного управління в Україні. Формування територіальних громад сприяло зміцненню інституційної та фінансової спроможності місцевого самоврядування, підвищенню ефективності управління на місцевому рівні та створенню передумов для сталого розвитку територій. Подальший успіх реформи залежить від удосконалення управлінських механізмів, розвитку кадрового потенціалу громад та посилення їх стратегічної спроможності.

2.3. Розмежування повноважень і ресурсне забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах адміністративно-територіальних змін

Одним із ключових елементів реформи децентралізації в Україні стало чітке розмежування повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. У процесі адміністративно-територіальних змін було сформовано нову систему взаємодії між різними рівнями публічної влади, що передбачає передачу значної частини управлінських функцій на місцевий рівень. Розмежування повноважень ґрунтується на принципі субсидіарності, відповідно до якого вирішення більшості питань місцевого значення повинно здійснюватися

безпосередньо органами місцевого самоврядування. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управління територіями, оскільки місцева влада краще обізнана з потребами населення та особливостями розвитку відповідних громад.

У результаті проведення адміністративно-територіальної реформи органи місцевого самоврядування отримали розширені повноваження у різних сферах суспільного життя, зокрема у сфері освіти, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства, розвитку місцевої інфраструктури та соціального захисту населення (табл. 2.3.). При цьому держава зберігає за собою функції стратегічного планування, нормативно-правового регулювання та контролю за дотриманням законодавства.

Таблиця 2.3.

Основні повноваження органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації *

Сфера діяльності	Основні повноваження органів місцевого самоврядування
Соціально-економічний розвиток	розроблення та реалізація програм розвитку громади, підтримка місцевого підприємництва
Освіта	управління закладами дошкільної та загальної середньої освіти, забезпечення їх фінансування
Охорона здоров'я	організація первинної медичної допомоги, утримання медичних закладів
Житлово-комунальне господарство	управління комунальним майном, забезпечення благоустрою територій
Земельні відносини	розпорядження землями комунальної власності
Місцеві фінанси	формування та виконання місцевих бюджетів, встановлення місцевих податків і зборів

Примітка.* Розроблено автором за :[7;16].

Важливою умовою ефективного реалізації повноважень органів місцевого самоврядування є наявність достатнього ресурсного забезпечення. У межах реформи децентралізації значна увага приділялася формуванню фінансової та матеріальної бази територіальних громад. Фінансове забезпечення місцевого самоврядування формується за рахунок власних та закріплених доходів місцевих бюджетів, а також міжбюджетних трансфертів із державного бюджету. До основних джерел доходів місцевих бюджетів належать податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, податок на майно, акцизний податок з роздрібною торгівлі, а також різноманітні місцеві збори. Крім фінансових ресурсів, важливе

значення має матеріально-технічна база громад, що включає комунальне майно, земельні ресурси, інфраструктурні об'єкти та інші активи, які перебувають у власності територіальних громад. Саме ці ресурси створюють основу для реалізації місцевих програм розвитку та забезпечення надання публічних послуг населенню. Незважаючи на розширення фінансових можливостей територіальних громад, на практиці виникає низка проблем, пов'язаних із ефективністю використання наявних ресурсів. Зокрема, у багатьох громадах спостерігається обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень інвестиційної активності та нерівномірність економічного розвитку територій. Крім того, важливою проблемою залишається кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування. У новостворених громадах нерідко виникає дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів, що ускладнює реалізацію стратегічних програм розвитку та ефективне управління місцевими ресурсами. В умовах адміністративно-територіальних змін особливого значення набуває також питання ефективної взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Така взаємодія повинна базуватися на принципах партнерства, прозорості та взаємної відповідальності за результати управлінської діяльності. Розмежування повноважень між різними рівнями публічної влади та формування належного ресурсного забезпечення є важливими передумовами ефективного функціонування системи місцевого самоврядування. Реалізація реформи децентралізації сприяла розширенню можливостей територіальних громад у сфері управління місцевим розвитком, однак подальше вдосконалення механізмів управління ресурсами та підвищення інституційної спроможності громад залишається одним із ключових завдань сучасної державної політики у сфері публічного управління.

Важливим функціонуванням системи місцевого самоврядування в умовах адміністративно-територіальних змін є забезпечення ефективного механізму реалізації делегованих та власних повноважень органів місцевого самоврядування. Відповідно до чинного законодавства України повноваження органів місцевого самоврядування поділяються на власні (самоврядні) та

делеговані державою (табл. 2.4.) . Власні повноваження пов’язані із вирішенням питань місцевого значення та реалізуються територіальними громадами самостійно, тоді як делеговані повноваження передбачають виконання органами місцевого самоврядування окремих функцій державної влади.

Таблиця 2.4.

Розподіл повноважень органів місцевого самоврядування *

Вид повноважень	Характеристика	Приклади
Власні (самоврядні)	здійснюються органами місцевого самоврядування самостійно	управління комунальною власністю, благоустрій територій, розвиток місцевої інфраструктури
Делеговані державою	передаються державою для реалізації на місцевому рівні	реалізація державної політики у сфері освіти, соціального захисту, адміністративних послуг

Примітка. * Сформовано за : [2].

У межах реформи децентралізації значна частина повноважень у сфері надання публічних послуг була передана на рівень територіальних громад. Зокрема, органи місцевого самоврядування отримали розширені можливості у сфері управління освітніми закладами, організації первинної медичної допомоги, розвитку місцевої інфраструктури, благоустрою територій, соціального захисту населення та управління комунальним майном.

