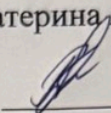


Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
доктор наук з державного
управління, доцент
Рябець Катерина Анатоліївна


(підпис)

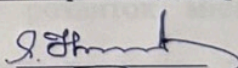
«05» чудн 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «ВПЛИВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ НА РОЗВИТОК МІСЦЕВИХ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД»

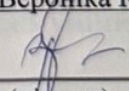
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
281.00.01 «Державне управління»
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 28 Управління та адміністрування
Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування
Кваліфікація: Магістр публічного управління та адміністрування

Виконав:
студент групи ДУм 1-24-1.4з
Нехаєнко Ярослав Дмитрович


(підпис)

Науковий керівник:
кандидат наук з державного
управління
Олещенко Вероніка Юліанівна


(підпис)

Київ-2025

АНОТАЦІЯ

Нехаєнко Я. Д. ВПЛИВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ НА РОЗВИТОК МІСЦЕВИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 73 сторінках, списку використаних джерел із 66 джерел, містить 16 таблиць.

Ключові слова: публічне управління, децентралізація, місцевий розвиток, територіальні громади, державна політика.

Об'єкт дослідження - розвиток місцевих територіальних громад.

Предмет дослідження - вплив децентралізації влади на розвиток місцевих територіальних громад.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення впливу децентралізації на розвиток місцевих територіальних громад.

У роботі розглянуті теоретичні засади децентралізації у системі публічного управління; досліджено еволюцію процесів децентралізації, включно з міжнародним та вітчизняним досвідом, та проаналізовано її вплив на соціально-економічний розвиток територіальних громад; проведено аналіз впливу децентралізаційної реформи на розвиток місцевих територіальних громад (на прикладі Яготинської та Білоцерківської ОТГ), а також виявлені ключові проблеми та обмеження реалізації реформи; обґрунтовані стратегічні напрями вдосконалення впливу децентралізації на розвиток місцевих територіальних громад, зокрема, визначені перспективи розвитку, шляхи оптимізації фінансового забезпечення місцевого самоврядування, а також розроблені рекомендації щодо підвищення якості місцевих публічних послуг шляхом впровадження моделі smart-розвитку та міжмуніципального співробітництва.

При виконанні роботи були використані пакети прикладних програм Microsoft Office Excel, Microsoft Office Word.

ABSTRACT

Nekhaienko Ya. D. THE IMPACT OF DECENTRALIZATION OF POWER ON THE DEVELOPMENT OF LOCAL TERRITORIAL COMMUNITIES

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions presented on 73 pages, a list of references with 66 sources, containing 16 tables.

Key words: public administration, decentralization, local development, territorial communities, state policy.

Object of research is the development of local territorial communities.

Subject of research is the impact of the decentralization of power on the development of local territorial communities.

The aim of the work is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for **enhancing** the impact of decentralization on the development of local territorial communities.

The thesis examines the theoretical foundations of decentralization in the system of public administration; explores the evolution of decentralization processes, including international and domestic experience, and analyzes its impact on the socio-economic development of territorial communities; conducts an analysis of the impact of the decentralization reform on the development of local territorial communities (using the example of Yahotyn and Bila Tserkva United Territorial Communities (UTCs)), and identifies key problems and limitations in the implementation of the reform; substantiates strategic directions for **enhancing** the impact of decentralization on the development of local territorial communities, including defining development prospects, ways to optimize the financial provision of local self-government, and developing recommendations for improving the quality of local public services through the implementation of a smart-development model and inter-municipal cooperation.

Microsoft Office Excel and Microsoft Office Word application packages were used during the execution of the work.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	9
1.1. Концептуальний зміст та теоретичні підходи до поняття децентралізації.....	9
1.2. Еволюція процесів децентралізації: міжнародний та вітчизняний досвід.....	15
1.3. Вплив децентралізаційних реформ на соціально-економічний розвиток територіальних громад.....	22
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МІСЦЕВИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД (НА ПРИКЛАДІ ЯГОТИНСЬКОЇ ОТГ ТА БІЛОЦЕРКІВСЬКОЇ ОТГ).....	30
2.1. Досвід функціонування Яготинської ОТГ та Білоцерківської ОТГ у контексті децентралізаційної реформи	30
2.2. Аналіз впливу децентралізації на місцевий розвиток Яготинської ОТГ та Білоцерківської ОТГ	35
2.3. Потенційні виклики та управлінські ризики реалізації реформи децентралізації.....	42
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВПЛИВУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МІСЦЕВИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	50
3.1. Перспективи та стратегічні пріоритети розвитку децентралізації влади в Україні.....	50
3.2. Оптимізація фінансового забезпечення місцевого самоврядування.....	53
3.3. Підвищення якості місцевих публічних послуг шляхом впровадження моделі smart-розвитку та міжмуніципального співробітництва.....	56

Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Упродовж останнього десятиліття в Україні триває глибинна трансформація системи публічного управління, ключовою складовою якої є децентралізація влади. Цей процес полягає у передачі повноважень, ресурсів та відповідальності від центральних органів до місцевих, що необхідно для створення ефективного, прозорого та відповідального місцевого самоврядування. Успішна реалізація децентралізаційної політики є визначальним фактором на шляху європейської інтеграції України.

Актуальність теми зумовлена тим, що децентралізація стала не лише інструментом модернізації публічної влади, а й стратегічно важливим чинником регіонального розвитку. Вона дозволяє територіальним громадам самостійно приймати управлінські рішення, розпоряджатися фінансами та розробляти власні стратегії розвитку. Оскільки результати реформи безпосередньо впливають на якість життя громадян, ефективність публічних послуг та економічну стабільність територій, дослідження механізмів реалізації децентралізаційної політики та перспектив її вдосконалення має виняткову наукову та практичну цінність.

Стан і ступінь розробки проблеми у спеціальній літературі. Питання децентралізації публічної влади та розвитку місцевого самоврядування досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців і політичних діячів. В Україні це включає роботи таких авторів, як Г. Возняк, Ю. Ганущак, В. Гройсман, Я. Жаліло, Т. Забейворота, В. Мамонова, Н. Нижник, С. Романюк та інші. Серед міжнародних дослідників варто зазначити Г. Апеля, Б. Бузана, Б. Гурне, Л. Діамонда, З. Леонського, Чейма Г. Шаббіра та інших. Проблематика децентралізації, зокрема щодо сільських територій, активно вивчається в наукових працях таких фахівців, як В. Бакуменко, О. Бобровська, В. Бульба, П. Ворона, І. Дробот, І. Дунаєв, В. Серьогін, С. Серьогіна, В. Рябоконт та інших.

Ураховуючи важливість децентралізації для розвитку місцевих громад і реформування адміністративно-територіального устрою в Україні, виникає потреба в глибшому аналізі цієї проблеми. Дослідження децентралізації сприяють

створенню ефективних механізмів управління на місцевому рівні, що покращує якість державних послуг та підвищує участь громадян у прийнятті рішень. Це дозволяє розробити рекомендації для вдосконалення публічного управління в Україні.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення впливу децентралізації на розвиток місцевих територіальних громад.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі **завдання**:

1. Розкрити теоретичні підходи та концептуальний зміст децентралізації у системі публічного управління.
2. Проаналізувати еволюцію процесів децентралізації на основі міжнародного та вітчизняного досвіду.
3. Проаналізувати вплив децентралізації на розвиток місцевих територіальних громад на прикладі Яготинської та Білоцерківської ОТГ, визначивши ключові досягнення та проблеми.
4. Ідентифікувати основні виклики та ризики, що виникають у процесі децентралізації.
5. Запропонувати напрями посилення результативності впливу децентралізації на розвиток місцевих територіальних громад.

Об'єктом дослідження є розвиток місцевих територіальних громад.

Предметом дослідження є вплив децентралізації влади на розвиток місцевих територіальних громад.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема, методи аналізу та синтезу використано для розкриття сутності децентралізації влади та її впливу на розвиток громад. Системний підхід дозволив розглядати децентралізацію в контексті публічного управління. Порівняльно-правовий метод застосовано для вивчення міжнародного та національного досвіду. Метод кейс-стаді використано для аналізу діяльності Яготинської та Білоцерківської ОТГ. Статистичні методи дали змогу оцінити ефективність реформи та розробити стратегічні рекомендації.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації магістерської роботи були успішно апробовані та відображені у фаховій науковій публікації: Олещенко В. Ю., Нехаєнко Я. Д. Вплив децентралізації влади в Україні на зміцнення людського капіталу у контексті сталого розвитку громад. // Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». — 2025. — № 7. — С. 15. DOI: <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.7.15>

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Концептуальний зміст та теоретичні підходи до поняття децентралізації

У сучасному публічному управлінні децентралізація виступає не лише як технічний інструмент передачі повноважень, а як стратегічна парадигма, спрямована на підвищення ефективності, гнучкості та демократичності влади. Її концептуальні основи охоплюють широке коло теорій, моделей і підходів, що формують цілісну рамку функціонування децентралізованої системи управління.

Питання децентралізації влади було предметом наукового аналізу багатьох провідних дослідників, серед яких В. Борденюк, Ж. Ведель, І. Грицяк, Р. Колишко, М. Корнієнко, К. Линьов, В. Малиновський, А. Матвієнко, Н. Пігуль, Л. Сус, Ю. Тихомиров та інші [6].

Як зазначають сучасні українські науковці Н. Пігуль та О. Люта «демократичні зміни, що відбуваються в Україні, тісно пов'язані з необхідністю реформування системи органів публічної влади та розвитку інститутів громадянського суспільства. Досвід розвитку зарубіжних країн свідчить про те, що оптимізація територіальної організації влади, зміцнення місцевого самоврядування, формування самодостатніх територіальних громад неможливі без проведення децентралізації влади, яка є основою забезпечення високого рівня життя населення, надання якісних послуг на локальному рівні» [39].

Сьогодні, децентралізація вважається одним із найважливіших напрямів трансформації системи публічного управління, особливо в Україні, яка після 2014 року активно впроваджує реформу місцевого самоврядування, і як демократична держава, що обрала курс на євроінтеграцію.

Реформування політично - економічної системи України, що розпочалося з проголошенням незалежності, зумовило необхідність модернізації та якісного оновлення системи публічного управління. Однак реальне реформування розпочалося лише з 2014 р. після схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, внесення змін до

Бюджетного кодексу України та прийняття Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад».

Існують різні підходи до визначення поняття «децентралізація», серед яких виділимо такі: самостійність у підходах до управління [18]; передання частини функцій державного управління центральних органів виконавчої влади місцевим органам виконавчої влади [17]; передача частини функцій та повноважень вищими рівнями управління нижчим та ослаблення або скасування централізації [28]; процес перерозподілу владних повноважень та обсягів компетенції між центральним та місцевими рівнями [26]. Проте, у загальному розумінні, децентралізація – це процес, що передбачає розподіл єдиної державної влади, яка первісно належить народові, між органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

У даному контексті йдеться про горизонтальний розподіл функцій і повноважень єдиної державної влади, який здійснюється між вищими органами держави. Цей розподіл, що виражається у принципі поділу влади на законодавчу, виконавчу та судову, охоплюється поняттям форми державного правління [5].

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови термін «децентралізація» подається як система управління, за якої частина функцій центральної влади переходить до місцевих органів самоуправління; розширення прав низових органів управління [8].

У політології термін «децентралізація» (від лат. de... – префікс, що означає заперечення, і centralis – серединний) - управлінська політична система, покликана здійснювати владно значущі практичні рішення, що географічно чи організаційно перебувають поза межами безпосереднього впливу центральної влади; політичний процес, що передбачає делегування центральним урядом певних повноважень на місцевий рівень з метою оптимізації практичного вирішення питань загальнонаціонального значення, а також утілення в життя специфічних регіональнолокальних програм [19].

За І. Грицяком, децентралізація державного управління - це діяльність незалежного місцевого самоврядування унаслідок передачі їм повноважень

держави, це процес розширення та зміцнення прав та повноважень адміністративно-територіальних одиниць або нижчих органів та організацій за одночасного звуження прав і повноважень відповідного центру [12]. Передача повноважень у цьому випадку розглядається не як делегування, а як перетворення державних повноважень на самоуправлінські, що, очевидно, дає можливість розгляду різних видів влади місцевого самоврядування та державної влади.

У науковому середовищі політичної філософії та теорії держави вважається, що підґрунтям формування ідеї децентралізованої держави стала полеміка між Жаном Боденом, автором концепції суверенної централізованої держави, та Йоганном Альтузіусом, який виступав за федеративну модель з акцентом на народний суверенітет. Ці ідеї стали основою для розвитку принципу субсидіарності, згідно з яким держава втручається у діяльність громад лише у разі їхньої неспроможності вирішувати локальні питання самостійно [61].

На нашу думку, децентралізація влади - це передбачений законом процес делегування функцій, повноважень та фінансових ресурсів від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. Вона охоплює не лише організаційно-управлінський, але й політичний та економічний компоненти, спрямовані на посилення спроможності місцевих громад.

Ціллю впровадження децентралізації можна назвати відхід від централізованої моделі управління у державі, забезпечення ефективної спроможності місцевого самоврядування та побудову ефективної системи територіальної організації влади в Україні, а у підсумку - створення і підтримка повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад. Наведемо основні передумови централізації і децентралізації влади (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1

Основні передумови централізації і децентралізації влади

№	Особливості	Централізація	Децентралізація
<i>Передумови для централізації і децентралізації</i>			
1	Функції представницьких установ	Сильна присутність держави	Функціонування демо-кратії є необхідне
2	Потужності	Концентрація потужностей на центральному рівні	Обов'язкові локальні технічні можливості
3	Організації громадянського суспільства	Втручання тільки у формі типу порад на центральному рівні	Організації громадянського суспільства також імплантовані у різні рівні управління
<i>Сприятливі умови</i>			
4	Сприятливі умови	Якщо політика централізації є оправданою в сучасних умовах	Якщо потреби на місцевому рівні відповідних конкретних умов кожної території вимагають диференціації політики
5		Якщо доводиться стикатися з ситуаціями, що вимагають швидкої і скоординованої інтервенції на центральному рівні (у ситуації війни, стихійного лиха)	Якщо місцева мобілізація влади – це вирішальний фактор успіху політики

Джерело: складено автором на основі [22].

Одним із аргументів на користь здійснення децентралізаційних реформ є підвищення ефективності діяльності як центральних, так і місцевих органів влади, а також створення сприятливих умов для економічного розвитку. Так, ще у 1956 р. американський дослідник Ч. Тіебут [65] наголошував на тому, що децентралізоване виробництво товарів, робіт і послуг краще відповідає потребам громадян, ніж централізоване планування. Більшість сучасних науковців, які намагалися обґрунтувати ефективність в економічному контексті децентралізації для розвитку країни, дійшли висновку, що вона позитивно впливає на макроекономічну стабільність держави. Зокрема, С. Іфмаз у 1999 р. запропонував гіпотезу про те, що саме децентралізація має позитивний вплив на підвищення темпів економічного росту у будь-якій державі: федеративній чи унітарній [66]. Однак його гіпотеза не завжди справджується для перехідних країн, у яких вплив децентралізації є майже несуттєвим.

