

**Міністерство освіти і науки України**

**Луцький національний технічний університет**

(повне найменування вищого навчального закладу)

**Факультет бізнесу та права**

(повне найменування факультету)

**Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики**

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»  
Розвиток механізмів децентралізації в умовах війни  
на прикладі Волинської області (на матеріалах  
Луцької територіальної громади)  
спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування**

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

(назва освітньої програми)

**Виконав: здобувач вищої освіти  
Групи ПУАм-21  
Ковалик Павло Васильович**

(підпис)

**Керівник:  
д.е.н., професор  
Ліпич Любов Григорівна**

(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.  
д.е.н., професор  
Гарант освітньої програми:  
Вахович Ірина Михайлівна

(підпис)

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Освітня програма: Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Ковалика Павла Васильовича*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи:

*Розвиток механізмів децентралізації в умовах війни на прикладі Волинської області,  
(на матеріалах Луцької територіальної громади)*

Керівник роботи: д.е.н., професор Ліпич Любов Грогорівна

затверджені наказом закладу вищої освіти від «21» січня 2025 р. № 34/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи монографії, посібники, підручники, інтернет видання, законо України, постанови Кабінету міністрів України

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):  
ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІСАДИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ. РОЗВИТОК МЕХАНІЗІМІВ  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ РОЗДІЛ. 2. АНАЛІЗУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ. РОЗДІЛ 3.  
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЛУЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ  
ГРОМАДИ. ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ

5. Перелік графічного матеріалу:

Лист 1. Анотація та ключові слова

Лист 2. Актуальність теми, мета та завдання

Лист 3. Поняття, сутність і цілі децентралізації

Лист 4. Зв'язок нормативно-правової бази з історією, міжнародними аспектами, викликами та сучасним станом реформи децентралізації

Лист 5. Міжнародний досвід децентралізації влади: компаративний аналіз

Лист 6. SWOT-аналіз децентралізації у Волинській області

Лист 7. Основні напрями діяльності міської ради щодо розвитку громади

Лист 8. Стратегічні цілі та оперативні завдання розвитку Луцької ТГ

Лист 9. Перспективні напрями реформування місцевого самоврядування

Лист 10. Реалізація принципу субсидіарності у місцевому самоврядуванні: теоретичні та практичні аспекти

Лист 11. Удосконалення механізму децентралізації в умовах війни в Україні

Лист 12. Висновки та рекомендації

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Ліпич Л.Г.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Ліпич Л.Г.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Ліпич Л.Г.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 24.09.2024</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 29.10.2024</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2025</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2025</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2025</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

Ковалик П.В.

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Ліпич Л.Г.

(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Ковалик П. В. Розвиток механізмів децентралізації в умовах війни на прикладі Волинської області (на матеріалах Луцької територіальної громади). - Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» - Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел посилань, додатків. У роботі досліджено розвиток механізмів децентралізації в умовах війни на прикладі Волинської області, визначено їх ефективність і запропоновано шляхи вдосконалення управлінських практик на рівні Луцької територіальної громади. Проаналізовано теоретичні засади децентралізації, її нормативно-правове забезпечення, міжнародний досвід, правові аспекти децентралізації у Волинській області в умовах війни, особливості децентралізації на прикладі Луцької ОТГ, оцінено ефективність децентралізаційних процесів, визначено перспективні напрями реформування місцевого самоврядування, обґрунтовано роль принципу субсидіарності та напрями підвищення фінансової грамотності для реалізації місцевих бюджетів. Виявлено специфіку трансформації механізмів децентралізації під впливом воєнного стану, сформульовано рекомендації щодо посилення стійкості місцевого самоврядування в кризових умовах.

Ключові слова: децентралізація, війна, Волинська область, Луцька територіальна громада, місцеве самоврядування, публічне управління, субсидіарність, фінансова грамотність, реформи.

## ANNOTATION

Kovalyk P. V. Development of Decentralization Mechanisms in Wartime Conditions on the Example of Volyn Region (Based on Materials of Lutsk Territorial Community). Manuscript.