Важливою складовою ефективного функціонування місцевого самоврядування є належне ресурсне забезпечення органів влади на місцях. У сучасних умовах ресурсна база територіальних громад включає фінансові, матеріальні, земельні, кадрові та інформаційні ресурси, які у сукупності формують потенціал розвитку територій. Особливе значення має фінансове забезпечення органів місцевого самоврядування, оскільки саме фінансові ресурси дозволяють реалізовувати програми соціально-економічного розвитку, утримувати об’єкти комунальної інфраструктури та забезпечувати надання публічних послуг населенню. Реформа децентралізації передбачала суттєве розширення фінансових можливостей територіальних громад через зміну системи формування місцевих бюджетів (табл.2.5.).

Таблиця 2.5.

Основні джерела формування доходів місцевих бюджетів*

Джерело доходів	Характеристика
Податок на доходи фізичних осіб	один із основних джерел доходів місцевих бюджетів
Єдиний податок	формується за рахунок діяльності малого бізнесу
Податок на майно	включає податок на нерухомість та плату за землю
Акцизний податок	надходження від роздрібної торгівлі підакцизними товарами
Місцеві збори	туристичний збір, паркувальний збір тощо

Примітка.* Розроблено за : [16].

Дохідна база місцевих бюджетів була розширена за рахунок закріплення за громадами частини загальнодержавних податків, а також збільшення ролі місцевих податків і зборів. Це сприяло підвищенню фінансової автономії громад та створило умови для більш ефективного використання ресурсів на місцевому рівні. Важливою умовою ефективного використання ресурсів територіальних громад є розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування.

У сучасних умовах від рівня професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування значною мірою залежить якість управлінських рішень та ефективність реалізації місцевих програм розвитку. У зв'язку з цим актуальним завданням є підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування, удосконалення системи професійного навчання та запровадження сучасних підходів до управління розвитком територій. Особливо важливим є впровадження стратегічного планування, проектного менеджменту та цифрових інструментів управління. Незважаючи на розширення фінансових можливостей територіальних громад, на практиці виникає низка проблем, пов'язаних із ефективністю використання наявних ресурсів. Зокрема, у багатьох громадах спостерігається обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень інвестиційної активності та нерівномірність економічного розвитку територій. Проблемою залишається кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування. У новостворених громадах нерідко виникає дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів, що ускладнює реалізацію стратегічних програм розвитку та ефективне управління місцевими ресурсами. В умовах адміністративно-територіальних змін особливого значення набуває також

питання ефективної взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Така взаємодія повинна базуватися на принципах партнерства, прозорості та взаємної відповідальності за результати управлінської діяльності.

Отже, розмежування повноважень між різними рівнями публічної влади та формування належного ресурсного забезпечення є важливими передумовами ефективного функціонування системи місцевого самоврядування. Реалізація реформи децентралізації сприяла розширенню можливостей територіальних громад у сфері управління місцевим розвитком, однак подальше вдосконалення механізмів управління ресурсами та підвищення інституційної спроможності громад залишається одним із ключових завдань сучасної державної політики у сфері публічного управління.

У процесі реалізації адміністративно-територіальної реформи значення набуває питання ефективності практичного застосування механізмів розмежування повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Хоча нормативно-правова база передбачає достатньо чітке визначення компетенцій різних рівнів влади, на практиці нерідко виникають ситуації дублювання функцій або недостатньої координації між інституціями публічного управління. Однією з характерних особливостей сучасної системи місцевого самоврядування є поступове зміцнення ролі територіальних громад як базового рівня публічного управління. Саме на рівні громади сьогодні вирішується значна частина питань, пов'язаних із забезпеченням життєдіяльності населення, розвитком соціальної інфраструктури та реалізацією програм місцевого розвитку. У зв'язку з цим особливого значення набуває ефективне використання ресурсів, які передані громадам у процесі децентралізації. Разом із тим, результати реалізації реформи показують, що рівень фінансової спроможності територіальних громад суттєво відрізняється. Це зумовлено різними соціально-економічними умовами розвитку територій, чисельністю населення, наявністю підприємств та інвестиційної активності. Більш розвинені громади мають значно ширші можливості для реалізації

інфраструктурних проєктів та програм соціально-економічного розвитку, тоді як менш розвинені громади часто стикаються з дефіцитом фінансових ресурсів.

Також, важливим чинником ефективності діяльності органів місцевого самоврядування є якість управління бюджетними ресурсами. На сучасному етапі органи місцевого самоврядування повинні не лише забезпечувати виконання поточних бюджетних зобов'язань, але й формувати стратегічні підходи до використання фінансових ресурсів. Це передбачає впровадження програмно-цільового методу бюджетування, розвиток механізмів стратегічного планування та залучення додаткових фінансових ресурсів, зокрема через реалізацію інвестиційних проєктів та участь у міжнародних програмах розвитку. Суттєву роль у підвищенні ефективності управління місцевими ресурсами відіграє також розвиток міжмуніципального співробітництва. Практика міжмуніципального співробітництва дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та сприяє більш збалансованому розвитку територій. Не менш важливою складовою ресурсного забезпечення є використання сучасних інформаційних технологій у діяльності органів місцевого самоврядування. Цифровізація управлінських процесів сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, покращує доступ громадян до публічних послуг та створює умови для більш ефективного використання бюджетних коштів (табл.2.6.).

Таблиця 2.6.

Основні проблеми ресурсного забезпечення територіальних громад та шляхи їх вирішення*

Проблема	Характеристика	Можливі шляхи вирішення
Нерівномірність фінансової спроможності громад	різний рівень доходів місцевих бюджетів	удосконалення системи міжбюджетного вирівнювання
Недостатній кадровий потенціал	дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів	розвиток системи підвищення кваліфікації
Обмеженість інвестиційних ресурсів	недостатній рівень залучення інвестицій	стимулювання інвестиційної діяльності
Недостатній рівень стратегічного планування	відсутність ефективних стратегій розвитку	впровадження сучасних методів управління

Примітка. * Сформовано за:[17].