Децентралізація є важливим компонентом розвитку, а саме:

- дозволяє ухвалювати рішення швидше, бо вони приймаються ближче до проблеми;
- враховується місцева специфіка;
- розвивається конкуренція між громадами за інвесторів і ресурси;
- формується сильне місцеве самоврядування.

Основна мета децентралізації полягає у тому, щоб наблизити владу до громадян, забезпечити відповідальність і підзвітність рішень, сприяти розвитку місцевих ініціатив.

У науковій літературі виокремлюють чотири ключові типи децентралізації: політичну, адміністративну, фінансову та економічну [29].

Ці типи децентралізації, як правило, взаємопов'язані та реалізуються через низку організаційно-правових форм, серед яких деволюція, делегування та деконцентрація. При цьому, вибір конкретної моделі децентралізації для впровадження залежить від політичної ситуації, історичних традицій та соціально-економічних умов кожної окремої країни.

Політична децентралізація передбачає передачу повноважень на рівень обраних органів місцевого самоврядування, що сприяє підвищенню участі громадян у процесах управління [29].

Адміністративна - перерозподіл виконавчих функцій між рівнями, що дозволяє більш ефективно реагувати на потреби громад [29].

Фінансова - пов'язана з розподілом фінансових ресурсів між рівнями влади, забезпечуючи фінансову автономію місцевих органів, і є найбільш прозорим видом децентралізації, оскільки напряму пов'язана з бюджетними практиками [11].

Функціональна/економічна - делегування права на управління певними секторами (освіта, медицина, ЖКГ тощо), що дозволяє розвивати місцеву економіку [11].

У контексті публічного управління децентралізація базується на таких теоретичних засадах: теорія субсидіарності, нова публічна управлінська парадигма

(New Public Management), неоінституціональний підхід, а також теорія демократичного розвитку [38].

Теорія субсидіарності (Європейська хартія місцевого самоврядування) стверджує, що рішення повинні прийматися на найнижчому ефективному рівні [14].

Теорія NPM (New Public Management - нова публічна парадигма) підтримує передачу функцій на місця для підвищення якості публічних послуг [61].

Неоінституціоналізм підкреслює роль формальних і неформальних інституцій, а демократичний підхід акцентує на активності громадянського суспільства.

Основними цілями децентралізації є підвищення якості та доступності публічних послуг, зміцнення фінансової спроможності громад, створення умов для місцевого економічного зростання, забезпечення демократичної участі громадян у прийнятті рішень, зменшення соціальної напруги. Механізмами реалізації децентралізації є правова база, фінансова незалежність громад, кадрова спроможність, громадська участь.

Попри численні переваги, децентралізація може нести ризики: фрагментацію управління, некомпетентність на місцях, нерівність між громадами, локальний лобізм і корупцію. Ці ризики потребують регулювання через контроль, підтримку, баланс автономії й відповідальності.

Концептуальні основи децентралізації в публічному управлінні є складним і багатогранним явищем. Її ефективна реалізація можлива лише за умови дотримання принципів субсидіарності, прозорості, підзвітності, а також за наявності належного нормативного, фінансового та кадрового забезпечення.

У процесі формування концептуальних основ децентралізації важливо враховувати також її вплив на публічну політику. Децентралізоване управління дозволяє забезпечити більш гнучку адаптацію політик до потреб громад. Замість єдиного підходу, що встановлюється на рівні центрального уряду, громади мають можливість формувати власні програми соціального, культурного чи економічного розвитку.

У цьому контексті важливим є поняття асиметричної децентралізації - коли певні території отримують більше повноважень залежно від їхніх ресурсів, історичних обставин або стратегічної важливості. Прикладом такої практики є Італія, Іспанія чи Велика Британія, де деякі регіони мають автономний статус. Іншим ключовим поняттям є багаторівневе врядування (multi-level governance), яке передбачає взаємодію між різними рівнями влади - національним, регіональним та місцевим. Це забезпечує узгодженість політики, уникаючи дублювання функцій, і сприяє гармонізації дій у сфері освіти, охорони здоров'я, безпеки тощо.

Концепція децентралізації також активно розглядається у контексті сталого розвитку. Глобальні документи, такі як Порядок денний ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року, підкреслюють важливість локалізації цілей сталого розвитку. Місцева влада, маючи більше повноважень, здатна ефективніше реагувати на екологічні виклики, впроваджувати енергоощадні програми та підвищувати рівень соціального захисту [40].

Загалом, децентралізація є не лише формою реформи державного управління, але й важливим чинником демократизації суспільства, розвитку громадянського суспільства та формування ефективного врядування. Вона вимагає системного підходу, довгострокового бачення, політичної волі та участі всіх зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень.

1.2. Еволюція процесів децентралізації: міжнародний та вітчизняний досвід

У різних країнах світу процеси децентралізації еволюціонували відповідно до історичних, політичних та соціально-економічних умов. У багатьох розвинених демократіях ці процеси були поступовими, займаючи десятиліття, і передбачали формування стійких місцевих інституцій та фінансової автономії. В основі міжнародного досвіду завжди лежало прагнення наблизити прийняття рішень до громадян та забезпечити принцип субсидіарності, що стало запорукою ефективного публічного управління.

В Україні ж, початкові спроби децентралізації влади, спрямовані на реформування місцевого самоврядування та розподіл повноважень між центральними та місцевими органами влади, розпочались після здобуття Україною Незалежності у період з 1991-х до 2000-х років. Держава поступово робила певні кроки для розвитку місцевого самоврядування та надання більших повноважень регіонам, що мало стати основою для становлення повноцінної місцевої демократії. Цьому сприяли законодавчі ініціативи, зокрема, знаковим кроком стало те, що у 1997 році Україна ратифікувала Європейську хартію місцевого самоврядування, взявши на себе зобов'язання щодо забезпечення інституційної та фінансової незалежності місцевих громад. Впродовж декількох наступних років було прийнято ряд нормативно-правових актів, що частково розмежовували та встановлювали повноваження окремих регіонів держави. Зокрема, такими актами були Конституція Автономної Республіки Крим, Закон України «Про місцеві державні адміністрації» (закон встановлював правовий статус місцевих державних адміністрацій, які виконували функції виконавчої влади на місцях [43], Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Закон України «Про столицю України - місто-герой Київ». Проте усі дискусії та заходи, що стосувались реорганізації усієї системи публічної влади в державі, як правило, завжди стосувались перерозподілу повноважень на національному рівні (між гілками влади: Президентом, Парламентом та Урядом), або ж, навпаки, передачі повноважень від органів місцевого самоврядування на рівень районних державних адміністрацій, що обґрунтовувалося недостатньою спроможністю перших ефективно виконувати надані законом функції. Це свідчило про домінування централістської логіки в управлінні державою.

Адміністративно-територіальна реформа, будучи невіддільною складовою децентралізації, тривалий час залишалася одним із найбільш складних і проблематичних проєктів перетворень у новітній українській історії. Вона вимагала політичної волі та консенсусу для зміни існуючого, ще радянського, адміністративно-територіального устрою. Перші масштабні, хоча й невдалі, спроби її проведення сягають 2005 року, коли, на хвилі Помаранчевої революції,

відповідну ініціативу щодо зміни системи місцевого самоврядування висунув віцепрем'єр Роман Безсмертний [7]. Проте ці спроби були заблоковані через брак політичної підтримки та сильний опір з боку місцевих еліт, які не бажали втрачати свій вплив.

Ситуація докорінно змінилася лише після Революції Гідності. Після подій Євромайдану новий Уряд розпочав національний проєкт «Децентралізація», визнавши її ключовим елементом демократизації та підвищення стійкості держави. 1 квітня 2014 року було ухвалено Концепцію реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні [46], яка заклала дорожню карту для комплексної трансформації. Уряд Володимира Гройсмана, у свою чергу, визначив підтримку реформи децентралізації як одне зі своїх пріоритетних завдань, забезпечуючи інституційну та фінансову підтримку її реалізації.

Попри наявність законодавчих ініціатив у попередні роки, реальна децентралізація в Україні тривалий час стикалася з низкою системних проблем [50], які суттєво гальмували розвиток місцевого самоврядування:

- Непослідовність реформ. Часті та неузгоджені зміни в законодавстві, а також відсутність єдиного політичного бачення ускладнювали процес реформування місцевого управління та створювали правову невизначеність.

- Слабкий розвиток інститутів місцевого самоврядування. Місцеві органи влади часто не мали достатніх фінансових ресурсів та реальних повноважень для ефективного виконання своїх функцій, залишаючись залежними від центральних органів.

- Низький рівень професійної підготовки кадрів. Багато працівників місцевих органів влади не мали необхідної кваліфікації та сучасних управлінських навичок, що негативно впливало на якість прийняття рішень і надання публічних послуг.

- Економічні диспропорції між регіонами. Нерівномірний розвиток різних регіонів України та надмірна концентрація ресурсів у великих містах ускладнювали реалізацію принципів децентралізації та посилювали соціальну нерівність.

Таким чином, передумовами для радикального перезапуску децентралізації стали надмірна централізація влади, поширення корупційних ризиків, неефективне використання державних ресурсів і хронічно слабе місцеве самоврядування. Спроби реформування місцевого самоврядування в Україні робилися з часу проголошення її незалежності, але їм весь час перешкоджала відсутність консенсусу у середовищі політичної еліти щодо бачення зовнішньо- і внутрішньополітичного вектора розвитку держави загалом і підходів до адміністративно-територіального поділу та організації влади на місцях зокрема. Все ж, завдяки політичній волі та зовнішньому тиску, реформа стартувала у 2014 році, передбачаючи реальну та комплексну передачу повноважень та ресурсів від центральної влади до місцевих громад.

Ключові кроки трансформації забезпечили швидкий інституційний розвиток. Ухвалення Закону «Про добровільне об'єднання територіальних громад» стало каталізатором адміністративно-територіальної реформи, стимулюючи формування спроможних територіальних одиниць. Разом із цим, внесення системних змін до Бюджетного та Податкового кодексів забезпечило необхідне фінансове підґрунтя для реформи. Ці кроки, у сукупності з адміністративно-територіальною реформою, стали ключовими факторами якісної трансформації.

Найбільш суттєвим здобутком стала фінансова децентралізація – бюджети громад збільшились у декілька разів, оскільки на місцевий рівень було передано частину загальнодержавних податків (зокрема, ПДФО). Це значно збільшило частку власних доходів та обсяг капітальних видатків. Завдяки децентралізації значно посилилась спроможність місцевої влади самостійно приймати рішення щодо місцевого розвитку, зросла відповідальність органів самоврядування перед виборцями, а також сформувалось необхідне підґрунтя для розвитку міжмуніципального співробітництва, що дозволяє громадам спільно вирішувати інфраструктурні та соціальні проблеми.

Актуальним для України залишається вивчення досвіду реформування місцевого самоврядування в країнах, де децентралізація та принцип субсидіарності стали основою ефективного публічного управління (наприклад, досвід Польщі,

Швеції, Латвії). На думку науковців, формування справді спроможних територіальних громад неможливе без реальної передачі повноважень від центральної влади до місцевої, що створює умови для забезпечення прав, свобод та інтересів громадян і, як наслідок, гарантує високу якість публічних послуг.

У більшості розвинених держав децентралізаційні процеси мають глибокі історичні корені, що сформували стійкі традиції місцевого самоврядування та принцип субсидіарності. Європейський Союз, наприклад, пройшов складний шлях трансформації від централізованих національних держав до більш гнучких багаторівневих систем управління. Ці реформи супроводжувалися не лише перерозподом функцій і ресурсів між національним, регіональним та місцевим рівнями влади, але й зміною характеру взаємодії між ними, що вимагало узгодженості політик у сферах економічного розвитку, транспорту та соціального забезпечення [56]. Такий підхід забезпечує адаптивність політик до локальних потреб при збереженні загальнодержавних стандартів.

Франція, яка історично має найбільшу та найрозвиненішу мережу муніципалітетів (понад 36 тис.), впровадила так звану «функціональну» модель реформи. Вона базувалася на створенні міжмуніципальних асоціацій (Intercommunalité) без ліквідації самобутніх муніципалітетів, що дозволило зберегти їхню ідентичність. Ці об'єднання виконують ключові публічні функції, які вимагають економії масштабу (зокрема, водопостачання, управління відходами, планування транспортної інфраструктури та економічного розвитку). Асоціації отримують повноваження встановлювати власні податки і реалізують спільні масштабні проєкти, забезпечуючи ефективність там, де окремі муніципалітети були б неспроможними [47].

На противагу функціональній моделі, у низці країн була реалізована «органічна» модель, шляхом радикального укрупнення територіальних одиниць. Цей підхід проводився у Великобританії, Данії, Швеції та Німеччині. Основною метою було досягнення економічної ефективності та підвищення професіоналізму місцевих адміністрацій. Наприклад, у Швеції було проведено дві великі адміністративні реформи (у 1952 та 1962–1974 роках), внаслідок яких кількість

муніципалітетів скоротилася більш ніж утричі: з 2 498 до 278 [27]. Таке суттєве укрупнення дозволило громадам значно наростити свою економічну спроможність, сформувати більш професійний кадровий склад органів місцевої влади та забезпечити вищий рівень надання складних публічних послуг.

У Латвії адміністративна реформа також була спрямована на формування великих самоврядних одиниць, здатних забезпечити якісні послуги населенню. Проте її успіх на початковому етапі був обмеженим через відсутність достатньої державної підтримки та політичної послідовності. Лише пізніше, завдяки чіткому правовому та фінансовому стимулюванню з боку центральної влади, реформа набула необхідного імпульсу, була реалізована та завершена у 2009 році [37]. Цей досвід підкреслює важливість централізованої підтримки для успішного впровадження децентралізаційних перетворень.

Литва запровадила дворівневу систему місцевого самоврядування, орієнтовану насамперед на фінансову самодостатність і територіальну сталість громад. З метою гарантування спроможності нових адміністративних одиниць, було встановлено мінімальні критерії чисельності населення та географічної доступності центрів самоврядування. Ці критерії дозволили наблизити її модель до західноєвропейських стандартів якості публічних послуг та ефективності управління [60].

Особливо успішним прикладом реформи децентралізації у постсоціалістичних країнах є Польща. Її модель передбачала комплексний підхід, який включав не лише територіальні зміни (відновлення гмін), але й надання їм широкої фінансової автономії. Успіх був досягнутий завдяки потужній освітній підтримці для місцевих управлінців та впровадженню ефективного механізму контролю з боку держави, що дозволило забезпечити високий рівень публічних послуг на місцях і уникнути ризиків неефективного використання ресурсів [63].