Master's Qualification Work in the Educational Program "Public Management and Administration" of Specialty 281 Public «Management and Administration». Lutsk National Technical University - Lutsk, 2025.

The master's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of references, and appendices.

The work examines the development of decentralization mechanisms in wartime conditions on the example of Volyn Region, determines their effectiveness, and proposes ways to improve management practices at the level of Lutsk Territorial Community. The theoretical foundations of decentralization, its regulatory and legal framework, international experience, legal aspects of decentralization in Volyn Region under wartime conditions, features of decentralization on the example of Lutsk UTC, evaluation of the effectiveness of decentralization processes, prospective directions for reforming local self-government, the role of the subsidiarity principle, and directions for improving financial literacy for implementing local budgets are analyzed. The specifics of the transformation of decentralization mechanisms under the influence of martial law are revealed, and recommendations for strengthening the resilience of local self-government in crisis conditions are formulated.

Keywords: decentralization, war, Volyn Region, Lutsk Territorial Community, local self-government, public management, subsidiarity, financial literacy, reforms.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ	10
1.1. Поняття, сутність і ціль децентралізації	10
1.2. Нормативно-правове забезпечення децентралізації	15
1.3. Міжнародний досвід децентралізації влади	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ	29
2.1. Аналіз правових чинників децентралізації Волинської області	29
2.2. Аналізування децентралізації Луцької територіальної громади	34
2.3. Оцінювання ефективності децентралізації на матеріалах Луцької територіальної громади	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЛУЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	49
3.1. Перспективні напрями реформування місцевого самоврядування в контексті централізації влади в Україні	49
3.2. Принцип субсидарності у місцевому самоврядуванні Луцької територіальної громади	54
3.3. Напрями підвищення фінансової грамотності бюджетів в умовах децентралізації Луцької територіальної громади	59
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	65
ДОДАТКИ	71

## ВСТУП

Актуальність теми. Процеси децентралізації в Україні стали одним із ключових напрямів державотворення у ХХІ столітті. Від 2014 року, коли стартувала реформа місцевого самоврядування, країна пройшла значний шлях у зміцненні територіальних громад, перерозподілі повноважень і фінансових ресурсів між центром та регіонами. Однак з початком повномасштабної війни Росії проти України у 2022 році ці процеси набули нових змістових і практичних вимірів. В умовах воєнного стану питання ефективності децентралізованого управління, спроможності територіальних громад до самостійного прийняття рішень, забезпечення обороноздатності, життєздатності місцевих економік і соціальної стабільності набули особливої гостроти. Саме тому дослідження розвитку механізмів децентралізації в умовах війни є не лише теоретично значущим, але й надзвичайно актуальним для сучасної державної політики.

На прикладі Волинської області, зокрема, Луцької територіальної громади, можна простежити, як місцеве самоврядування адаптується до нових викликів – від забезпечення безпеки населення до мобілізації ресурсів для підтримки Збройних Сил України. Децентралізація у цьому контексті виступає не лише адміністративною реформою, а й інструментом підвищення стійкості держави, розвитку соціального капіталу та формування ефективного партнерства між громадою, бізнесом і владою.

Стан вивчення проблеми. Проблематика децентралізації розглядається у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема таких як В. Вакуленко, І. Дегтяр, Т. Лебедева, А. Ткачук, В. Куйбіда, О. Баталов, а також зарубіжних аналітиків – Д. Рондінеллі, А. Лейпхарта, Г. Сміта. У їхніх працях висвітлено сутність, принципи та моделі децентралізованого управління. Проте у більшості наукових джерел відсутній комплексний аналіз змін механізмів децентралізації в умовах війни, що зумовлює наукову новизну даного дослідження.

Мета роботи – дослідити розвиток механізмів децентралізації в умовах війни на прикладі Волинської області, визначити їх ефективність і запропонувати шляхи вдосконалення управлінських практик на рівні Луцької територіальної громади.