Отже, аналіз розмежування повноважень та ресурсного забезпечення органів місцевого самоврядування свідчить про те, що реформа децентралізації

створила нові можливості для розвитку територіальних громад. Передача значної частини управлінських функцій на місцевий рівень сприяла підвищенню ефективності управління територіями та наближенню публічних послуг до населення. Водночас для забезпечення сталого розвитку місцевого самоврядування необхідно продовжувати вдосконалення механізмів фінансового забезпечення громад, зміцнювати їх кадровий потенціал та розвивати інституційні можливості органів місцевого самоврядування.

Висновок до розділу 2

У результаті проведеного дослідження адміністративно-територіальної основи розвитку місцевого самоврядування в Україні встановлено, що трансформація системи територіальної організації влади стала одним із ключових напрямів реформування публічного управління в умовах демократичних перетворень. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що адміністративно-територіальна реформа та реформа децентралізації стали важливими інструментами формування ефективної моделі місцевого самоврядування, орієнтованої на підвищення спроможності територіальних громад та забезпечення їх сталого розвитку.

Дослідження еволюції адміністративно-територіального устрою України показало, що тривалий час система управління територіями характеризувалася високим рівнем централізації, що обмежувало можливості місцевих органів влади щодо самостійного вирішення питань розвитку територій. Водночас започаткована у 2014 році реформа децентралізації стала якісно новим етапом розвитку місцевого самоврядування, оскільки передбачала не лише зміну територіальної структури, але й трансформацію підходів до управління на місцевому рівні. У ході дослідження встановлено, що формування територіальних громад як базового рівня місцевого самоврядування сприяло підвищенню ефективності використання місцевих ресурсів, зміцненню фінансової основи громад та розширенню їх управлінських можливостей.

Особливу роль у цьому процесі відіграла фінансова децентралізація, яка дозволила суттєво збільшити частку власних доходів місцевих бюджетів та створити фінансові передумови для реалізації місцевих програм розвитку. Разом із позитивними результатами реформи встановлено, що процес трансформації адміністративно-територіального устрою супроводжується певними труднощами. Зокрема, аналіз практики функціонування територіальних громад свідчить про наявність диспропорцій у рівнях їх економічного розвитку, що зумовлює різну спроможність громад щодо реалізації власних повноважень. Також актуальними залишаються проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, особливо у невеликих громадах, де спостерігається дефіцит кваліфікованих спеціалістів у сфері публічного управління. Важливим результатом дослідження стало визначення того, що ефективність функціонування місцевого самоврядування безпосередньо залежить від збалансованості між обсягом повноважень, які передаються громадам, та ресурсами, необхідними для їх реалізації. У цьому контексті важливим є забезпечення принципу відповідності ресурсів обсягу повноважень, що є однією з ключових умов ефективної реалізації державної політики децентралізації. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що саме комплексний розвиток усіх складових ресурсного потенціалу громад є необхідною умовою їх інституційної спроможності. При цьому важливу роль відіграє здатність органів місцевого самоврядування ефективно управляти наявними ресурсами та залучати додаткові можливості розвитку. Дослідження показало, що в сучасних умовах підвищується роль стратегічного управління розвитком територій. Формування стратегій розвитку територіальних громад, впровадження сучасних інструментів планування, використання проєктного підходу та розвиток цифрових технологій управління є важливими чинниками підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. На основі проведеного аналізу можна також зазначити, що подальший розвиток системи місцевого самоврядування має бути спрямований на підвищення інституційної спроможності територіальних громад, удосконалення механізмів міжбюджетних

відносин, розвиток міжмуніципального співробітництва та впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами. Важливим напрямом залишається також підвищення рівня професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування та впровадження принципів належного врядування у практику їх діяльності.

На мою думку, подальший розвиток місцевого самоврядування в Україні повинен бути спрямований не лише на розширення повноважень територіальних громад, але й на підвищення ефективності їх практичної реалізації. Важливим завданням є забезпечення реальної спроможності громад самостійно вирішувати питання місцевого розвитку, що потребує не лише фінансових ресурсів, але й наявності ефективної системи управління, кваліфікованих кадрів та чітких механізмів стратегічного планування.

Отже, узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що адміністративно-територіальні зміни, які відбулися в Україні у процесі реалізації реформи децентралізації, загалом створили сприятливі умови для розвитку місцевого самоврядування. Водночас подальше підвищення ефективності функціонування цієї системи потребує системного підходу до вирішення існуючих проблем, удосконалення нормативно-правового забезпечення, зміцнення ресурсної бази територіальних громад та підвищення якості управлінських процесів на місцевому рівні. Проведене дослідження підтверджує, що адміністративно-територіальна реформа стала важливим кроком у формуванні сучасної моделі публічного управління в Україні, яка базується на принципах децентралізації, ефективності, відкритості та орієнтації на потреби територіальних громад. Саме подальший розвиток цих принципів має забезпечити підвищення ефективності місцевого самоврядування та зміцнення його ролі у системі публічної влади.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ОСНОВІ

3.1. Проблеми та виклики функціонування місцевого самоврядування в сучасних умовах

Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування в Україні характеризується суттєвими інституційними змінами, які стали результатом адміністративно-територіальної реформи та процесів децентралізації влади. Водночас, незважаючи на значні позитивні зрушення у напрямі підвищення ролі територіальних громад у системі публічного управління, практика функціонування органів місцевого самоврядування свідчить про наявність низки проблем, що стримують їх ефективний розвиток.