Таким чином, у багатьох країнах Європи застосовувалися дві ключові моделі: адміністративне укрупнення територій та розвиток міжмуніципального співробітництва. Важливим є саме поєднання цих підходів, оскільки адміністративне укрупнення (яке забезпечує економію масштабу) повинно

супроводжуватися створенням гнучких механізмів взаємодії між громадами, що дозволяє досягти оптимального балансу між економічною ефективністю та демократичною близькістю влади до громадян.

Поза європейським контекстом, у США функціонує федеративна модель децентралізації, де кожен штат має широку фінансову та адміністративну автономію щодо ключових публічних сфер, таких як освіта, медицина, правопорядок і безпека. Це забезпечує максимальну гнучкість у реагуванні на регіональні потреби. Водночас, у країнах Африки та Азії децентралізація здебільшого орієнтована на подолання бідності, розвиток інфраструктури та забезпечення базового доступу до послуг (так звана «розвиткова модель»). Проте, на відміну від розвинених країн, реалізація цих реформ часто ускладнюється через обмежені фінансові та кадрові ресурси, а також високі ризики корупції [54]. Таким чином, зарубіжний досвід демонструє, що ефективна децентралізація залежить не лише від зміни адміністративно-територіального устрою, а й від здатності громад до співпраці, професійного управління, чіткого розмежування повноважень і стабільної нормативної бази. Ці уроки є надзвичайно важливими для України у контексті подальшого вдосконалення реформи місцевого самоврядування.

Нижче подано порівняльну таблицю особливостей децентралізації в різних країнах (Таб. 1.2):

Таблиця 1.2

Особливості децентралізації у різних країнах

Країна/Регіон	Модель децентралізації	Особливості	Досягнення	Виклики
ЄС	Субсидіарність	Рішення на місцевому рівні	Ефективність управління	Погодження між рівнями
США	Федералізм	Автономія штатів	Гнучкість, регіоналізація	Нерівність між штатами
Африка/Азія	Розвиткова	Покращення доступу до послуг	Зменшення бідності	Недостатнє фінансування
Україна	Об'єднання громад	Передача ресурсів і повноважень	Зростання бюджетів	Кадрові проблеми, нерівномірність

Джерело: складено автором на основі [27; 37; 47; 54; 56; 60; 63].

Наведений аналіз демонструє суттєві відмінності у світових моделях децентралізації, кожна з яких має свої переваги та виклики. Європейський Союз покладається на принцип субсидіарності, що забезпечує ефективне прийняття рішень на низовому рівні, але стикається з потребою узгодження між різними рівнями управління. Модель федералізму у США гарантує широку автономію штатів, що сприяє гнучкості та регіоналізації, проте породжує значну нерівність між суб'єктами. Країни Африки та Азії здебільшого застосовують розвиткову модель, спрямовану на покращення доступу до публічних послуг та зменшення бідності, головним викликом для якої є недостатнє фінансування.

Українська модель, зосереджена на об'єднанні громад та передачі їм ресурсів і повноважень, вже продемонструвала позитивний результат у вигляді зростання місцевих бюджетів. Однак основними викликами залишаються кадрові проблеми на місцях та нерівномірність розвитку територіальних одиниць, що вимагає подальшого вдосконалення управлінських та фінансових механізмів.

1.3. Вплив децентралізаційних реформ на соціально-економічний розвиток територіальних громад

Децентралізація влади в Україні, яка розпочалась у 2014 році, стала однією з наймасштабніших реформ в історії країни. Її ключовим завданням було передача повноважень, відповідальності та ресурсів від центральної влади до органів місцевого самоврядування. Очікуваним результатом було покращення якості публічних послуг, зміцнення демократичного врядування та забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад. Умови повномасштабної війни лише посилили потребу у гнучкому, ефективному фінансовому управлінні на місцевому рівні.

Одним з головних досягнень реформи стало зростання фінансової самостійності громад. У результаті впровадження нової бюджетної політики, доходи місцевих бюджетів зросли більш ніж у два з половиною рази (Таб.1.3. Доходи місцевих бюджетів). Громади отримали більше можливостей для

самостійного формування програм місцевого розвитку, реалізації інфраструктурних проектів, підтримки освіти, охорони здоров'я та соціального захисту.

Позитивні зрушення були зафіксовані у таких напрямках, як будівництво нових об'єктів соціальної інфраструктури, ремонт доріг, реконструкція лікарень і шкіл, модернізація систем водопостачання та водовідведення. Наприклад, у 2020–2023 роках було реалізовано понад 4 тисячі проектів розвитку, більшість з яких фінансувалися за рахунок субвенцій на розвиток інфраструктури ОТГ, а саме з 15% до 80% [25]:

- Будівництво та реконструкція шкіл, садочків, медичних амбулаторій.
- Модернізація систем водопостачання та водовідведення.
- Капітальний ремонт доріг (у тому числі внутрішньогромадських).
- Покращення енергоефективності публічних будівель.
- Будівництво спортивних та культурних об'єктів.

Завдяки реформі децентралізації місцеві бюджети зросли в рази, оскільки громади отримали право самостійно управляти частиною податків. Крім того, субвенції та підтримка з державного бюджету були спрямовані на першочергові потреби місцевого розвитку. Як наслідок, мешканці громад почали отримувати якісніші послуги, зокрема в сферах освіти, охорони здоров'я та адміністративних послуг.

Соціальна складова децентралізації проявилась у покращенні доступу до освітніх та медичних послуг. Завдяки децентралізації було запроваджено нові механізми забезпечення якості освіти - створення опорних шкіл, трансфери на інклюзивну освіту, впровадження програм цифрової грамотності. У медичній сфері з'явилися амбулаторії нового зразка, запроваджено систему eHealth, розширено можливості первинної ланки охорони здоров'я.

Згідно з новим порядком діяльності освітніх округів та опорних загальноосвітніх навчальних закладів, затвердженим Кабінетом Міністрів України, громади отримали можливість створювати опорні школи, які оснащуються сучасним обладнанням для навчального процесу. Ці школи фінансуються як з

місцевих, так і з державного бюджетів, а також можуть залучати грантові кошти. Опорні школи забезпечують освітні потреби на значній території, організовуючи підвезення учнів та педагогів шкільними автобусами. Станом на лютий 2019 року в Україні функціонувало 767 опорних шкіл, в яких навчалося майже 335 тис. учнів [31].

У рамках реформи децентралізації було впроваджено нові механізми забезпечення якості освіти, зокрема трансфerti на інклюзивну освіту та програми цифрової грамотності. Ці ініціативи сприяють забезпеченню рівного доступу до освіти для всіх дітей, незалежно від їхніх особливостей розвитку.

Місцева влада отримала повноваження щодо надання первинної медичної допомоги, що дозволило відкривати амбулаторії загальної практики - сімейної медицини в сільських населених пунктах з чисельністю жителів понад 500 осіб. Ці амбулаторії оснащуються сучасним медичним обладнанням та надають широкий спектр медичних послуг [30].

В Україні запроваджено систему eHealth, яка дозволяє лікарям та пацієнтам вести електронні медичні картки, що забезпечує зручний доступ до медичних даних та знижує рівень корупції в медичній сфері. Ця система сприяє підвищенню ефективності надання медичних послуг та покращенню якості обслуговування пацієнтів [30].

В Україні створено госпітальні округи, які є адміністративно-територіальними одиницями для надання медичних послуг. Це дозволяє оптимізувати мережу медичних закладів, забезпечити рівний доступ до медичних послуг для всіх громадян та ефективно використовувати ресурси [30].

Децентралізація в Україні сприяла значним позитивним змінам у соціальній сфері, зокрема в освіті та охороні здоров'я. Завдяки передачі повноважень та ресурсів на місця, громади змогли самостійно управляти соціальною інфраструктурою та впроваджувати інноваційні рішення, що призвело до покращення доступу до якісних освітніх та медичних послуг.

Значно зросла активність громад у питаннях місцевого розвитку. Залучення громадян до участі у прийнятті рішень стало важливою складовою місцевої

демократії. Поширення практики громадського бюджету, місцевих ініціатив, відкритих слухань дозволило жителям громад впливати на використання ресурсів і формувати пріоритети розвитку.

Соціально-економічний розвиток територій після децентралізації відзначається позитивною динамікою. Згідно з аналітичними звітами Програми U-LEAD та Мінрегіону, понад 70% громад відзначили покращення інвестиційної привабливості, зменшення рівня безробіття, підвищення якості освітніх послуг і розширення спектру соціальних програм [33]. Це досягнуто завдяки розробці інвестиційних паспортів, залученню міжнародних партнерів та створенню сприятливого бізнес-середовища.

За даними Програми «U-LEAD з Європою», середній рівень безробіття в громадах-учасниках програми складає трохи більше 1%. Однак, експерти звертають увагу на приховану зайнятість, оскільки середній рівень зайнятості населення в громадах складає 36%. Це свідчить про необхідність подальшої роботи з легалізації трудової діяльності та підтримки підприємництва [48]

Програма «U-LEAD з Європою» активно підтримує громади у розробці та реалізації соціальних програм. Наприклад, Тарутинська селищна рада Одеської області за підтримки програми розробила програму інтеграції внутрішньо переміщених осіб, яка включає заходи з працевлаштування, перекваліфікації кадрів та їх облаштування в громаді [48].

Доходи місцевих бюджетів зросли з 290,1 млрд грн у 2020 році до 441,9 млрд грн у 2023 році. Частка місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету зросла до 24,4% у 2022 році, але знизилась до 17,8% у 2023 році через пріоритетне перерозподілення ресурсів на оборону (Таб. 1.3).

Таблиця 1.3

Доходи місцевих бюджетів України за 2020–2023 роки

Рік	Доходи місцевих бюджетів, млрд грн	Частка в зведеному бюджеті, %
2020	290,1	22,6
2021	352,0	22,8

2022	398,1	24,4
2023	441,9	17,8

Джерело: складено автором на основі [9].

Помітне зростання фінансування освіти та охорони здоров'я з місцевих бюджетів. Найбільше зростання видатків на освіту було у 2021 році (Таб. 1.4).

Таблиця 1.4

Фінансування освіти та охорони здоров'я з місцевих бюджетів

Рік	Освіта, млрд грн	Охорона здоров'я, млрд грн
2020	199,4	50,9
2021	249,1	33,1
2022	232,3	31,0
2023	248,2	38,2

Джерело: складено автором на основі [9].

Покращення у таких сферах, як медицина, освіта, культура, спорт. Водночас є проблеми у сфері адміністративних, екологічних та транспортних послуг (Таб.1.5).

Таблиця 1.5

Динаміка покращень і проблем у наданні місцевих послуг в умовах децентралізації

Сфера	Покращення	Причина
Медицина	Модернізація лікарень	Фінансування з місцевих бюджетів
Освіта	Реконструкція шкіл	Місцеві програми освіти
Комунальні послуги	Ремонт доріг	Інфраструктурні проекти
Культура	Відновлення бібліотек	Залучення ресурсів
Спорт	Майданчики	Підтримка місцевих ініціатив
Сфера	Погіршення	Причина
Адміністративні	Затримки	Недостатня підготовка персоналу

Соціальні	Нерівність у доступі	Нечіткі критерії розподілу
Екологія	Погіршення стану довкілля	Недофінансування
Правоохоронна	Зниження ефективності	Кадровий дефіцит
Транспорт	Затримки	Нестача фінансування

Джерело: складено автором на основі [9].

Доходи на одного мешканця зросли у 2021 році до 8803 грн, впали у 2022 році до 6943 грн і частково відновились у 2023 році до 7751 грн (Таб.1.6).

Таблиця 1.6

**Динаміка доходів місцевих бюджетів у розрахунку
на одного мешканця (2020–2023 рр.)**

Рік	Доходи на одного мешканця, грн
2020	8099
2021	8803
2022	6943
2023	7751

Джерело: складено автором на основі [9].

Пріоритетами стали соціальні послуги, освіта, ЖКГ та інфраструктура. Зміни зумовлені впливом війни (Таб. 1.7).

Таблиця 1.7

Динаміка розподілу видатків місцевих бюджетів за галузями у 2020–2023 рр.

Рік	ЖКГ, %	Соцпослуги, %	Освіта, %	Охорона здоров'я, %	Інше, %
2020	6,7	5,02	41,71	10,64	35,9
2021	9,96	4,93	43,74	5,81	35,5
2022	8,39	6,03	47,96	6,4	31,22
2023	9,59	6,94	38,37	5,9	39,2

Джерело: складено автором на основі [9].

Децентралізація створила основу для розвитку міжмуніципального співробітництва - громади почали укладати угоди про спільне використання

ресурсів, створення спільних підприємств та обслуговування спільних інфраструктурних об'єктів. Це дозволило підвищити ефективність управління ресурсами, зменшити витрати та поліпшити доступність послуг для жителів менших населених пунктів.

В умовах війни, починаючи з 2022 року, громади стали основними суб'єктами забезпечення базових послуг для населення: розміщення ВПО, розгортання гуманітарної інфраструктури - створення штабів та забезпечення безпервності базових послуг, створення логістичних центрів, взаємодія з міжнародними партнерами - це вимагає додаткових ресурсів і нових підходів до управління в кризових умовах. Попри надзвичайні обставини, більшість громад зберегли функціональність і довели свою стійкість.

На сьогоднішній день реформа децентралізації вважається однією з найуспішніших структурних трансформацій в Україні. Проте, для досягнення повного потенціалу необхідно: продовжити розмежування повноважень між органами влади, завершити цифровізацію послуг, вдосконалити систему міжбюджетних трансфертів, впровадити нову модель муніципального нагляду і посилити участь громадян у прийнятті рішень, підвищити кваліфікацію кадрів, забезпечити баланс між сферами.

Таким чином, децентралізація в Україні забезпечила нову якість публічного управління на місцях, створивши основу для сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад навіть в умовах зовнішніх викликів і криз.

Однак виклики війни потребують адаптацій, стабільного управління та інвестицій у кадри та інфраструктуру.

Висновки до розділу 1

Перший розділ роботи дозволив здійснити комплексний аналіз теоретико-методологічних засад децентралізації як ключового елементу сучасного публічного управління. Було з'ясовано, що децентралізація є не лише адміністративною реформою, а широкою концепцією переосмислення взаємодії між рівнями влади,

що ґрунтується на принципах субсидіарності, підзвітності, демократичності та прозорості.

Окреслено основні типи децентралізації - політичну, адміністративну, фінансову та функціональну - та їх значення для розвитку спроможного місцевого самоврядування. Виявлено, що ефективна реалізація децентралізаційної політики можлива лише за наявності належної нормативно-правової бази, фінансових ресурсів, кадрового потенціалу та участі громадськості.

Аналіз міжнародного досвіду показав, що успішна децентралізація залежить від здатності територіальних громад до співпраці, чіткого розмежування повноважень, стабільності законодавства та професійності місцевого управління. Особливу увагу слід приділити моделі Польщі як найближчому прикладу для України.