Завдання дослідження:

- розкрити поняття, сутність і цілі децентралізації;
- проаналізувати нормативно-правову базу децентралізаційних процесів в Україні;
- дослідити досвід децентралізації влади в міжнародному контексті;
- проаналізувати правові аспекти децентралізації Волинської області в умовах війни;
- ідентифікувати особливості децентралізації на прикладі Луцької ОТГ;
- оцінити ефективність децентралізаційних процесів на матеріалах Луцької громади;
- визначити перспективні напрями реформування місцевого самоврядування в контексті централізації влади;
- обґрунтувати необхідність впровадження принципу субсидіарності у місцевому управлінні;
- обґрунтувати необхідність підвищення фінансової грамотності з метою реалізації місцевих бюджетів;

Об'єктом дослідження є прикладні та методологічні засади децентралізації у Волинській області в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є механізми реалізації децентралізації на прикладі Волинської області, зокрема Луцької територіальної громади.

Методологія дослідження. У дослідженні використано системний, порівняльно-аналітичний, статистичний, історико-логічний, структурно-функціональний методи, а також методи соціологічного аналізу. Емпіричну базу становлять статистичні дані органів місцевого самоврядування, офіційні звіти Кабінету Міністрів України, Міністерства розвитку громад, результати соціологічних опитувань та регіональні аналітичні матеріали.

Наукова новизна полягає у виявленні специфіки трансформації механізмів децентралізації під впливом воєнного стану на прикладі Волинської області, а також у формулюванні рекомендацій щодо посилення стійкості місцевого самоврядування в кризових умовах.

Гіпотеза дослідження. Передбачається, що в умовах війни механізми децентралізації набувають рис адаптивного управління, а громади, які володіють розвиненими інституційними та фінансовими ресурсами, демонструють вищу ефективність у забезпеченні життєдіяльності населення.

Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні наукових уявлень про природу децентралізаційних процесів у кризових умовах. Практичне значення полягає у можливості використання результатів дослідження органами місцевого самоврядування, регіональними державними адміністраціями, а також у формуванні рекомендацій для удосконалення державної політики післявоєнного відновлення.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел посилань та додатків. У першому розділі розкриваються теоретичні засади децентралізації. У другому – здійснюється аналізування механізмів децентралізації в умовах війни на прикладі Волинської області та Луцької громади. У третьому розділі подано напрями удосконалення механізмів децентралізації, включно з підвищенням фінансової грамотності місцевих бюджетів і реалізацією принципу субсидіарності.

Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра не було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування тексту та генерації контенту. Штучний інтелект використовувався виключно як допоміжний засіб для пошуку ідей, уточнення формулювань та опрацювання літератури. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

### 1.1. Поняття, сутність і ціль децентралізації

Поняття «децентралізація» (англ. Decentralization) має історичне підґрунтя, пов'язане з еволюцією державних інститутів та теорій влади, корені якого сягають політичних трансформацій Європи у XVIII–XIX століттях. Етимологічно, термін походить від французького «décentralisation», який уперше зафіксовано у Франції 1794 року як антитеза до «centralisation» - поняття, «запровадженого після Французької революції для позначення концентрації влади в центрі» [31, с. 15]. Префікс «de-» вказує на заперечення або реверсію процесу, тоді як «centralisation» етимологічно пов'язане з латинським «centrum» (центр), отже, «децентралізація імпліцитно означає розподіл влади, функцій та ресурсів від центральних інститутів до периферійних рівнів» [13, с. 45]. Це поняття набуло поширення у XIX столітті в контексті дебатів щодо балансу між центральною та місцевою владою в європейських державах, де «централізація асоціювалася з абсолютистськими режимами, а децентралізація – з ліберальними реформами, спрямованими на посилення локальних ініціатив та зменшення бюрократичного домінування» [48, с. 20]. Історичний розвиток концепції децентралізації трансформувався від простого адміністративного розосередження в революційній Франції до «всеосяжної політичної та економічної стратегії в сучасних суспільствах, де вона функціонує як механізм подолання криз, зокрема економічних рецесій чи збройних конфліктів» [9, с. 5].