Як показав аналіз, проведений у другому розділі роботи, передача значної кількості повноважень на місцевий рівень не завжди супроводжувалася достатнім ресурсним забезпеченням, що створює певні дисбаланси у діяльності територіальних громад. Особливо це стосується невеликих громад, які мають обмежену економічну базу та недостатній рівень фінансової самостійності. Серед ключових проблем функціонування місцевого самоврядування доцільно виділити фінансові, організаційні, кадрові та інституційні виклики. Узагальнення основних проблем розвитку місцевого самоврядування представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Основні проблеми функціонування органів місцевого самоврядування в Україні*

Проблема	Сутність проблеми	Можливі наслідки
Недостатня фінансова спроможність окремих громад	Обмежені власні доходи місцевих бюджетів та залежність від державних трансфертів	Уповільнення розвитку територій та зниження якості публічних послуг

Продовження табл.3.1.

Кадровий дефіцит	Нестача кваліфікованих фахівців у сфері публічного управління	Зниження ефективності управлінських рішень
Недостатній рівень стратегічного планування	Відсутність довгострокових програм розвитку громад	Неефективне використання ресурсів
Недосконалість нормативно-правового забезпечення	Наявність прогалин у законодавстві щодо розмежування повноважень	Дублювання функцій та управлінські конфлікти
Нерівномірність розвитку територій	Значна диференціація економічного потенціалу громад	Соціально-економічна нерівність

Примітка.* Розроблено автором за :[20-21].

Як видно з таблиці 3.1, найбільш актуальною проблемою залишається фінансова диференціація територіальних громад. Хоча реформа децентралізації значно розширила дохідну базу місцевих бюджетів, не всі громади змогли однаково скористатися новими можливостями. Це пояснюється різним рівнем економічного розвитку територій, демографічною ситуацією та наявністю інвестиційного потенціалу. Не менш важливою проблемою є кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування. У сучасних умовах зростає потреба у фахівцях, які володіють сучасними управлінськими компетенціями, навичками стратегічного планування, бюджетного менеджменту та проєктного управління. Водночас у багатьох громадах спостерігається дефіцит таких спеціалістів, що негативно впливає на якість управлінських процесів. Також, однією з важливих проблем залишається необхідність підвищення ефективності взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. У практичній діяльності досить часто виникають ситуації, коли повноваження різних рівнів влади недостатньо чітко розмежовані, що може призводити до дублювання функцій або виникнення конфліктів компетенції.

В умовах сучасних викликів важливого значення також набуває питання цифрової трансформації діяльності органів місцевого самоврядування. Впровадження електронного урядування, цифрових сервісів та інформаційних систем управління є важливою передумовою підвищення прозорості діяльності органів влади та якості надання адміністративних послуг. Водночас не всі територіальні громади мають достатній рівень технічного забезпечення та

цифрових компетенцій для ефективного впровадження таких інструментів. Для узагальнення сучасного стану розвитку місцевого самоврядування та визначення перспектив його вдосконалення доцільно використати метод SWOT-аналізу, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони системи, а також зовнішні можливості та загрози її розвитку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

SWOT-аналіз розвитку місцевого самоврядування в Україні*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Передача значних повноважень територіальним громадам	Нерівномірна фінансова спроможність громад
Зростання ролі місцевих бюджетів	Недостатній рівень управлінського досвіду
Формування спроможних територіальних громад	Кадровий дефіцит у невеликих громадах
Розвиток місцевої демократії	Недостатній рівень стратегічного планування
Можливість самостійного прийняття управлінських рішень	Залежність від державних субвенцій
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Залучення міжнародної технічної допомоги	Воєнні ризики та економічна нестабільність
Розвиток цифрового врядування	Міграція населення з малих громад
Підвищення інвестиційної привабливості територій	Зниження доходів місцевих бюджетів
Розвиток міжмуніципального співробітництва	Демографічна криза
Впровадження сучасних управлінських технологій	Інституційна нестабільність

Примітка.* Розроблено автором за [21-22].

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити сучасний стан розвитку місцевого самоврядування в Україні та визначити основні напрями його подальшого вдосконалення. На основі здійсненого аналізу можна стверджувати, що реформа децентралізації загалом дала позитивні результати, оскільки територіальні громади отримали більше повноважень та можливостей впливати на розвиток своїх територій.

На мою думку, однією з ключових проблем залишається недостатній рівень практичного досвіду стратегічного управління на місцевому рівні. Часто громади зосереджуються на вирішенні поточних проблем, не приділяючи достатньої уваги довгостроковому плануванню розвитку. Саме тому важливим завданням є впровадження сучасних підходів до стратегічного менеджменту та

підвищення професійного рівня посадових осіб місцевого самоврядування. Водночас аналіз показує, що існують і значні можливості для розвитку. Зокрема, територіальні громади можуть активніше використовувати механізми грантового фінансування, міжнародної технічної допомоги, а також розвивати партнерські відносини з іншими громадами. Важливим резервом розвитку також є впровадження цифрових технологій управління, що може суттєво підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування. Слід звернути увагу на зовнішні фактори, які негативно впливають на розвиток місцевого самоврядування. Насамперед це складна економічна ситуація, демографічні проблеми та безпекові виклики, пов'язані з воєнним станом. У таких умовах особливого значення набуває здатність органів місцевого самоврядування швидко адаптуватися до змін та приймати ефективні управлінські рішення.

Отже, результати свідчать про те, що система місцевого самоврядування в Україні має достатній потенціал для подальшого розвитку, однак потребує удосконалення механізмів управління, зміцнення фінансової бази та підвищення професійного рівня кадрів. Вважаю, що саме комплексне вирішення визначених проблем дозволить підвищити ефективність діяльності територіальних громад та забезпечити їх сталий розвиток.

3.2. Фінансова спроможність територіальних громад як основа їх розвитку

Однією з ключових умов ефективного функціонування місцевого самоврядування є фінансова спроможність територіальних громад, оскільки саме наявність достатніх фінансових ресурсів визначає можливість органів місцевого самоврядування реалізовувати покладені на них повноваження та забезпечувати належний рівень надання публічних послуг населенню. В сучасних умовах фінансова самостійність громад виступає важливим індикатором їх інституційної спроможності та здатності до сталого розвитку.