Розгляд соціально-економічного впливу децентралізації в Україні продемонстрував позитивні результати реформи - зростання бюджетів громад, покращення інфраструктури, активізацію місцевої демократії та підвищення якості освітніх і медичних послуг. Водночас, виявлено й низку проблем, зокрема нерівномірність розвитку громад, кадрові труднощі та виклики, спричинені війною.

Таким чином, децентралізація в Україні є не лише інструментом управлінської модернізації, а й каталізатором соціально-економічних трансформацій, що вимагають подальшого вдосконалення політик і підходів на всіх рівнях влади.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МІСЦЕВИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД (НА ПРИКЛАДІ ЯГОТИНСЬКОЇ ОТГ ТА БІЛОЦЕРКІВСЬКОЇ ОТГ)

2.1. Досвід функціонування Яготинської ОТГ та Білоцерківської ОТГ у контексті децентралізаційної реформи

Розвиток децентралізації в Україні, започаткований у 2014 році, став одним із наймасштабніших етапів трансформації системи публічного управління. Інституційні механізми - це ключові структурно-організаційні елементи, що забезпечують функціонування децентралізованої системи управління та взаємодію органів влади різних рівнів. Саме вони визначають здатність місцевого самоврядування реалізовувати повноваження, ефективно використовувати ресурси й забезпечувати сталий розвиток громад [49].

Реформа децентралізації в Україні передбачає передачу значної частини повноважень і фінансових ресурсів від центральних органів влади на місця з метою підвищення ефективності управління, стимулювання місцевого розвитку та покращення якості надання публічних послуг. У результаті формування об'єднаних територіальних громад (ОТГ) забезпечено укрупнення базового рівня місцевого самоврядування, передачу частини майнових та фінансових ресурсів на місця та створено умови для планування і реалізації місцевих інвестиційних проєктів.

Згідно з Європейською хартією місцевого самоврядування (1985 р.) та Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.), держава покладає на органи місцевої влади обов'язки щодо управління соціально-економічним розвитком територій, що передбачає формування власних інституційних структур, налагодження міжмуніципального партнерства, кадрове забезпечення та розвиток цифрового врядування [14; 44].

В Україні сформовано багаторівневу систему інституцій, які забезпечують реалізацію децентралізаційної реформи:

- Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінрегіон) - визначає державну політику у сфері місцевого самоврядування,

координує співпрацю з Програмою U-LEAD, здійснює моніторинг розвитку громад.

- Обласні та районні військові адміністрації (ОВА, РВА) - передають частину функцій стратегічного планування на місця, забезпечуючи контроль за виконанням державних програм.

- Асоціації органів місцевого самоврядування (АОМС), зокрема Асоціація міст України, сприяють обміну досвідом, лобіюванню інтересів громад та розробці методичних рекомендацій щодо управлінських процесів.

- Програма U-LEAD з Європою - забезпечує експертну підтримку місцевих адміністрацій, навчання кадрів і впровадження цифрових сервісів.

Ці інституції створюють комплексну інфраструктуру, яка дозволяє громадам розвивати власні стратегії, формувати бюджети та залучати інвестиції. Однак ефективність децентралізації залежить не лише від державної політики, а й від спроможності громад розбудовувати власні організаційні механізми управління.

На огляді двох громад, а саме: Яготинської та Білоцерківської розглянуто інституційні практики: обидві громади належать до Київської області, але мають різні масштаби економіки та управлінських можливостей: Яготинська - аграрно-сільська, Білоцерківська - міська з промислово-інвестиційним потенціалом.

Яготинська об'єднана територіальна громада була утворена 12 червня 2020 року у рамках адміністративно-територіальної реформи України, яка стартувала у 2015 році [58].

Громада включає місто Яготин, 2 селища та 39 прилеглих сіл, що дозволило об'єднати адміністративні, фінансові та управлінські ресурси [58].

Вона є типовим прикладом сільсько-міської громади, яка після об'єднання зосередилася на розвитку соціальної інфраструктури, підвищенні якості послуг і впровадженні прозорих механізмів управління [53]. Інституційні кроки громади:

- створення Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) із електронною чергою та порталом «Дія»;

- розробка Стратегії розвитку громади до 2027 р., що включає розділи з енергоефективності, цифровізації та підтримки малого бізнесу [53];
- упровадження громадського бюджету (з 2023 р.);

Ці дії сприяли підвищенню адміністративної спроможності громади та її залученню до мережі регіональних проєктів.

За даними Державної служби статистики, чисельність населення громади складає близько 30 тисяч осіб (2020 рік), а площа території перевищує 70 тис. га, значна частина яких використовується для сільськогосподарського виробництва.

Основу економіки Яготинської ОТГ становить аграрний сектор. Розвинене як рослинництво (зернові та олійні культури), так і тваринництво, представлене насамперед виробництвом молока та м'яса. Водночас у місті Яготин функціонують підприємства харчової та переробної промисловості, зокрема Яготинський маслозавод, який є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні. Це створює додаткові можливості для формування бюджету громади та підвищення рівня зайнятості населення [59].

Серед ключових особливостей управління громадою варто відзначити активне впровадження програм підтримки освіти, культури та медицини. В Яготинській ОТГ функціонують сучасні заклади дошкільної та середньої освіти, оновлюються амбулаторії та ФАПи, реалізуються проєкти з благоустрою територій.

Білоцерківська об'єднана територіальна громада була створена 12 червня 2020 року внаслідок реформи децентралізації та є однією з найбільших у Київській області [3]. До її складу входить місто Біла Церква, 1 селище та 15 сіл.

Чисельність населення громади перевищує 200 тисяч осіб (2020 рік), що суттєво відрізняє її від Яготинської ОТГ як за масштабами, так і за економічними можливостями.

Вона має потужну економічну базу й активно реалізує політику «розумного врядування». Основними інституційними новаціями є:

- презентація електронної системи управління «Smart City Bila Tserkva», що охоплює бюджетний моніторинг, транспорт, е-документообіг [55];

- створення Муніципального бізнес-центру як платформи для інвесторів;
- функціонування Громадської ради при міському голові, що здійснює моніторинг виконання стратегічних цілей;
- участь у міжнародних партнерствах (проекти GIZ, UNDP, USAID DOBRE) щодо енергоефективності та розвитку комунальної інфраструктури.

Економічний профіль Білоцерківської ОТГ значно різноманітніший. Окрім сільського господарства, тут добре розвинені промисловість, будівництво, транспорт та сфера послуг. На території громади діють великі промислові підприємства, зокрема машинобудівні, хімічні та харчові заводи. Це забезпечує значну частку надходжень до місцевого бюджету, а також створює робочі місця для жителів громади та прилеглих районів.

Білоцерківська громада активно розвиває соціальну інфраструктуру: модернізуються школи та дитячі садки, відкриваються сучасні медичні заклади, реалізуються культурно-освітні проекти. Особлива увага приділяється розвитку транспортної мережі та модернізації комунального господарства, що є надзвичайно важливим для великого міста та прилеглих сіл.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика інституційних механізмів

Показник	Яготинська громада	Білоцерківська громада
Тип громади	Сільсько-міська	Міська (обласного значення)
Основні інституційні структури	ЦНАП, Відділ економічного розвитку, громадський бюджет	Департамент стратегічного розвитку, бізнес-центр, Громадська рада
Цифрові сервіси	Портал «Дія», електронна черга	Smart City Bila Tserkva, е-документообіг
Партнерські програми	U-LEAD, EU4Business	USAID DOBRE, GIZ, UNDP
Механізми участі громадян	Громадський бюджет, відкриті консультації	Е-петиції, онлайн-платформа “Відкрите місто”

Результати (2023–2024 рр.)	+18 % місцевих податкових надходжень; відкрито 2 нових ЦНАП-філії	+22 % інвестицій у комунальну сферу; створено електронний бюджет міста
-----------------------------------	---	--

Джерело: складено автором на основі [3; 57].

Досвід двох громад демонструє, що інституційна спроможність прямо корелює з рівнем цифровізації, наявністю стратегічних документів і залученням громадян до процесу прийняття рішень.

Білоцерківська громада показує високий рівень організаційної зрілості завдяки використанню принципів smart-governance та міжнародної технічної допомоги, тоді як Яготинська - успішний приклад адаптації малих громад до умов сучасного публічного управління.

OECD у доповіді «Territorial Review: Ukraine 2023» наголошує, що ключовими індикаторами ефективності є інституційна автономія, кадрова компетентність і прозорість процесів. Обидві громади демонструють поступ у цих напрямках, проте потребують подальшого вдосконалення системи міжмуніципальної співпраці, зокрема в сфері поводження з відходами, медичних послуг та енергоефективності [63].

Отже, інституційні механізми децентралізованого управління в Яготинській та Білоцерківській громадах можна оцінити як ефективні, але нерівномірно розвинені. Для малих громад пріоритетом залишається кадрове зміцнення, цифровізація базових сервісів і підтримка місцевих ініціатив. Для великих - поглиблення стратегічного планування, партнерство з міжнародними інституціями й розвиток аналітичних підрозділів при виконавчих органах.

Розбудова таких механізмів забезпечує не лише підвищення якості управління, а й формує основу для сталого розвитку територій відповідно до цілей Державної стратегії регіонального розвитку 2027.

2.2. Аналіз впливу децентралізації на місцевий розвиток Яготинської ОТГ та Білоцерківської ОТГ.

Реформа децентралізації в Україні мала на меті не лише змінити адміністративно-територіальний устрій, а й створити умови для сталого розвитку територій. Передача фінансових ресурсів і повноважень громадам відкрила можливість спрямовувати кошти на ті сфери, які раніше були залежними від районних чи обласних адміністрацій. Це дозволило локальним органам влади ефективніше розподіляти ресурси, враховуючи потреби мешканців конкретної громади.

Оцінка впливу децентралізації на місцевий розвиток традиційно здійснюється за кількома ключовими напрямками: інфраструктурним, соціальним та економічним. Важливо проаналізувати, як зміни в управлінні та фінансуванні вплинули на громади різного типу - великі міські (як Білоцерківська) та середні/сільсько-міські (як Яготинська).

У процесі впровадження децентралізаційної політики Яготинська та Білоцерківська громади досягли підтверджених результатів, що свідчать про покращення економічної, соціальної та управлінської спроможності.

Таблиця 2.2

Економічні результати (було – стало)

Показник	Було (до 2020 р.)	Стало (2024 р.)
Доходи бюджету Яготинської громади	194,2 млн грн	321,5 млн грн (+65 %)
Частка власних доходів Яготинської громади	48 %	56 %
Доходи бюджету Білоцерківської громади	≈ 1,9 млрд грн	2,8 млрд грн
Частка власних доходів Білоцерківської громади	64 %	78 %

Джерело: складено автором на основі [59].

Реформа децентралізації спричинила низку позитивних трансформацій на місцевому рівні, ключовими з яких стало зростання доходів бюджетів громад. Цей приріст забезпечений переважно завдяки фіскальній децентралізації та активному

розвитку місцевого бізнесу. Спостерігається також зростання ролі малого й середнього підприємництва у структурі надходжень та активізація залучення інвестицій, зокрема, у промисловість (на прикладі Білої Церкви) та в аграрний сектор (на прикладі Яготина). Водночас, імплементація реформи виявила і системні виклики та негативні фактори. Серед них - фінансова залежність окремих громад, як-от Яготинська, від державних дотацій, що свідчить про нерівномірність надходжень між великими та малими територіальними одиницями. Крім того, особливо для сільських територій, зберігаються обмежені можливості для диверсифікації економіки.

Інфраструктурний аспект - один з напрямків, де вплив децентралізації проявився найпомітніше. Раніше більшість питань ремонту доріг, будівництва шкіл чи лікарень вирішувалися на рівні району або області. Громади мали обмежений вплив на розподіл коштів. З 2015 року, коли ОТГ отримали прямі міжбюджетні трансферти та частину податкових надходжень (зокрема 60% податку на доходи фізичних осіб), ситуація змінилася.

Яготинська громада зосередила увагу на розвитку дорожньої інфраструктури та покращенні транспортної доступності [59]. Серед ключових результатів:

- ремонт доріг між Яготином і селами громади [59];
- відновлення внутрішніх вулиць у місті та селах [59];
- модернізація вуличного освітлення [59];
- утеплення кількох шкіл і дитсадків у місті та сільських населених пунктах.

Для громади середнього розміру такі кроки мають вирішальне значення, оскільки саме якість доріг та комунальної інфраструктури визначає доступ мешканців до базових послуг (шкіл, амбулаторій, ринків праці).

Білоцерківська громада змогла реалізувати масштабніші проекти, що пов'язано з більшими фінансовими можливостями. Серед найбільш показових:

- реконструкція транспортних розв'язок і магістральних доріг у місті (розробка «Проекту розвитку автомобільного транспорту м. Біла Церква на 2021-2025 рр.») [3];

- запуск програм енергомодернізації багатоповерхових будинків (утеплення фасадів, заміна вікон у школах та лікарнях) [3];
- будівництво та модернізація спортивних комплексів і культурних центрів [3];
- розвиток Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) нового зразка.

Водночас обидві громади стикаються з подібними проблемами: зношеність житлово-комунального господарства, старіння інженерних мереж, необхідність значних капітальних інвестицій у модернізацію систем водопостачання та тепlopостачання.

Таблиця 2.3

Інфраструктура

Сфера	До 2020 р.	Після 2020 р. (до 2024 р.)
Яготинська громада	Зношена дорожня та соціальна інфраструктура; 1 амбулаторія, відсутність ЦНАП	27 інфраструктурних проєктів (2020–2024), 18 км доріг відремонтовано, створено ЦНАП із 2 філіями, відкрито нову амбулаторію та три оновлені освітні заклади (опорна школа № 3, ЗОШ № 2, дитсадок «Казка»)
Білоцерківська громада	Локальні ремонти доріг, часткове оновлення шкіл	32 вулиці реконструйовано, нова школа № 22, модернізовано 2 лікарні, встановлено 500 LED-світильників, система Smart City

Джерело: складено автором на основі [51; 52]

Соціальний аспект - один з найважливіших у контексті децентралізації, адже саме тут населення найшвидше відчуває зміни. Освітня сфера у Яготинській та Білоцерківській громадах Київської області протягом останніх років зазнала значної модернізації, хоча й з різними підходами та масштабами.

У Яготинській громаді відбулася оптимізація мережі шкіл. Цей процес включав закриття деяких малокомплектних закладів з метою перерозподілу ресурсів. Основний акцент було зроблено на розвитку опорних шкіл, зокрема проведено реконструкцію «ОЗ Яготинський ліцей №3 Яготинської МР». Такий підхід мав на меті покращити якість навчання та забезпечити школярів сучасним обладнанням. Водночас, варто зазначити, що закриття сільських шкіл викликало певне соціальне невдоволення серед мешканців [23].