У сучасній політологічній парадигмі децентралізація визначається як «систематичний процес делегування повноважень, ресурсів та відповідальності від центральних органів влади до регіональних чи муніципальних рівнів, що сприяє посиленню демократичних процесів, підвищенню ефективності

державного управління та адекватному врахуванню локальних специфік» [48, с. 50]. Ця концепція не є статичною, а «еволюціонує залежно від історичного, культурного та політичного контексту, інтегруючи не лише адміністративні, але й соціальні та економічні виміри» [48, с. 25]. Зокрема, в політологічному дискурсі децентралізація інтерпретується як інструмент запобігання концентрації влади, яка «потенційно веде до авторитаризму, та стимулювання громадянської участі; в економічному ж аспекті вона асоціюється з оптимізацією ресурсів, редукцією бюрократичних бар'єрів та сприянням локальному розвитку» [8, с. 30]. Еволюція терміна також охоплює його застосування в суміжних дисциплінах, таких як економіка, політологія та інформатика, де «децентралізація пов'язана з розподілом контролю для підвищення резистентності систем» [12, с. 100].

У контексті України поняття децентралізації набуло специфічної інтерпретації з 2014 року, коли було ініційовано реформу місцевого самоврядування. Українське трактування децентралізації позиціонується як «комплексний процес трансферу влади від центру до територіальних громад (ТГ), з акцентом на посилення їхньої автономії, фіскальної незалежності та відповідальності за локальний розвиток» [19, с. 10]. Це поняття інституціоналізовано в Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (2014 р.), де «децентралізація розглядається як інструмент демократизації, подолання пострадянської спадщини централізму та забезпечення європейської інтеграції» [29, с. 2]. Воно охоплює не лише адміністративні трансформації, але й культурний зсув до принципів самоврядування, де «громади трансформуються з об'єктів влади в її суб'єктів, особливо в умовах збройного конфлікту, коли децентралізація сприяє резистентності та оперативному відновленню» [20, с. 5]. Таким чином, українське трактування децентралізації інтегрує «глобальні теоретичні конструкції з національними реаліями, позиціонуючи її як ключовий елемент постреволюційних трансформацій» [13, с. 55].

Сутність децентралізації полягає в перерозподілі владних повноважень, що охоплює «адміністративний (трансфер функцій управління), фінансовий (розподіл бюджетів, податків та фінансових ресурсів) та політичний (вибори, автономія та відповідальність локальних органів) виміри» [14, с. 3]. Ці компоненти є взаємопов'язаними: «адміністративна децентралізація забезпечує операційну гнучкість, дозволяючи локальним інститутам адаптувати політики до регіональних специфік; фінансова – надає матеріальну основу для реалізації цих політик через самостійне бюджетування; політична – гарантує демократичну легітимність через електоральні механізми та громадський нагляд» [15, с. 4]. У контексті збройного конфлікту децентралізація трансформується в «критичний інструмент оперативного реагування на кризові ситуації» [20, с. 10]. Локальні громади набувають спроможності самостійно управляти гуманітарною допомогою, відновленням інфраструктури, мобілізацією ресурсів та забезпеченням безпеки, що набуває особливого значення для прикордонних регіонів, таких як Волинська область, де геополітична вразливість, зумовлена близькістю до кордонів з Білоруссю та Польщею, посилює необхідність локальної автономії для протидії воєнним загрозам, зокрема міграційним кризам, логістичним викликам чи гібридним атакам.

Аналіз сутності децентралізації через призму її типів дозволяє «систематизувати процеси в різних країнах та контекстах, від зрілих демократій до суспільств у трансформації, де кожен тип характеризується різним ступенем автономії та центрального контролю» [31, с. 160].

Деконцентрація (deconcentration): Ця форма є найменш радикальною, передбачаючи розосередження функцій центральної влади на локальні підрозділи за збереження повного контролю з боку центру. Наприклад, призначення регіональних представників для виконання завдань, таких як дистрибуція державних послуг, зменшує бюрократичне навантаження, але не делегує справжньої автономії. У країнах на кшталт Франції чи Індонезії деконцентрація застосовується для оптимізації адміністративних процесів без політичних ризиків, дозволяючи центру оперативно адаптуватися до змін, але

обмежуючи локальну ініціативу. В українському контексті елементи деконцентрації проявляються в «діяльності державних адміністрацій на обласному рівні, де центральні міністерства делегує операційні функції, але рішення ухвалюються в столиці, що виявляється корисним у воєнних умовах для координації національної безпеки» [9, с. 10].