Як показує практика реалізації реформи децентралізації, передача фінансових ресурсів на місцевий рівень сприяла зміцненню матеріальної основи

місцевого самоврядування. Зміни до бюджетного та податкового законодавства дозволили розширити джерела формування доходів місцевих бюджетів та підвищити зацікавленість органів місцевого самоврядування у розвитку місцевої економіки. Фінансова спроможність територіальних громад формується за рахунок різних джерел, основними з яких є власні доходи, міжбюджетні трансферти, місцеві податки та збори, а також інші надходження, передбачені законодавством. Основні складові фінансової спроможності територіальних громад представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Основні джерела формування фінансової спроможності територіальних громад*

Джерело фінансових ресурсів	Характеристика	Значення для розвитку громади
Податок на доходи фізичних осіб	Основне джерело наповнення місцевих бюджетів.	Забезпечує стабільність бюджетних надходжень.
Місцеві податки та збори	Єдиний податок, податок на майно, земельний податок.	Сприяють фінансовій автономії громад.
Міжбюджетні трансферти	Освітня та медична субвенції, базова дотація.	Забезпечують виконання делегованих повноважень.
Доходи від комунальної власності	Оренда майна, продаж прав користування.	Формують додаткові ресурси розвитку.
Гранти та інвестиції	Міжнародні програми та проєкти.	Сприяють реалізації інфраструктурних проєктів.

Примітка.* Сформовано за :[5;23].

Як видно з табл. 3.3, ключову роль у формуванні фінансової спроможності територіальних громад відіграють власні доходи, оскільки саме вони визначають рівень фінансової незалежності органів місцевого самоврядування. При цьому важливим показником ефективності фінансової політики громади є здатність збільшувати частку власних доходів у структурі бюджету. Слід зазначити, що значна частина громад продовжує залежати від державної фінансової підтримки, що обмежує їх можливості щодо самостійного планування розвитку. Це свідчить про необхідність активізації роботи щодо розширення дохідної бази місцевих бюджетів, зокрема шляхом розвитку підприємництва, залучення інвестицій та ефективного використання земельних ресурсів. З метою підвищення фінансової спроможності територіальних громад важливим є також впровадження сучасних

підходів до управління фінансовими ресурсами. Зокрема, важливого значення набуває використання програмно-цільового методу бюджетування, який дозволяє підвищити ефективність використання бюджетних коштів та забезпечити їх спрямування на досягнення конкретних результатів.

На мою думку, важливим резервом підвищення фінансової спроможності громад є покращення якості фінансового планування. Часто проблеми виникають не лише через недостатність ресурсів, а й через їх неефективне використання. Саме тому важливо підвищувати рівень фінансової дисципліни, прозорості бюджетного процесу та відповідальності за прийняття управлінських рішень. Також, важливим напрямом є активізація участі громадськості у бюджетному процесі, зокрема через механізми громадського бюджету та консультацій з населенням. Це дозволяє не лише підвищити довіру до органів місцевого самоврядування, але й забезпечити більш ефективне використання бюджетних коштів. Напрямом зміцнення фінансової спроможності територіальних громад також є удосконалення системи міжбюджетних відносин. Необхідним є забезпечення більшої прозорості та передбачуваності трансфертів із державного бюджету, що дозволить громадам ефективніше планувати власні видатки та реалізовувати середньо і довгострокові програми розвитку.

Можна зробити висновок, що фінансова спроможність територіальних громад є базовою умовою їх ефективного функціонування та розвитку. Саме наявність достатніх фінансових ресурсів дозволяє забезпечити розвиток інфраструктури, підвищення якості публічних послуг та покращення рівня життя населення. Отже, подальше зміцнення фінансової основи місцевого самоврядування повинно здійснюватися шляхом розширення джерел доходів, підвищення ефективності бюджетного управління та впровадження сучасних фінансових інструментів. Це створить необхідні умови для сталого розвитку територіальних громад та підвищення ефективності системи місцевого самоврядування в цілому.

3.3. Перспективи вдосконалення адміністративно-територіальної організації та підвищення ефективності публічного управління на місцевому рівні

Сучасний етап розвитку системи місцевого самоврядування в Україні потребує подальшого вдосконалення адміністративно-територіальної організації влади з урахуванням нових соціально-економічних та безпекових викликів. Проведена адміністративно-територіальна реформа створила основу для формування спроможних територіальних громад, однак практика їх функціонування показує необхідність подальшого удосконалення механізмів публічного управління на місцевому рівні. Як показало проведене дослідження, одним із ключових напрямів підвищення ефективності місцевого управління є забезпечення відповідності між повноваженнями органів місцевого самоврядування та їх ресурсним забезпеченням. У сучасних умовах важливого значення набуває формування ефективної системи управління, яка базується на принципах прозорості, підзвітності, ефективності та орієнтації на потреби населення.

На мою думку, перспективи розвитку адміністративно-територіальної організації повинні передбачати не лише вдосконалення територіального поділу, але й підвищення якості управлінських процесів, розвиток кадрового потенціалу та впровадження сучасних інструментів управління. Основні напрями вдосконалення публічного управління на місцевому рівні доцільно узагальнити у вигляді таблиці (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Перспективні напрями вдосконалення публічного управління на місцевому рівні*

Напрямок вдосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Удосконалення нормативно-правового забезпечення	Чітке розмежування повноважень між рівнями влади	Підвищення ефективності управління
Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації посадових осіб	Покращення якості управлінських рішень

Продовження табл.3.4.

Цифровізація управління	Впровадження електронних сервісів	Підвищення прозорості діяльності
Фінансове зміцнення громад	Розширення доходної бази	Зростання фінансової незалежності
Розвиток громадської участі	Залучення населення до управління	Підвищення довіри до влади

Примітка.*Розроблено за :[29].