Білоцерківська громада реалізувала ширшу програму модернізації, яка охопила значно більшу кількість освітніх закладів. У період 2022–2024 рр. тут було

здійснено капітальні ремонти у школах № 22, № 10, № 17 та № 20. Крім того, значний розвиток отримало впровадження STEM-освіти. Завдяки співпраці з міжнародними партнерами, зокрема GIZ та програмою DOBRE, модернізовано обладнання STEM-кабінетів у закладах загальної середньої освіти. У громаді активно функціонують сучасні лабораторії з робототехніки, програмування та 3D-моделювання, які були створені на базі ліцеїв № 9, № 10 та Білоцерківського ліцею «Перспектива». Це забезпечує можливість роботи гуртків та додаткових освітніх центрів, сприяючи розвитку інноваційних компетенцій у школярів.

Медична інфраструктура у Яготинській та Білоцерківській громадах розвивається за різними векторами, демонструючи як успіхи у модернізації обладнання, так і виклики, пов'язані з кадровим забезпеченням.

У Яготинській громаді основний акцент зроблено на розвитку первинної ланки медицини. Це включає відкриття кількох амбулаторій сімейної медицини в селах, що значно покращило доступ населення до базових медичних послуг. Ці амбулаторії оснащені сучасним діагностичним обладнанням (електрокардіографи, аналізатори крові, портативні УЗД-апарати), що дозволяє проводити первинну діагностику на місці без необхідності поїздки до районного центру. Незважаючи на це, громада зіштовхується з кадровим дефіцитом, особливо серед лікарів вузьких спеціальностей (педіатрів, кардіологів, неврологів). Для вирішення цієї проблеми місцева влада впроваджує програми стимулювання молодих фахівців, пропонуючи службове житло та додаткові виплати [57].

Натомість, Біла Церква фокусується на посиленні міської лікарні як закладу вторинної медичної допомоги. Міська лікарня отримала значне оновлення сучасного обладнання за рахунок бюджетних коштів та міжнародних партнерів. Планується або вже відбулася закупівля високотехнологічної техніки, такої як спіральний комп'ютерний томограф 64-зрізовий, лапароскопічний комплекс із відеосистемою HD, апарати ШВЛ (у тому числі стаціонарні), системи для ідентифікації бактерій, сучасні УЗД-апарати, дефібрилятори, операційні столи та ендоскопічне обладнання. Це дозволяє значно розширити спектр складних медичних послуг, доступних мешканцям міста.

Таблиця 2.4

Соціальна сфера та якість життя

Показник	Було	Стало
Медичні послуги (Яготин)	1 амбулаторія, відсутня eHealth-інтеграція	5 пунктів амбулаторної допомоги, запроваджено eHealth
Освіта (Київська область)	59 опорних шкіл (2019 р.)	84 опорні школи (2023 р.)
Соціально-культурні проекти (Біла Церква)	поодинокі заходи	Центр молодіжних ініціатив, 12 спортивних майданчиків, форум «Громада розвитку»

Джерело: складено автором на основі [25, 30, 32, 34, 36, 59].

Головними досягненнями є покращення доступу до медичних та освітніх послуг, що має прямий вплив на якість життя мешканців. Одночасно спостерігається активізація молодіжних і культурних ініціатив, що сприяє збагаченню соціального життя та формуванню активної громадянської позиції. Важливим елементом стало зростання участі населення у громадських консультаціях, що свідчить про посилення демократичних процесів та залученості громадян до прийняття рішень на місцевому рівні. Незважаючи на прогрес, громади стикаються з критичними проблемами. Найгострішою є дефіцит кваліфікованих медичних і педагогічних кадрів у сільських громадах. Ця нестача нівелює зусилля з модернізації закладів та прямо впливає на якість послуг. Додатковим системним обмеженням є частковий брак фінансування соціальних програм поза обласними центрами, що створює дисбаланс у розвитку між великими містами та периферійними населеними пунктами.

Порівняння стану громад до 2020 р. і після завершення основного етапу реформи (2023–2024 рр.) показує чітке покращення показників за трьома напрямками - економічним, інфраструктурним і соціальним.

Ці зміни свідчать про позитивний вплив децентралізації на розвиток місцевих територій, особливо там, де громади активно використовують грантові ресурси, цифрові технології та громадську участь у прийнятті рішень.

Але очевидні досягнення у покращенні економічної, соціальної та управлінської спроможності, у діяльності Яготинської та Білоцерківської ОТГ

виявляються й серйозні проблеми - по-перше, сільські території мають слабку інфраструктуру, що вимагає значних інвестицій; по-друге, у громадах спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері управління проєктами, фінансами та плануванням розвитку:

1. Організаційні труднощі. Недостатній рівень управлінської компетентності окремих працівників органів місцевого самоврядування; багато показників (доходи, видатки, капітальні витрати, інвестиції) для Яготинської громади доступні лише частково або взагалі відсутні у відкритих джерелах, що ускладнює порівняння. Нерідко спостерігається дублювання функцій та проблеми з координацією між структурними підрозділами.

2. Нерівномірний розвиток територій. У великих громадах існує ризик «централізації всередині децентралізації», коли основні інвестиції спрямовуються в адміністративний центр, тоді як села залишаються менш розвиненими - це особливо відчутно у Білоцерківській громаді, де периферійні села мають слабшу інфраструктуру.

3. Проблема земельних ресурсів. Неврегульованість земельних питань, складнощі з обліком та інвентаризацією земель, нерідко виникають конфлікти між громадою та приватними орендарями щодо використання землі.

Таким чином, досвід функціонування Яготинської та Білоцерківської ОТГ демонструє як позитивні результати реформи децентралізації, так і наявні обмеження, які потребують подальшого вирішення.

Таблиця 2.5

Параметр	Яготинська громада	Білоцерківська громада
Тип громади	сільсько-міська	міська (обласного значення)
Основні успіхи	розбудова базової інфраструктури, відкриття ЦНАП, грантові проєкти U-LEAD	цифровізація управління (Smart City), розвиток індустріального потенціалу
Основні проблеми	обмежені ресурси, кадровий дефіцит, слаба периферія	«внутрішня централізація», потреба в інтеграції навколишніх сіл
Тенденція розвитку	поступова стабілізація фінансів, соціальний ефект	економічне зростання, інноваційний потенціал

Разом із тим, обидві громади активно впроваджують принципи good governance - підзвітність, прозорість, участь громадян, що підтверджується створенням громадських рад і програм «громадського бюджету».

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика розвитку культури та спорту в Яготинській і Білоцерківській громадах (2020–2024 рр.)

Показник/Сфера	Яготинська МТГ	Білоцерківська МТГ
Культурна інфраструктура	Міський будинок культури, 14 сільських клубів, 14 бібліотек (центральна + філії). Реалізовано проєкт U-LEAD «Культурна спадщина громад».	Палац культури ім. Довженка, Центр сучасного мистецтва, 8 бібліотек, 3 музичні школи, художня школа ім. Шевченка. Реконструкція парку й амфітеатру за програмою «Малі міста – великі враження».
Рівень фінансування культури	Близько 2 % місцевого бюджету (низький рівень у порівнянні з іншими громадами Київщини).	У середньому 3,5–4 % бюджету; додаткові кошти з обласного та державного фондів розвитку культури.
Спортивна інфраструктура	ДЮСШ (≈300 вихованців), 3 нові спортивні майданчики (Яготин, Сотниківка, Фарбоване).	42 спортивні об'єкти, 15 нових майданчиків, 3 ДЮСШ, спорткомплекси «Біла Церква-Арена» і стадіон «Трудові резерви».
Програми підтримки спорту	Місцеві ініціативи («Спорт для всіх», шкільні змагання, міжгромадські турніри).	Державна та міська програми розвитку фізичної культури, підтримка ДЮСШ (18 млн грн/рік).
Культурно-громадські ініціативи	Щорічний етнофестиваль «Яготинська осінь», цифровий каталог культурної спадщини громади.	Міський фестиваль «Art City», проєкти в межах Європейських днів культури.
Проблеми та виклики	Недостатнє фінансування, зношені приміщення, низька відвідуваність сільських клубів.	Нерівномірність розвитку культурних закладів у міських і сільських частинах громади, потреба в оновленні бібліотечної мережі.
Тенденція розвитку	Підтримка базової мережі, локальні проєкти модернізації, активізація культурного життя.	Комплексна модернізація спортивно-культурної інфраструктури, орієнтація на інноваційні формати дозволя.

Джерело: складено автором [25, 30, 32, 34, 36, 59].

Білоцерківська громада демонструє вищий рівень розвитку культури та спорту, що зумовлено масштабом економіки й більшими фінансовими можливостями. Водночас Яготинська громада, попри обмежене фінансування, реалізує ефективні точкові ініціативи, спрямовані на збереження культурної ідентичності та підтримку масового спорту на місцевому рівні.

Загалом результати оцінки підтверджують, що реформа децентралізації суттєво вплинула на якість соціальної та інфраструктурної сфери обох громад. Проте рівень досягнень прямо корелює з фінансовою спроможністю: великі міські

громади, такі як Білоцерківська, демонструють комплексний розвиток і впровадження інноваційних проєктів, тоді як середні громади, подібні до Яготинської, зосереджуються на базовій модернізації інфраструктури й підтримці соціальних послуг. Це створює асиметрію, але водночас підтверджує ефективність децентралізації як інструменту посилення місцевого розвитку.

2.3. Потенційні виклики та управлінські ризики реалізації реформи децентралізації.

Реформа децентралізації в Україні суттєво трансформувала систему публічного управління, забезпечивши розширення повноважень органів місцевого самоврядування та зміцнення їх фінансової і адміністративної спроможності. Водночас її реалізація супроводжується низкою викликів, що формуються як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. У випадку неналежного або несвоєчасного реагування ці виклики можуть перерости у ризики - тобто потенційні негативні наслідки для функціонування громад та результативності реформи загалом.

Для аналізу визначення ключових ризиків (мають базуватись не на загальних припущеннях, а на офіційних статистичних і нормативних даних) було використано дані Моніторингу процесу децентралізації та реформування місцевого самоврядування в Україні Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України (2025 р.) [34], а також офіційні звіти Яготинської та Білоцерківської міських рад (2024–2025 рр.) та програми U-LEAD. На основі цих джерел виділено п'ять ключових груп викликів, що мають системний вплив на розвиток територіальних громад.

1. Фінансово-економічні;
2. Кадрово-інституційні;
3. Соціальні;
4. Інфраструктурно-територіальні;
5. Політичні та безпекові.

1. Фінансово-економічні виклики. Одним із головних досягнень децентралізації стало зростання фінансової спроможності громад, проте залишається нерівність у розподілі ресурсів між великими та малими громадами. За даними моніторингу у 2024–2025 рр. власні доходи місцевих бюджетів становили приблизно 33 % консолідованого бюджету [33], але спостерігається значна варіативність між громадами.

Білоцерківська громада має доходи понад 2,8 млрд грн (2024 р.), з яких 78 % - власні надходження, що дозволяє фінансувати інвестиційні програми.

Яготинська громада, навпаки, у 2025 р. сформувала бюджет близько 327 млн грн, значна частина якого спрямовується на «захищені статті» - оплату праці, енергоносії та комунальні витрати [59].

Серед основних ризиків у даній сфері:

- нерівномірність податкової бази між громадами (міські громади зростають швидше, ніж сільські);
- залежність від державних субвенцій (освітньої, медичної, інфраструктурної);
- низька інвестиційна привабливість малих територій – обмежує можливості залучення зовнішніх ресурсів;
- ризик боргового навантаження при залученні кредитних ресурсів.

Таким чином, Яготинська громада стикається з ризиком перетворення бюджету на «бюджет утримання», тоді як Білоцерківська - з викликом збалансування капітальних і поточних видатків у період воєнних обмежень.

2. Кадрово-інституційні виклики. Розширення повноважень громад вимагало створення нових управлінських структур і залучення фахівців із планування, фінансів, ІТ та комунікацій. За оцінкою KSE, близько 40 % громад відчувають дефіцит спеціалістів із публічного управління [13].

Яготинська громада повідомляє у звіті за 2024 р. про складність у заповненні вакансій у сфері стратегічного планування, освіти та медицини [59].

Біла Церква, попри більшу кадрову базу, також стикається з проблемою відтоку молодих фахівців до Києва чи за кордон.

Основні ризики даної сфери:

- низький рівень кваліфікації окремих працівників органів місцевого самоврядування;
- обмеженість фінансування програм підвищення кваліфікації;
- висока плинність кадрів через нижчі зарплати порівняно з приватним сектором.

3. Соціальні виклики. Хоч і соціальний вимір є ключовим, оскільки саме доступність та якість публічних послуг визначають сприйняття реформи населенням - але соціальний ефект децентралізації неоднозначний: покращення доступу до послуг супроводжується зростанням вимог населення до їхньої якості. У Яготині - оптимізація шкільної мережі (закриття малокомплектних шкіл) викликала локальне невдоволення, хоча дозволила сконцентрувати ресурси на опорних закладах [10]. У Білій Церкві - населення здебільшого схвально оцінює реформу, але зростають очікування щодо медичних і транспортних послуг.

Ризики у соціальній сфері [20]:

- посилення нерівності між містом і селом у межах громади;
- зростання очікувань громадян при обмежених фінансових ресурсах;
- міграція молоді до великих міст;
- зниження довіри громадян до органів місцевого самоврядування.

4. Інфраструктурно-територіальні виклики. Україна успадкувала зношену інфраструктуру, і децентралізація лише частково вирішила цю проблему. За даними, більшість громад (понад 60 %) потребують модернізації комунальних мереж і систем водопостачання.

У Яготині серед пріоритетів бюджету – ремонт доріг, модернізація освітлення, інвестиції у ЖКГ.

У Білій Церкві здійснюється комплексна реконструкція доріг і транспортних розв'язок, але в старих районах залишаються проблеми з комунальними мережами.

Ключові ризики даної сфери:

- обмежений доступ до якісних доріг у сільських громадах, нерівномірність розвитку між центральними населеними пунктами та периферією;

- нестача коштів на модернізацію житлово-комунального господарства;
- різний рівень інфраструктурного розвитку між громадами, що поглиблює територіальну нерівність.

- політичні та безпекові виклики. Після повномасштабного вторгнення 2022 р. політична та безпекова складова набула визначального значення, і суттєво впливає на можливості реалізації децентралізації.

За даними, станом на середину 2025 р. в Україні утворено 207 військових адміністрацій; частина громад постраждала від бойових дій або розміщення внутрішньо переміщених осіб. Яготинська та Білоцерківська громади, хоч і не зазнали окупації, прийняли сотні ВПО, що створило додаткове навантаження на соціальні служби.