Підвищення ефективності публічного управління можливе лише за умови комплексного підходу, який передбачає одночасне вдосконалення організаційних, фінансових та кадрових механізмів. Важливим напрямом розвитку є також впровадження принципів належного врядування, які передбачають відкритість діяльності органів влади, підзвітність перед громадою, ефективне використання ресурсів та участь громадськості у прийнятті управлінських рішень. Саме такі підходи сьогодні використовуються у країнах Європейського Союзу та можуть бути адаптовані до українських умов. Перспективним напрямом є розвиток цифрового врядування. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє спростити доступ громадян до адміністративних послуг, зменшити бюрократичні процедури та підвищити ефективність управлінських процесів. Вважаю, що особливу увагу необхідно приділити розвитку електронного документообігу та цифрових платформ взаємодії влади і громадян. Цифрова трансформація місцевого самоврядування та підвищення рівня цифрової грамотності як посадових осіб органів місцевого самоврядування, так і жителів територіальних громад. Це пов'язано з тим, що ефективність впровадження електронних сервісів залежить не лише від технічного забезпечення, але й від готовності користувачів ними користуватися. У зв'язку з цим доцільним є проведення навчальних заходів, тренінгів та інформаційних кампаній щодо використання цифрових інструментів, що сприятиме підвищенню доступності електронних послуг та формуванню сучасної цифрової культури управління на місцевому рівні.

Перспективну модель підвищення ефективності публічного управління на місцевому рівні можна представити у вигляді системи взаємопов'язаних елементів (рис. 3.3).



Рис.3.1. Модель підвищення ефективності публічного управління на місцевому рівні*

Примітка.* Розроблено автором за: [30-31].

Ефективність публічного управління залежить від збалансованого розвитку організаційної структури, фінансового забезпечення та кадрового потенціалу. Саме поєднання цих факторів створює умови для підвищення якості управлінських рішень.

На мою думку, важливим напрямом подальшого розвитку має стати також посилення стратегічного планування розвитку територіальних громад. Наявність чітких стратегій розвитку дозволяє громадам ефективніше використовувати ресурси та визначати пріоритетні напрями розвитку. Водночас важливим є розвиток міжмуніципального співробітництва, що дозволяє громадам спільно реалізовувати інфраструктурні проєкти та більш ефективно використовувати ресурси. Такий підхід особливо актуальний для невеликих громад, які мають обмежені можливості для самостійного розвитку.

Можна зробити висновок, що подальше вдосконалення адміністративно-територіальної організації повинно бути спрямоване на зміцнення інституційної спроможності громад, підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку територій. Важливим завданням залишається також забезпечення балансу між централізацією та децентралізацією управління. Отже, перспективи розвитку місцевого самоврядування в Україні безпосередньо пов'язані з підвищенням якості публічного управління, удосконаленням механізмів фінансового забезпечення та впровадженням сучасних управлінських підходів. Вважаю, що реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити ефективність функціонування територіальних громад та забезпечити їх довгостроковий розвиток.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено основні проблеми функціонування місцевого самоврядування в сучасних умовах, проаналізовано фінансову спроможність територіальних громад як основу їх розвитку, а також визначено перспективи вдосконалення адміністративно-територіальної організації та підвищення ефективності публічного управління на місцевому рівні. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що попри значні результати реформи децентралізації, система місцевого самоврядування в Україні потребує подальшого вдосконалення, особливо в частині підвищення ефективності управління, зміцнення фінансової бази громад та розвитку кадрового потенціалу. Дослідження показало, що однією з головних проблем функціонування місцевого самоврядування залишається нерівномірність розвитку територіальних громад. Частина громад має достатній економічний потенціал та стабільну дохідну базу, тоді як інші значною мірою залежать від державної підтримки. Це свідчить про необхідність удосконалення механізмів фінансового вирівнювання та створення умов для активізації економічного розвитку територій. Водночас важливим питанням залишається і

кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування, оскільки ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від професійного рівня посадових осіб. Проведений аналіз також дозволив встановити, що важливою умовою ефективного розвитку територіальних громад є їх фінансова спроможність. Саме фінансові ресурси забезпечують можливість реалізації місцевих програм розвитку, модернізації інфраструктури та підвищення якості публічних послуг. Разом з тим, на практиці часто виникають проблеми не лише з обсягом фінансових ресурсів, але і з ефективністю їх використання. У зв'язку з цим важливого значення набуває впровадження сучасних методів фінансового менеджменту, удосконалення бюджетного планування та підвищення прозорості використання бюджетних коштів.

Я вважаю, що важливим резервом підвищення фінансової спроможності територіальних громад є активізація інвестиційної діяльності, підтримка малого та середнього бізнесу, ефективне використання земельних ресурсів та комунального майна. Важливим є розвиток партнерства між владою, бізнесом та громадськістю, що дозволяє залучати додаткові ресурси для розвитку територій. Також було встановлено, що важливим напрямом підвищення ефективності публічного управління є впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема стратегічного планування, проєктного менеджменту та цифрового врядування. В сучасних умовах цифровізація стає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки дозволяє зробити управлінські процеси більш прозорими та доступними для громадян. Перспективи розвитку місцевого самоврядування пов'язані також із необхідністю вдосконалення адміністративно-територіальної організації. Це передбачає підвищення ефективності взаємодії між різними рівнями влади, удосконалення механізмів розподілу повноважень та відповідальності, а також розвиток міжмуніципального співробітництва. Така співпраця дозволяє громадам об'єднувати ресурси для реалізації спільних проєктів та більш ефективно вирішувати проблеми місцевого розвитку. Загалом проведене дослідження дає підстави стверджувати, що подальший розвиток

місцевого самоврядування повинен базуватися на принципах ефективності, відкритості, відповідальності та орієнтації на потреби населення. Вважаю, що особливу увагу необхідно приділити підвищенню рівня довіри громадян до органів місцевого самоврядування, що можливе лише за умови забезпечення прозорості їх діяльності та активного залучення громадськості до процесу прийняття управлінських рішень.

Отже, узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що підвищення ефективності місцевого самоврядування можливе лише за умови комплексного підходу, який передбачає зміцнення фінансової спроможності громад, розвиток кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій управління та вдосконалення адміністративно-територіальної організації влади. Саме реалізація цих заходів дозволить забезпечити ефективне функціонування територіальних громад та створити належні умови для їх сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі проаналізовано теоретичні основи функціонування місцевого самоврядування, його сучасний стан та можливі напрями подальшого розвитку в умовах адміністративно-територіальних змін у системі публічного управління України. Актуальність теми пояснюється тим, що в період реформування державного управління, впровадження децентралізації та наближення до європейських стандартів особливого значення набуває ефективна організація місцевого самоврядування. Саме вона відіграє важливу роль у забезпеченні розвитку територіальних громад і покращенні умов життя населення. У ході дослідження було реалізовано поставлену мету та виконано основні завдання, що дало змогу узагальнити теоретичні підходи та запропонувати практичні рекомендації.

У першому розділі бакалаврської роботи розглянуто теоретичні засади функціонування та розвитку місцевого самоврядування в системі публічного управління. Аналіз наукових джерел свідчить, що місцеве самоврядування виступає одним із ключових інститутів демократичного устрою, який забезпечує залучення громадян до вирішення питань місцевого значення. Встановлено, що його ефективна діяльність є важливою передумовою становлення правової держави та розвитку громадянського суспільства. У ході дослідження визначено, що місцеве самоврядування має суттєве значення для збалансованого розвитку територій, оскільки саме на місцевому рівні вирішується значна частина питань повсякденного життя населення. Йдеться, зокрема, про сфери освіти, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства, благоустрою та соціального забезпечення. Також встановлено, що ефективність функціонування місцевого самоврядування значною мірою залежить від дотримання його базових принципів. До основних із них належать законність, самостійність органів місцевої влади, відкритість і прозорість діяльності, підзвітність перед територіальною громадою, субсидіарність та фінансова самодостатність.

Дотримання основних принципів місцевого самоврядування сприяє підвищенню ефективності діяльності органів місцевої влади, а також формуванню більш високого рівня довіри з боку громадян. Важливим аспектом дослідження став аналіз нормативно-правового забезпечення цієї сфери в Україні. Встановлено, що діяльність органів місцевого самоврядування регулюється низкою нормативно-правових актів, серед яких ключове місце посідають Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», а також Бюджетний і Податковий кодекси України та інші профільні акти. За результатами аналізу визначено, що чинна законодавча база загалом узгоджується з європейськими підходами до організації місцевого самоврядування, зокрема з положеннями Європейської хартії місцевого самоврядування. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, які потребують подальшого вдосконалення. Йдеться передусім про необхідність чіткого розмежування повноважень між рівнями влади, зміцнення фінансової спроможності територіальних громад та посилення відповідальності органів місцевого самоврядування за прийняті рішення.

У другому розділі проаналізовано адміністративно-територіальну основу функціонування місцевого самоврядування в Україні. У ході дослідження з'ясовано, що адміністративно-територіальний устрій відіграє ключову роль у побудові системи публічного управління, оскільки саме він визначає межі та умови діяльності органів влади на різних рівнях. Аналіз розвитку адміністративно-територіального устрою України свідчить про те, що сучасна модель сформувалася поступово під впливом історичних змін і реформ у сфері державного управління. Особливе значення у цьому процесі мала реформа децентралізації, спрямована на передачу значної частини повноважень і ресурсів на місцевий рівень. Проведене дослідження показало, що реалізація реформи децентралізації позитивно вплинула на розвиток територіальних громад. Зокрема, це проявилось у зміцненні їх спроможності, розширенні повноважень органів місцевого самоврядування, зростанні рівня фінансової автономії, покращенні доступності та якості адміністративних послуг, а також активізації

економічних процесів на місцях. Водночас встановлено, що поряд із позитивними змінами зберігається низка проблем. Серед них - нерівномірний розвиток громад, відмінності у рівні їх фінансової забезпеченості та недостатній рівень управлінської спроможності окремих територій. Важливою умовою ефективного функціонування системи місцевого самоврядування є чіткий розподіл повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Наявність дублювання функцій або невизначеність компетенцій можуть знижувати результативність управлінських процесів. Належне ресурсне забезпечення є одним із визначальних чинників ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Йдеться не лише про фінансові ресурси, а й про кадровий потенціал, матеріально-технічну базу та інформаційне забезпечення.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення розвитку місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів. У результаті виявлено, що важливими проблемами залишаються: обмеженість фінансових ресурсів окремих громад; недостатній рівень цифровізації управління; кадровий дефіцит; необхідність підвищення ефективності стратегічного планування; потреба у посиленні міжмуніципального співробітництва. Фінансова спроможність територіальних громад є базовою умовою їх розвитку. Саме достатній рівень фінансового забезпечення дозволяє громадам реалізовувати інфраструктурні проєкти, покращувати якість публічних послуг та забезпечувати соціально-економічний розвиток територій. Зміцнення фінансової спроможності громад можливе за рахунок: підвищення ефективності адміністрування місцевих податків; розвитку малого та середнього бізнесу; залучення інвестицій; ефективного управління комунальним майном; використання грантових програм. Важливим напрямом розвитку місцевого самоврядування є впровадження сучасних цифрових технологій. На мою думку, саме цифровізація управління сьогодні є одним із найбільш перспективних інструментів підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки вона дозволяє зробити управління більш відкритим,