Основні ризики даної сфери:

- переорієнтація бюджетів громад на фінансування безпеки та оборони, що зменшує частку інвестиційних видатків;
- зростання навантаження на соціальні інститути через прийом внутрішньо-переміщених осіб;
- підвищення невизначеності зовнішнього середовища, що впливає на інвестиційний клімат;
- конкуренція за ресурси між центральною та місцевою владою;
- скорочення довгострокового планування через невизначеність воєнного стану [51].

Таблиця 2.7

Систематизація ключових викликів децентралізації та пов'язаних із ними ризиків (на прикладі Яготинської та Білоцерківської громад)

Напрямок	Виклики (фактори, що ускладнюють реалізацію реформи)	Ризики (негативні наслідки за відсутності реагування)	Ілюстративні приклади з громад
1. Фінансово-економічний	• Нерівномірність податкової бази та різний рівень економічного розвитку громад.	• Поглиблення фінансової асиметрії між громадами. • Зниження здатності малих громад	Яготинська громада: бюджет у 2025 р. – ≈327 млн грн, значна частка – захищені видатки, низький ресурс розвитку.

	• Залежність малих громад від міжбюджетних трансфертів. • Обмежена інвестиційна привабливість периферійних територій. • Необхідність перерозподілу коштів на поточні потреби в умовах воєнного стану.	формувати бюджети розвитку. • Скорочення інвестиційних програм і модернізаційних проєктів. • Накопичення боргового навантаження при незбалансованому запозиченні.	Білоцерківська громада: бюджет у 2024 р. – понад 2,8 млрд грн, 78 % – власні надходження, можливість фінансувати інвестиційні програми.
2. Кадрово-інституційний	• Дефіцит кваліфікованих кадрів у сферах фінансів, аналітики, стратегічного планування, ІТ. • Невідповідність компетентностей працівників розширеним повноваженням ОМС. • Обмежені ресурси для підвищення кваліфікації. • Висока плинність кадрів через неконкурентну оплату праці.	• Зниження якості управлінських рішень. • Уповільнення стратегічного розвитку та бюджетного планування. • Перевантаження посадових осіб і ризик інституційної нестабільності. • Погіршення якості надання публічних послуг.	Яготин: нестача спеціалістів у стратегічному плануванні, освіті, медицині. Біла Церква: відтік молодих фахівців до Києва та інших регіонів.
3. Соціальний	• Зростання очікувань громадян щодо якості та доступності послуг. • Відмінність потреб між міськими та сільськими населеними пунктами. • Демографічні тенденції: старіння населення, міграція молоді. • Соціальна напруга при оптимізації мережі освіти й охорони здоров'я.	• Поглиблення соціальної нерівності в межах громад. • Зниження довіри населення до місцевої влади. • Скорочення трудового потенціалу громади. • Посилення конфліктності у процесі ухвалення рішень.	Яготин: оптимізація шкільної мережі викликала невдоволення мешканців, хоч і підвищила ефективність використання ресурсів. Біла Церква: зростає попит на якісні медичні, транспортні та цифрові послуги.
4. Інфраструктурно-територіальний	• Зношеність мереж водопостачання, теплопостачання, доріг; потреба в модернізації понад 60 % об'єктів. • Нерівномірність інфраструктурного розвитку периферії та центру. • Висока вартість капітальних інвестицій у ЖКГ.	• Зростання аварійності та експлуатаційних витрат. • Погіршення умов проживання, зниження інвестиційної привабливості.	Яготин: потреба у ремонті доріг, модернізації освітлення, оновленні ЖКГ. Біла Церква: масштабні дорожні проєкти, проте старі мережі в мікрорайонах залишаються проблемними.

	• Обмеженість ресурсів на утримання та оновлення інфраструктури.	• Поглиблення територіальної нерівності. • Відставання громад у конкурентності та розвитку.	
5. Політико-безпековий	• Воєнний стан та підвищені безпекові загрози. • Переорієнтація бюджетів на фінансування оборонних заходів. • Значне навантаження через розміщення ВПО. • Невизначеність стратегічних горизонтів планування.	• Скорочення інвестиційних програм та сповільнення розвитку. • Підвищення залежності від державних субвенцій і донорів. • Зниження стійкості громад до майбутніх криз. • Формування короткострокового фокусування замість довгострокових стратегій.	Яготин і Біла Церква: прийом сотень ВПО, збільшення навантаження на соціальні та житлово-комунальні служби; зміщення бюджетних пріоритетів у бік безпеки.

Джерело: розроблено автором

Виклики, що постали перед територіальними громадами у процесі впровадження децентралізації, мають комплексний характер і охоплюють фінансову, кадрову, соціальну, інфраструктурну та безпекову сфери. У разі відсутності належних управлінських рішень ці виклики можуть трансформуватися у ризики, що негативно вплинуть на спроможність громад та сталість реформи. Аналіз Яготинської та Білоцерківської громад демонструє, що успішність децентралізації значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування забезпечувати ефективне реагування на виклики та здійснювати стратегічне планування навіть у складних умовах воєнного часу.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз довів, що реформа децентралізації є одним із ключових напрямів трансформації системи публічного управління в Україні, яка безпосередньо вплинула на розвиток територіальних громад. На прикладі

Яготинської та Білоцерківської громад простежується, що зміни у фінансовій, інституційній та соціальній сферах суттєво підвищили рівень самостійності місцевого самоврядування й ефективність розподілу ресурсів.

Економічні результати показують зростання доходів місцевих бюджетів і збільшення частки власних надходжень, що дало громадам змогу самостійно визначати пріоритети фінансування. Водночас зберігається фінансова асиметрія: великі міські громади (як Білоцерківська) мають розвинену податкову базу та стабільні інвестиційні потоки, тоді як середні та сільські громади (як Яготинська) залишаються більш залежними від державних субвенцій.

В інфраструктурній сфері децентралізація дала змогу спрямувати кошти на ремонт доріг, модернізацію освітніх і медичних закладів, створення ЦНАПів, оновлення освітлення, що істотно покращило доступ населення до базових послуг. Однак для малих громад актуальною лишається проблема старіння інженерних мереж і транспортної віддаленості сіл.

У соціальній сфері відбулися якісні зміни: громади отримали можливість формувати власну політику у сфері освіти, медицини, культури й спорту. Запровадження STEM-освіти, розвиток молодіжних ініціатив, створення сучасних амбулаторій та спортивних об'єктів підтверджують ефективність нової моделі управління. Разом із тим, спостерігається дефіцит кадрів у сфері управління, медицини й освіти, що обмежує потенціал реформ на місцевому рівні.

Виявлено також низку ризиків і викликів, серед яких: фінансова нерівність громад, кадровий голод, соціальна поляризація між містом і селом, інфраструктурна зношеність та посилення безпекових загроз у період воєнного стану. Для Яготинської громади критичним є питання забезпечення сталого розвитку сільських територій, тоді як для Білоцерківської - потреба в збалансуванні урбаністичного зростання та рівномірного розвитку периферії.

Отже, децентралізація довела свою ефективність як інструмент підвищення якості управління, розвитку місцевої демократії та зростання спроможності громад, проте потребує подальшого вдосконалення інституційної, кадрової та фінансової бази.

Подальші перспективи реформи пов'язані з переходом до етапу стратегічного зміцнення децентралізованого управління, що включає інтеграцію цифрових технологій, розширення міжмуніципальної співпраці та запровадження механізмів стійкого розвитку, які будуть розглянуті в розділі 3.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВПЛИВУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МІСЦЕВИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Перспективи та стратегічні пріоритети розвитку децентралізації влади в Україні.

Децентралізаційна реформа в Україні вступає у фазу стратегічного поглиблення, коли ключовим завданням стає не лише завершення адміністративно-територіальної консолідації, а й забезпечення сталості фінансових, управлінських і соціальних механізмів громад.

За прогнозами Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури, у 2025–2030 рр. децентралізаційна політика орієнтуватиметься на інституційну зрілість громад, цифрову трансформацію, економічну автономію та інтеграцію до європейського простору управління [21]. Поточні тенденції розвитку децентралізації:

1. Завершення формування мережі спроможних громад - станом на 2025 р. в Україні функціонує 1 469 територіальних громад [20]. Проте близько 20 % залишаються залежними від дотацій, що потребує перегляду механізмів бюджетного вирівнювання.

2. Посилення міжмуніципальної співпраці - зростає кількість договорів про спільне фінансування об'єктів соціальної інфраструктури (освіта, медицина, поводження з відходами) - понад 500 угод станом на 2024 р. [20].

3. Інституційна цифровізація - впровадження електронних інструментів «Smart Hromada», е-бюджетів і платформ громадської участі охоплює понад 60 % громад: Білоцерківська громада входить до пілотних у програмі «Smart City Ukraine», Яготинська - у мережі цифрових ЦНАПів U-LEAD.

4. Фінансова децентралізація нового етапу - з 2024 р. запроваджується індикаторна оцінка фінансової спроможності громад - інструмент, що визначає рейтинг ефективності бюджетного управління [4].

У контексті втілення та розвитку децентралізації, можемо розробити сценарії подальшого розвитку. Першим розглянемо оптимістичний сценарій, який передбачає повну інституційну інтеграцію децентралізації у державну політику до 2030 р.

Його основними ознаками є:

- зростання частки власних доходів місцевих бюджетів до 40 % у структурі зведеного бюджету;
- створення регіональних кластерів економічного зростання;
- підвищення індексу задоволеності громадян якістю послуг до 80 %;
- активна цифровізація (100 % е-сервісів базового рівня).

У такому випадку громади типу Яготинської зможуть досягти фінансової самодостатності, а Білоцерківська - стати регіональним інноваційним центром.

Базовий сценарій, передбачає поступове нарощування спроможності громад при збереженні поточних темпів реформування. Основними орієнтирами є:

- стабілізація міжбюджетних відносин;
- зростання інвестицій у громадах на 5–7 % щороку;
- розширення цифрових сервісів до 80 % базових послуг.

Саме цей сценарій визнається Мінрегіоном найбільш імовірним у короткостроковій перспективі [36].

Песимістичний сценарій, може реалізуватися у разі зовнішньополітичної нестабільності або зменшення фінансової підтримки міжнародних партнерів. За даним сценарієм можна виділити такі ризики:

- скорочення дотаційного ресурсу;
- стагнація інвестицій;
- посилення міжрегіональних диспропорцій.

Для запобігання цьому потрібне вдосконалення системи державного нагляду та збереження партнерських програм з ЄС і міжнародними донорами.

Стратегічні рекомендації:

- Інституційний рівень. Запровадити систему оцінювання інституційної спроможності громад за критеріями управлінської ефективності, кадрової

стабільності та цифрової інтеграції, створити на базі обласних адміністрацій Регіональні центри розвитку громад, що надаватимуть методичну та консультативну підтримку.

- Фінансовий рівень. Розширити податкову базу громад через передачу частини екологічного податку та податку на прибуток місцевим бюджетам, розробити державну програму стимулювання інвестицій у громадах, які мають високий показник прозорості бюджетів.

- Соціально-економічний рівень. Підтримувати розвиток малого і середнього бізнесу, як основи місцевої зайнятості, створювати муніципальні фонди розвитку (як у Білоцерківській громаді) для фінансування соціальних і креативних проєктів.

- Цифровізація управління. Розвивати єдину платформу «Smart Hromada» для інтеграції електронних сервісів, що забезпечить прозорість управління і взаємодію між рівнями влади.

- Громадська участь. Впровадити обов'язкові щорічні громадські консультації щодо бюджету громади, розширити використання інструментів електронної демократії - е-петицій, електронних обговорень, онлайн-опитувань.

Ознайомившись зі сценаріями розвитку децентралізації в Україні, можемо зробити висновки по досліджуваних громадах:

- Яготинська громада демонструє успішну адаптацію сільських територій до нової системи управління через партнерство, грантову активність і цифровізацію базових послуг.

- Білоцерківська громада виступає прикладом “моделі зростання”, що поєднує економічну автономію, стратегічне планування і впровадження smart-технологій.

Обидві громади можуть стати реперними точками для розробки моделей розвитку інших ОТГ у Київській області. Їхні інституційні досягнення відповідають цілям Державної стратегії регіонального розвитку 2027 та європейським принципам належного врядування.

3.2. Оптимізація фінансового забезпечення місцевого самоврядування.

Фінансова спроможність територіальних громад є ключовою умовою реалізації ними власних і делегованих повноважень. Запровадження бюджетної децентралізації сприяло суттєвому зростанню ресурсної бази органів місцевого самоврядування, що підтверджується збільшенням частки місцевих бюджетів у зведеному бюджеті України з 18 % у 2014 р. до понад 33 % у 2024 р..

Проте для забезпечення стійкості розвитку громади недостатньо лише отримувати більші доходи - важливим є їх раціональне формування та ефективне використання, тобто оптимізація фінансового забезпечення.

Найбільш результативними в українських умовах є два напрями, ефективність яких доведена практикою громад.

1. Удосконалення адміністрування місцевих податків як ключовий інструмент збільшення доходів громади:

Місцеві податки є еластичним джерелом доходів: їх надходження залежать не від підвищення ставок, а від якості адміністрування - повноти обліку земель, своєчасного оновлення нормативної оцінки, правильного оформлення договорів оренди.

У середньому 8–12 % доходів місцеві бюджети недоотримують через:

- неоформлені земельні ділянки,
- занижені орендні ставки,
- відсутність актуальної оцінки нерухомості,
- низький рівень податкової дисципліни.

Тому оптимізація адміністрування - один з небагатьох інструментів, який без зміни податкової ставки забезпечує стаłe збільшення доходів громади.

Аудит земельного фонду, проведений у 2023–2024 рр., виявив у Яготинській громаді, що щонайменше 7 % площі земель є неоформленими або неправильно використовуваними, а також низку договорів оренди із ставками нижче середнього нормативу. Для прикладу можна провести розрахунки:

Якщо лише 5 % земель перевести з «тіньового» користування у легальне (ставка оренди = 8 % НГО), громада додатково отримує: $\approx 3,5\text{--}5$ млн грн щорічно, що становить близько 1,5 % бюджету громади.

Ці кошти, еквівалентні будівництву 1 сучасного спортивного майданчика, або ремонту 1–2 кілометрів дороги, або модернізації декількох класів у школі.

Виходячи з цього можемо зробити висновки, що дана оптимізація адміністрування податків дає прямий, вимірюваний фінансовий ефект без збільшення податкового навантаження.

Біла Церква щороку оновлює грошову оцінку земель, впровадила електронний кабінет платника та систему моніторингу податкових надходжень. В результаті: доходи від плати за землю зросли на 11 % у 2023 р. та на 13,4 % у 2024 р., сумарний фінансовий ефект становить понад 40 млн грн щороку.

Ці кошти дозволили: фінансувати капітальні видатки (422,6 млн грн), модернізувати 12 об'єктів освіти та охорони здоров'я, підвищити рівень співфінансування проєктів ДФРР.

Оптимізація адміністрування місцевих податків є найбільш ефективним механізмом нарощування доходів, оскільки:

- забезпечує стабільний ріст (8–12 % без підвищення ставок);
- зменшує залежність від трансфертів;
- створює ресурс для розвитку;
- має доведений економічний ефект як у Яготині, так і в Білій Церкві.

2. Цифровізація бюджетного процесу як інструмент оптимізації видатків:

До 20 % витрат місцевих бюджетів можуть бути оптимізовані через:

- дублювання закупівель;
- неефективні енерговитрати;
- відсутність точного фінансового прогнозування;
- нераціональне розподілення коштів у бюджетних програмах.

Цифрові інструменти («Smart Budget», автоматизований аналіз ефективності, енергоаудит, онлайн-моніторинг) дозволяють:

- виявляти зайві видатки,

- забезпечувати порівняльний аналіз цін закупівель,
- прогнозувати потреби на основі даних,
- посилити громадський контроль.

Після впровадження Білоцерківською громадою «Smart Budget» громада отримала: економію адміністративних витрат на 10–12 %, зменшення дублювання закупівель на $\approx$ 15 млн грн, оптимізацію енерговитрат після аудиту — $\approx$ 8 млн грн на рік. Загальний економічний ефект: 25–30 млн грн щорічно - це бюджет двох сучасних дитячих майданчиків або повна модернізація одного закладу освіти.

Після запуску модуля фінансової аналітики у партнерстві з U-LEAD Яготинська громада: виявила дублювання закупівель у соціальних установах, скоригувала тарифну політику енергоспоживання, переглянула структуру видатків за програмно-цільовим методом.

Очікувана економія: 3–5 % видаткової частини, що для бюджету Яготина дає 9–12 млн грн щорічно. Це ресурс для: модернізації освітлення, часткового ремонту доріг, співфінансування грантових проєктів.

З наукової точки щодо ефективності оптимізації, обидва напрями - удосконалення адміністрування податків та цифровізація бюджетного процесу - мають доведений, кількісно вимірюваний ефект.

Табл.3.1

Узагальнення результатів оптимізації

Напрямок оптимізації	Доведений ефект	Громади-приклади
Адміністрування податків	+3–12 % надходжень до бюджету	Яготин, Біла Церква
Цифровізація фінансів	економія 3–12 % видатків	Яготин, Біла Церква

Джерело: складено автором на основі поданого вище матеріалу

Ці показники підтверджують, що оптимізація:

- підвищує фінансову автономію громад;
- зменшує потребу у трансфертах;
- створює ресурс для розвитку;

- має короткостроковий і середньостроковий ефект, підтверджений практикою.

Обидва інструменти оптимізації мають доказову фінансову результативність і дають можливість підвищити спроможність громади без збільшення податкового навантаження, що робить їх найбільш ефективними у сучасних умовах воєнної економіки.

Розрахунки мають оціночний характер і наведені для ілюстрації потенційного ефекту оптимізації фінансової політики громади.

3.3. Підвищення якості місцевих публічних послуг шляхом впровадження моделі smart-розвитку та міжмуніципального співробітництва.

Підвищення якості місцевих публічних послуг є одним із ключових чинників сталого розвитку територіальних громад. В умовах обмежених фінансових ресурсів та зростаючих потреб населення ефективними інструментами модернізації системи публічних послуг виступають smart-технології та міжмуніципальне співробітництво (ММС). Обидва підходи довели свою результативність у європейській та українській практиці, а їх впровадження дозволяє громадам підвищувати якість сервісів без істотного збільшення бюджетного навантаження.

Міжмуніципальне співробітництво (ММС) як інструмент підвищення доступності та ефективності послуг дає можливість декільком громадам спільно надавати ті послуги, які є надто дорогими або складними для реалізації на рівні однієї громади. За дослідженням ОЕСР (2022), об'єднання ресурсів дозволяє:

- скорочувати витрати на 20–30 %;
- підвищувати якість послуг;
- оптимізувати управління спільною інфраструктурою;
- забезпечувати рівний доступ до сервісів для мешканців центрів і старостинських округів.

З урахуванням громад, то Яготинська громада стикається з інфраструктурною

нерівністю між міським центром і селами громади. Запровадження ММС може дати такі ефекти:

- спільне утримання або модернізація полігонів ТПВ з сусідніми громадами → зменшення навантаження на бюджет ЖКГ;
- кооперація в охороні здоров'я (спільні діагностичні послуги) → невеликі громади отримують доступ до якісних сервісів без створення нових установ;
- спільні транспортні маршрути → покращення мобільності для жителів сіл.

В Білоцерківській громаді для більшого міського центру ММС є способом оптимізації великих систем:

- спільні транспортні проєкти з громадами-«сателітами»;
- кооперація у сфері водопостачання й водовідведення;
- об'єднані енергоефективні проєкти.

ММС дозволить місту зменшити навантаження на центральні мережі та підвищити якість послуг для агломераційної зони.

Smart-рішення як інструмент модернізації публічних послуг передбачає використання цифрових технологій, автоматизації та аналітики даних у сфері публічних послуг. За міжнародною практикою, smart-рішення забезпечують:

- підвищення якості послуг без пропорційного збільшення бюджету;
- зменшення витрат на енергоспоживання на 15–35 %;
- скорочення часу обробки звернень громадян у 2–3 рази;
- підвищення прозорості та довіри до місцевої влади.

Smart-енергоефективність (автоматичне керування освітленням, моніторинг споживання енергії) для Яготинської громади може:

- знизити витрати на утримання установ на до 15–20 %;
- вирівняти доступ до послуг у селах через цифрові сервіси (електронні черги, онлайн-звернення);
- забезпечити швидке реагування на проблеми ЖКГ (автоматичні датчики витоків, поломок).

Біла Церква вже рухається у напрямку smart-міста (програма Smart City B.C.) та може розширити застосування технологій у:

- міській мобільності (розумні світлофори, GPS-моніторинг транспорту);
- енергоменеджменті (автоматизація котелень і теплопунктів);
- комунальних послугах (системи раннього виявлення аварій).

Це дозволить місту зменшити навантаження на бюджет, зробити транспорт прогнозованішим і підвищити якість сервісів для 200 тис. населення.

Модернізація центрів надання публічних послуг («єдине вікно») - створення багатофункціональних центрів («Прозорий офіс», ЦНАП 2.0) забезпечить:

- скорочення часу надання адміністративних послуг;
- зменшення корупційних ризиків;
- можливість доступу до послуг у цифровому форматі;
- підвищення рівня задоволеності населення.

Яготинська громада вже реалізувала пілот «Прозорого офісу», що значно скоротило час обслуговування соціальних послуг.

Білоцерківська громада може масштабувати існуючий ЦНАП, інтегрувавши більше smart-функцій та віддалених робочих місць у старостинських округах.

З позиції аналізу підвищення якості місцевих публічних послуг впровадження smart-рішень та розвиток міжмуніципального співробітництва є оптимальними інструментами підвищення якості місцевих публічних послуг, оскільки вони:

- дозволять модернізувати інфраструктуру без значного збільшення бюджетних витрат;
- знизять витрати громад на 20–30 % завдяки спільним проєктам;
- покращать доступ до послуг та підвищать соціальну згуртованість;
- сприяють утриманню молоді та підвищенню довіри до місцевої влади.

Для Яготинської громади ключовим є зменшення територіальної нерівності та підвищення доступності послуг у селах.

Для Білоцерківської — модернізація міської інфраструктури та транспортної мережі через smart-технології та розширення співпраці з навколишніми громадами.

Таблиця 3.2

Впровадження smart-рішень та ММС для підвищення якості публічних послуг

Проблема	Рекомендація/Інструмент	Ймовірний результат
Для Яготинської громади: Інфраструктурна нерівність та високі витрати на утримання ЖКГ (територіальна розсіяність).	ММС: Спільне утримання полігонів ТПВ, кооперація в охороні здоров'я та транспорті. Smart-рішення: Впровадження smart-енергоефективності, розвиток цифрових сервісів у старостинських округах.	Зниження операційних витрат на 15–30%; Вирівнювання доступу до якісних соціальних та медичних послуг у сільській місцевості.
Для Білоцерківської громади: Навантаження на центральні мережі та потреба в оптимізації транспортної системи агломерації.	ММС: Спільні транспортні та інфраструктурні проекти з громадами-сателітами. Smart-City B.C. (Розумне місто): Впровадження розумної мобільності (GPS, світлофори), автоматизація енергоменеджменту.	Зменшення навантаження на бюджет; Підвищення прогнозованості транспорту та якості комунальних послуг для агломераційної зони.
Загальна: Висока вартість/складність надання послуг; низька прозорість управління та тривалий час обслуговування.	ММС: Об'єднання ресурсів для дорогих інфраструктурних проектів. Модернізація ЦНАП (ЦНАП 2.0): Створення багатофункціональних центрів та інтеграція smart-функцій.	Скорочення загальних витрат на послуги на 20–30 % (ОЕСР); Зменшення корупційних ризиків; Скорочення часу надання адміністративних послуг у 2–3 рази та підвищення довіри громадян.

Джерело: розроблено автором

Прогнозні оцінки, представлені у таблиці 3.3, щодо очікуваного ефекту від впровадження smart-рішень та розвитку міжмуніципального співробітництва (ММС) у територіальних громадах, ґрунтуються на аргументованій прогнозно-аналітичній оцінці. Ця оцінка є результатом застосування методу бенчмаркінгу та логічної дедукції на основі емпіричних даних, отриманих у ході реалізації міжнародних та національних реформ публічного управління. Вони відображають потенціал ефективності, а не є точними економетричними розрахунками для конкретних муніципалітетів.

1. Скорочення витрат на 20–30% через ММС. Цей показник прямо посиляється на дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), як це зазначено у тексті. Це узагальнений показник, який демонструє

економію масштабу, що досягається громадами у різних країнах Європи при об'єднанні ресурсів для надання комунальних послуг (наприклад, управління відходами, спільне використання техніки).

2. Скорочення часу обробки звернень у 2–3 рази. Це стандартний показник ефективності, який досягається при переході від застарілих бюрократичних систем до моделі «єдиного вікна» (ЦНАП/«Прозорий офіс») та впровадження електронного документообігу. Дані базуються на успішному досвіді електронного урядування (e-governance) та пілотних проєктів, реалізованих в Україні за підтримки програм розвитку.

3. Зниження витрат на енергоспоживання на 15–35 % (Smart-енергоефективність). Це типовий діапазон економії, який фіксується у світі та в Україні в комунальній сфері (муніципальні будівлі, вуличне освітлення) після впровадження автоматизованих систем моніторингу та управління споживанням енергії. Цей показник є галузевим стандартом для оцінки економічної ефективності "розумних" рішень.

4. Покращення доступу та якості послуг у селах. Цей якісний результат є прямою логічною проєкцією успіху української реформи децентралізації, де об'єднання громад та подальший розвиток ММС (наприклад, створення опорних шкіл чи спільних медичних закладів) дозволили вирівняти доступ до послуг, раніше сконцентрованих лише в районних центрах.

Впровадження smart-рішень та розвиток міжмуніципального співробітництва є оптимальними та взаємодоповнюючими інструментами підвищення якості місцевих публічних послуг, оскільки вони дозволяють модернізувати інфраструктуру без значного збільшення бюджетних витрат та знижують операційні витрати громад на 20–30 % завдяки спільним проєктам. Ці підходи критично покращують доступ до послуг та підвищують соціальну згуртованість, сприяючи утриманню молоді та підвищенню довіри до місцевої влади. Для Яготинської громади ключовим є зменшення територіальної нерівності та підвищення доступності послуг у селах, а для Білоцерківської - модернізація

міської інфраструктури та транспортної мережі через smart-технології та розширення співпраці з навколишніми громадами.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було визначено ключові напрями вдосконалення впливу децентралізації на розвиток територіальних громад, що охоплюють стратегічний, фінансовий та сервісний виміри місцевого врядування.

Проведений аналіз показав, що подальша результативність реформи безпосередньо залежить від здатності громад переходити від базового рівня спроможності до моделі сталого розвитку, яка ґрунтується на інституційній зрілості, фінансовій автономії та високій якості публічних послуг.

У блоці стратегічного планування (пункт 3.1) встановлено, що в Україні формується нова парадигма децентралізаційної політики, орієнтована на інноваційність та інтеграцію до європейських стандартів управління. Сценарний аналіз дозволив визначити можливі траєкторії розвитку — від оптимістичної, що передбачає прискорене економічне зростання громад та цифрову трансформацію, до песимістичної, що характеризується ризиками фінансової нестабільності та посиленням нерівностей. Для досліджуваних громад ці сценарії окреслили пріоритети розвитку: підвищення фінансової стійкості Яготина та інноваційне зростання Білої Церкви.

У підпункті 3.2 обґрунтовано, що оптимізація фінансового забезпечення є визначальним чинником успішної реалізації реформи. Доведено ефективність двох механізмів - удосконалення адміністрування місцевих податків та цифровізації бюджетного процесу. Оціночні розрахунки свідчать, що ці інструменти забезпечують стабільний ріст доходів на 8–12 % та економію видатків на 3–12 % без збільшення податкового навантаження. На прикладі Яготинської та Білоцерківської громад продемонстровано, що покращення податкового адміністрування та впровадження системи «Smart Budget» створюють додатковий

фінансовий ресурс для модернізації соціальної інфраструктури, розвитку освіти, медицини та енергоефективності.

У підпункті 3.3 встановлено, що підвищення якості місцевих публічних послуг забезпечується через впровадження smart-рішень, розвиток міжмуніципального співробітництва та модернізацію сервісної моделі «єдиного вікна». Smart-технології дозволяють громадам підвищувати ефективність управління, зменшувати енергоспоживання та покращувати доступ громадян до послуг. Міжмуніципальне співробітництво, підтверджене практиками ЄС та ОЕСР, забезпечує економію ресурсів на рівні 20–30 % та вирівнює доступність послуг між містами й сільськими територіями. Досліджувані громади є наочними прикладами того, що поєднання ММС і smart-підходів сприяє як інфраструктурному розвитку, так і підвищенню соціальної згуртованості.

Загалом результати Розділу 3 свідчать, що ефективна децентралізація неможлива без комплексного підходу, що включає стратегічне планування, фінансову оптимізацію та модернізацію сервісів. Яготинська та Білоцерківська громади демонструють різні моделі розвитку, проте обидві підтверджують: поєднання інновацій, партнерства та фінансової відповідальності є ключем до підвищення спроможності громад та успішної реалізації реформи децентралізації в Україні.

ВИСНОВКИ

Реформа децентралізації в Україні є однією з наймасштабніших і найуспішніших трансформацій системи публічного управління за останнє десятиліття. Її метою стало формування ефективного, фінансово спроможного та відповідального місцевого самоврядування, здатного забезпечувати сталий розвиток територій, підвищувати якість публічних послуг і сприяти демократизації управлінських процесів.