доступним та оперативним. Особливу увагу доцільно приділити розвитку електронного врядування, електронного документообігу, онлайн-послуг та цифрових платформ взаємодії між владою та громадянами. Це дозволить не лише спростити процедури отримання адміністративних послуг, але й підвищити рівень довіри населення до органів влади. У процесі дослідження було також визначено, що важливим напрямом підвищення ефективності місцевого самоврядування є підвищення професійного рівня посадових осіб. Вважаю, що важливу роль у цьому процесі відіграє система підвищення кваліфікації, професійне навчання та впровадження сучасних управлінських підходів. На основі проведеного дослідження сформовано ряд рекомендацій практичного характеру, які можуть бути використані у діяльності органів місцевого самоврядування. Зокрема запропоновано: удосконалити механізми стратегічного планування розвитку територіальних громад; посилити фінансову основу місцевого самоврядування; активізувати процеси цифровізації управління; підвищити ефективність використання місцевих ресурсів; розвивати між-муніципальне співробітництво; впроваджувати сучасні методи управління. Значення отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані органами місцевого самоврядування для підвищення ефективності управління територіями та забезпечення їх розвитку. Також результати дослідження можуть бути використані у навчальному процесі при підготовці фахівців у сфері публічного управління.

Отже, підсумовуючи можна сказати, що подальший розвиток місцевого самоврядування в Україні повинен базуватися на принципах ефективності, відкритості, фінансової спроможності та інноваційності управління. Вважаю, що лише за умови комплексного підходу до реформування системи місцевого самоврядування можна досягти реального підвищення ефективності публічного управління. Місцеве самоврядування є важливим елементом системи публічного управління, який забезпечує розвиток територіальних громад та сприяє демократизації суспільства. Саме ефективне функціонування місцевого самоврядування створює передумови для економічного розвитку територій та

підвищення добробуту населення. Реформування системи місцевого самоврядування в Україні є необхідним та об'єктивним процесом, який спрямований на формування ефективної системи управління на місцевому рівні. Запропоновані у роботі напрями вдосконалення можуть стати основою для подальшого розвитку територіальних громад та підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Перспективи подальших досліджень можуть полягати у більш детальному аналізі механізмів підвищення інвестиційної привабливості територіальних громад, розвитку цифрового врядування та впровадження інноваційних управлінських технологій у діяльність органів місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 12.02.2026).
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2026).
3. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовт. 1985 р. Ратифікована Законом України від 15 лип. 1997 р. № 452/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2026).
4. Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в Україні : підручник. Київ : Знання, 2009. 280 с.
5. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08 лип. 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2026).
6. Податковий кодекс України : Закон України від 02 груд. 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2026).
7. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05 лют. 2015 р. № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2026).
8. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07 черв. 2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2026).
9. Про утворення та ліквідацію районів : Постанова Верховної Ради України від 17 лип. 2020 р. № 807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2026).
10. Верховна Рада України : офіційний вебпортал. URL: <https://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2026).
11. Міністерство розвитку громад та територій України : офіційний вебсайт. URL: <https://mindev.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2026).
12. Децентралізація влади в Україні : офіційний портал реформи місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.ua> (дата звернення: 12.02.2026).

13. Батанов О. В. Муніципальне право України : підручник. Київ : Юрінком Інтер, 2019. 464 с.
14. Кравченко В. В. Місцеве самоврядування в Україні : навч. посіб. Київ : Атіка, 2003. 672 с.
15. Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація : практичний посібник. Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 80 с.
16. Національне агентство України з питань державної служби : офіційний вебсайт. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2026).
17. Кабінет Міністрів України : офіційний урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2026).
18. Долішній М. І., Пітюренко Ю. І. Регіональна політика та місцеве самоврядування в Україні. Львів : ІРД НАН України, 2007. 312 с.
19. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / за ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2011. Т. 5 : Територіальне управління. 408 с.
20. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації : монографія / за ред. Ю. М. Тодики. Харків : Право, 2014. 376 с.
21. Реформа децентралізації в Україні: результати та перспективи : аналітична доповідь. Київ : Мінрегіон, 2021. 96 с.
22. Податкова політика та фінансова спроможність територіальних громад : аналітичний звіт. Київ : Мінрегіон, 2022. 74 с.
23. Законодавче забезпечення розвитку місцевого самоврядування в Україні : збірник нормативно-правових актів. Київ : Парламентське вид-во, 2020. 256 с.
24. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05 лют. 2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2026).
25. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17 черв. 2014 р. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2026).

26. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2026).
27. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2026).
28. Про адміністративні послуги : Закон України від 06 верес. 2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2026).
29. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09 квіт. 1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2026).
30. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05 серп. 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2026).
31. Територіальна організація влади в Україні: проблеми та перспективи розвитку : монографія / за ред. В. С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2018. 388 с.
32. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України : монографія / за ред. А. Ф. Ткачука. Київ : Софія-А, 2019. 320 с.
33. Муніципальна реформа в Україні : наук.-практ. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 256 с.
34. Публічне управління та місцеве самоврядування : навч. посіб. / за ред. О. Ю. Оболенського. Київ : КНЕУ, 2020. 412 с.
35. Розвиток територіальних громад в умовах децентралізації : колект. монографія. Київ : НАДУ, 2021. 364 с.
36. Фінансова децентралізація в Україні : аналітична доповідь. Київ : Мінрегіон, 2020. 88 с.
37. Організація діяльності органів місцевого самоврядування : метод. рекомендації. Київ : Асоціація міст України, 2022. 96 с.
38. Асоціація міст України : офіційний вебсайт. URL: <https://auc.org.ua> (дата звернення: 12.02.2026).

39. Національна академія державного управління при Президентові України : офіційний вебсайт. URL: <https://ipacs.knu.ua> (дата звернення: 12.02.2026).