У магістерській роботі здійснено комплексне теоретико-методологічне та прикладне дослідження впливу децентралізації влади на розвиток місцевих територіальних громад в Україні на прикладі Яготинської та Білоцерківської ОТГ. Досягнуто поставленої мети роботи – теоретично обґрунтовано сутність та напрями реалізації децентралізаційної політики, а також розроблено практичні рекомендації щодо підвищення її впливу на соціально-економічний розвиток територіальних громад.

У відповідності до мети були виконані всі завдання дослідження:

1. Розкрито теоретичні підходи та концептуальний зміст децентралізації в системі публічного управління.

На основі аналізу праць вітчизняних і зарубіжних дослідників уточнено зміст поняття «децентралізація влади» як багатовимірного процесу передачі повноважень, відповідальності та ресурсів від центральних органів влади до місцевих. Показано, що децентралізація виступає не лише організаційно-адміністративною реформою, а й ключовою складовою демократизації публічного управління, зміцнення місцевого самоврядування та розвитку громадянського суспільства. Виокремлено основні типи децентралізації – політичну, адміністративну, фінансову та функціональну (економічну) – та окреслено їх значення для підвищення спроможності територіальних громад. Теоретичною основою децентралізації визначено принцип субсидіарності, концепцію багаторівневого врядування, підходи нової публічної управлінської парадигми (NPM) та неоінституціоналізму.

2. Проаналізовано еволюцію процесів децентралізації на основі міжнародного та вітчизняного досвіду.

Доведено, що в Україні децентралізаційні процеси мають тривалий і суперечливий характер, однак саме з 2014 року, після ухвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, розпочався системний етап реформи. Встановлено, що ключовими чинниками її активізації стали надмірна централізація, неефективне використання ресурсів та необхідність наближення системи управління до європейських стандартів. На основі аналізу досвіду Польщі, Литви, Латвії, Швеції, Франції та інших країн показано, що успішна децентралізація ґрунтується на поєднанні адміністративного укрупнення територіальних одиниць, реальної фінансової автономії громад, розвитку міжмуніципального співробітництва та стабільної нормативно-правової бази. Порівняльний аналіз підтвердив, що для України найбільш релевантною є модель, яка поєднує укрупнення громад із посиленням їх фінансової спроможності та розширенням участі громадян у прийнятті рішень.

3. Оцінено вплив децентралізаційних реформ на соціально-економічний розвиток територіальних громад України.

Показано, що впровадження бюджетної децентралізації сприяло зростанню доходів місцевих бюджетів, збільшенню частки власних надходжень, розширенню можливостей громад у сфері планування та реалізації місцевих програм розвитку. Встановлено позитивну динаміку фінансування освіти, охорони здоров'я, ЖКГ та інфраструктури, а також розвиток інструментів участі громадян (громадський бюджет, місцеві ініціативи, відкриті слухання). Разом із тим зафіксовано нерівномірність результатів між громадами різного типу, наявність кадрових обмежень, інфраструктурної зношеності та вплив воєнних подій на бюджетні пріоритети.

Установлено, що в обох громадах спостерігається зростання бюджетних доходів, активізація інфраструктурних проєктів (ремонт доріг, модернізація закладів освіти й охорони здоров'я, розвиток культурної та спортивної інфраструктури), розширення спектру публічних послуг, зокрема через ЦНАП.

Разом із тим виявлено низку проблем: фінансову асиметрію між громадами, дефіцит кваліфікованих кадрів, територіальну нерівність розвитку (центр – периферія), неповну цифровізацію управлінських процесів, а також загрози, пов’язані з воєнним станом і зростанням навантаження через внутрішньо переміщених осіб.

4. Ідентифіковано основні виклики та ризики, що виникають у процесі децентралізації.

У результаті аналізу було ідентифіковано основні системні виклики та управлінські ризики, що виникають у процесі децентралізації, та структуровано їх за п'ятьма ключовими групами: фінансово-економічні, кадрово-інституційні, соціальні, інфраструктурно-територіальні та політичні/безпекові. Визначено, що нерівномірність податкової бази та залежність від субвенцій формують ризик перетворення місцевих бюджетів на «бюджети утримання», тоді як дефіцит кваліфікованих кадрів та зношена інфраструктура стримують інституційний розвиток громад і посилюють територіальну нерівність. Вплив воєнного стану посилює ці ризики, вимагаючи від органів місцевого самоврядування переорієнтації ресурсів на безпеку та антикризове управління.

5. Запропоновано напрями посилення результативності впливу децентралізації на розвиток місцевих територіальних громад.

У роботі було обґрунтовано необхідність переходу децентралізації від кількісних до якісних параметрів (інституційна зрілість, фінансова автономія, якість послуг), що знайшло відображення у розробці сценарного підходу розвитку моделі управління до 2030 року. Запропоновано комплекс практичних рекомендацій для посилення результативності впливу реформи, зосереджених на ключових напрямках: зміцнення фінансової бази через вдосконалення адміністрування місцевих податків та інвентаризацію земель; цифровізація управлінських процесів (впровадження «Smart Budget», електронних сервісів); розширення міжмуніципального співробітництва у сферах ЖКГ, транспорту та охорони здоров'я; зміцнення кадрового потенціалу через системні мотиваційні

програми; а також інституціоналізація механізмів участі громадян (громадський бюджет, е-петиції) для підвищення прозорості та довіри.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що децентралізація в Україні довела свою ефективність як інструмент модернізації публічного управління, зміцнення місцевого самоврядування та активізації розвитку територіальних громад. Водночас для реалізації її повного потенціалу необхідним є подальше вдосконалення нормативно-правової, фінансової та інституційної основ реформи, системна підтримка громад у напрямі інновацій, партнерства та підвищення якості публічних послуг. Яготинська та Білоцерківська громади слугують переконливими прикладами того, що саме поєднання децентралізаційних інструментів, стратегічного підходу та залучення громадян створює основу для стійкого розвитку в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агенція регіонального розвитку Київської області. URL: <https://arrko.com.ua/>
2. Асоціація міст України. URL: <https://www.auc.org.ua/>
3. Білоцерківська територіальна громада. URL: <https://decentralization.ua/newgromada/4032>
4. Бурик, З. (2025). Фінансова спроможність територіальних громад як індикатор ефективності децентралізації та складова соціально-економічного розвитку регіону. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (13), 6–17. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-6-17>
5. Борденюк В.І., Ведель Ж.О., Грицяк І.Л. та ін. Теоретико-правові аспекти децентралізації державної влади: монографія. — Київ: Наук. думка, 2020. — 312 с.
6. Борденюк В. Децентралізація державної влади і місцеве самоврядування: поняття, суть та форми (види) // *Право України*. 2005. № 1. С. 21.
7. Варменич Я. В., Андрощук О. В. Зміни адміністративно-територіального устрою України ХХ–ХХІ ст. К. : Інститут історії України НАН України, 2014. — С. 109–132.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К. ; Ірпінь : Перун, 2001. С. 218.
9. Виконання доходів місцевих бюджетів. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetyv>
10. Відділ освіти Яготинської міської ради. URL: <https://yagotyinosvita.gov.ua/news/>
11. Гречана С.І. Фіскальна децентралізація в контексті розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. *Економіка та право*. 2017. № 3. С. 95-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2017_3_13
12. Грицяк І. А. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація. К. : Вид-во УАДУ, 1997. С. 55.

13. Експертна оцінка фінансової спроможності громад у розрізі областей за 9 місяців 2025 року. URL: <https://decentralization.ua/en/news/20215>
14. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
15. Державна служба статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ds.htm
16. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021- 2027 роки та план заходів з її реалізації. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
17. Державне управління та державна служба : словн.-довід. / уклад. О. Ю. Оболенський. К. : КНЕУ, 2005. С. 111.
18. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у таблицях і схемах / Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов [та ін.] ; за заг. ред. проф. Г. С. Одінцової. Х. : ХарПІ УАДУ, 2002. С. 112.
19. Децентралізація. Короткий словник політологічних термінів. URL: politics.ellib.org.ua.
20. Децентралізація. Територіальні громади. URL: <https://decentralization.ua/newgromada>
21. Децентралізація: презентовано проєкт особливостей реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування. URL: <https://mindev.gov.ua/news/detsentralizatsiia-prezentovano-proiekt-osoblyvostei-realizatsii-kontseptsii-reformuvannia-mistsevoho-samovriaduvannia>
22. Дорош У. До визначення поняття децентралізації влади. *Ефективність державного управління*. 2017. вип. 3 (52). ч. 1. С. 130-137. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/278-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82_%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-342-1-10-20211214.pdf
23. Звіт як територіальні громади можуть планувати свій сталий та інклюзивний економічний розвиток? Про досвід застосування методології місцевого економічного розвитку в межах програми Usaid Dobre. URL:

https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/869/web_DOBRE_Lessons_Learned_Report_LED_Planning_UA_approved.pdf

24. З 15% до 80%: як за роки децентралізації зросла підтримка і довіра до реформи. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/news/12940>

25. Інформація про стан виконання заходів на 2021—2023 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/dodatok-do-zvitu.pdf>

26. Колишко Р. А. Децентралізація публічної влади: історія та сучасні тенденції розвитку // Вісник КНУ. 2003. Вип. 27. С. 201.

27. Комуна (Швеція). Вікіпедія-електронна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B0_\(%D0%A8%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%96%D1%8F\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B0_(%D0%A8%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%96%D1%8F)).

28. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. 2-ге вид., доповн. і виправл. К. : Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2005. С. 51.

29. Маслов А. О., Гладковська А. Т. Сутність, типи, форми, можливості і загрози децентралізації. Ефективна економіка. 2019. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6915> (дата звернення: 08.12.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.11

30. Медична реформа – складова реформи децентралізації. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/medichna-reforma-%E2%80%93-skladova-reformi-decentralizacii>

31. Міністерство освіти і науки України. В Україні функціонує 767 опорних шкіл, у яких навчається майже 335 тисяч учнів. – 20.02.2019. – URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/v-ukrayini-funkcionuye-767-opornih-shkil-u-yakih-navchayetsya-majzhe-335-tisyach-uchniv>

32. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/pro-nas/pro-ministerstvo>

33. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>

34. Моніторинг реформи місцевого самоврядування (станом на 01.07.2025— динаміка власних доходів/видатків, частка трансфертів, ММС, ВА в громадах, <https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1622/monitoring-ii-kvartal-2025-roku.pdf>

35. Нова програма освіти: що очікує школи Білоцерківської громади. URL: <https://bc.espreso.tv/suspilstvo-nova-programa-osviti-shcho-ochikue-shkoli-bilotserkivskoi-gromadi>

36. Оцінювання спроможності громад. URL: <https://public.tableau.com/app/profile/clir.tableau/viz/CommunityDevelopmentandCapacityMap4/Dashboard1>

37. Петрішин, О. (2020). Реформа місцевого самоврядування: досвід Латвії. Інформація і право, (2), 165–168. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2020.2\(33\).208110](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2020.2(33).208110)

38. Пивоварчук Т. С. Природа децентралізації у публічному управлінні: теоретичні проблеми. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. Вип. 10. С. 2–10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-10>

39. Пігуль Н. Г. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ // Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 684—688.

40. Порядок денний ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyu-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku>

41. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України № 157-VIII від 05.02.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

42. Про засади державної регіональної політики: Закон України № 156-VIII від 05.02.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

43. Про місцеві державні адміністрації: Закон України № 586-XIV від 09.04.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>

44. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
45. Про співробітництво територіальних громад: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>
46. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80/conv#n3>
47. Про Францію та подрібненість комун. Інститут громадянського суспільства. URL: <https://www.csi.org.ua/publications/pro-frantsiyu-ta-podribnenist-komun/>
48. Програма «U-LEAD з Європою»: <https://u-lead.org.ua>
49. Реформа децентралізації. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>
50. Романова, В., & Умланд, А. (2021). Реформа децентралізації в Україні: перші результати та виклики. Політичні дослідження / Political Studies, (1), 41–51. вилучено із <http://pd.ipiend.gov.ua/article/view/235422>
51. Стратегічне планування, розвиток регіонів та місцеве самоврядування у 2024 році: основні досягнення та плани. URL: <https://mtu.gov.ua/news/36250.html>
52. Стратегія розвитку Білоцерківської міської територіальної громади до 2027 року. URL: https://new.bc-rada.gov.ua/typu_materialiv/vazhlyva_informatsiia/aktualno/oholoshennia_pro_hromadske_obhovorennia/183990.pdf
53. Стратегія розвитку Яготинської громади до 2027 року. – Яготин, 2024. URL: <https://yahotyn-rada.gov.ua>
54. Урбанізаційні процеси в Африці: економічний потенціал та перспективи. Аналітичний центр ADASTRA. URL: <https://adastra.org.ua/blog/urbanizacijni-procesi-v-africi-ekonomichnij-potencial-ta-perspektivi>

55. Цифровізація громади – Smart City https://new.bc-rada.gov.ua/pro_misto/novyny/tsyfrovizatsiia_hromady_smart_city
56. Юшко, С., Алексеєнко, І., & Криворучко, О. (2021). Досвід децентралізації європейських країн для України в цифрах. *Економіка та суспільство*, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-86>
57. Яготинська районна державна адміністрація. Медицина. URL: <https://yagotyn-rda.gov.ua/medicina-16-23-02-10-09-2018/>
58. Яготинська територіальна громада. URL: <https://decentralization.ua/newgromada/4096>
59. Яготинська МТГ — бюджет/рішення (2024–2025): пріоритети бюджету, сесійні рішення, звітність. URL: <https://yagotinmiskarada.gov.ua/news/1761127607/>
60. Algirdas Astrauskas. Development of the Local Government in Lithuania from 1990 to 2010. *Public Policy and Administration*. Vol. 10 No. 2 (2011). URL: <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/906>
61. Charlene M. L. Roach, Romeo Abraham, Imane Hijal-Moghrabi, Meghna Sabharwal. New Public Management Reform Strategies: Cross-National Impacts on Performance-Oriented Management. *Public Administration and Development*. <https://doi.org/10.1002/pad.70040>
62. Henk Woldring, 1998. "The Constitutional State in the Political Philosophy of Johannes Althusius," *European Journal of Law and Economics*, Springer, vol. 5(2), pages 123-132, March.
63. OECD Territorial Reviews Ukraine. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2014/02/oecd-territorial-reviews-ukraine-2013_g1g3715c/9789264204836-en.pdf
64. Śleszyński, P. Decentralisation and Local Government in Poland, *Regional and Local Studies*, 2010, 45-61
65. Tiebout C. M. A pure theory of local expenditures // *Journal of political Economy*. 1956. Vol. 64. P. 416—424.

66. Yifmaz S. The Impact of Fiscal Decentralization on Macroeconomic Performance // National Tax Association Proceedings of the Ninety-second annual conference, Atlanta, Georgia, 1999. Atlanta, 1999. P. 251—260.