Делегація (delegation): Ця форма імплікує трансфер конкретних повноважень напівавтономним органам або квазі-державним структурам, таким як агентства чи корпорації, для виконання визначених функцій з можливістю ревокування. Вона забезпечує управлінську гнучкість, але центр зберігає стратегічний нагляд. Приклади охоплюють делегацію екологічного моніторингу локальним агенціям у США чи Великій Британії, де це дозволяє спеціалізоване управління без повної втрати контролю. В Україні делегація реалізується у фіскальних сферах, де «громади отримують повноваження щодо управління певними податками, але під контролем Міністерства фінансів, що сприяє розподілу ресурсів у кризових умовах» [14, с. 5].

Деволуція (devolution): Найглибша форма децентралізації, що передбачає повний трансфер повноважень, ресурсів та відповідальності локальним органам, обраним демократичним шляхом, з мінімальним втручанням центру. Вона корелює з принципами федералізму Токвіля та сприяє справжній автономії. Приклади включають деволуцію в Шотландії (Велика Британія) чи канадських провінціях, де локальні парламенти володіють законодавчими компетенціями в сферах освіти, охорони здоров'я та економіки. В Україні реформа з 2014 року акцентує деволуцію через формування об'єднаних територіальних громад (ОТГ), де «громади набувають компетенцій щодо освіти, охорони здоров'я та інфраструктури, інтегруючи елементи всіх типів для адаптації до національних умов, особливо в період збройного конфлікту» [18, с. 2].

Українське трактування децентралізації синтезує ці типи в уніфікованій реформі, де домінує деволуція для подолання пострадянського централізму, але з елементами деконцентрації в безпекових аспектах під час війни. Це позиціонує децентралізацію як не лише адміністративний, але й стратегічний інструмент

резистентності, особливо в регіонах на кшталт Волині, де «локальні громади адаптують типи децентралізації до воєнних реалій, наприклад, через делегацію гуманітарних функцій чи деконцентрацію в логістиці» [17, с. 3].

Цілі децентралізації можуть бути систематизовані як загальні та специфічні, з особливим акцентом на український контекст збройного конфлікту, де вони набувають стратегічного значення для національної резистентності та відновлення. Загальні цілі, обґрунтовані класичними теоретичними конструкціями, «охоплюють комплексний спектр аспектів, спрямованих на вдосконалення державного управління в цілому» [8, с. 40].

Децентралізація оптимізує транзакційні витрати через локалізацію процесів прийняття рішень, що забезпечує оперативне реагування на потреби та раціональне використання ресурсів. Центральне управління часто характеризується інформаційними затримками, тоді як локальні інститути демонструють вищу адаптивність до регіональних умов, редукуючи бюрократію та підвищуючи продуктивність. Це охоплює «ефективніше бюджетування, швидше імплементацію проектів та мінімізацію корупції через локальний нагляд» [38, с. 30].

Посилення демократії: Децентралізація стимулює громадянську участь у прийнятті рішень на локальному рівні, як у федералістській моделі Токвіля, запобігаючи концентрації влади та розвиваючи громадянське суспільство. Локальні вибори та автономія культивують відповідальність, «посилюючи довіру до інститутів влади через механізми громадських консультацій, ініціатив та контролю» [12, с. 60].

Економічний розвиток: Локальні органи ефективніше стимулюють зростання через адаптовані політики, розподіл бюджетів, залучення інвестицій та підтримку малого бізнесу, що «сприяє регіональному балансу, генерації робочих місць та інноваційним процесам на місцевому рівні» [33, с. 35].

Соціальна стабільність: Децентралізація редукує конфлікти через врахування регіональних, етнічних та культурних відмінностей, посилюючи

«соціальну когезію та довіру, шляхом імплементації програм соціальної підтримки та інтеграції» [8, с. 50].

У контексті збройного конфлікту в Україні специфічні цілі децентралізації зосереджуються на забезпеченні резистентності територіальних громад, таких як Луцька ТГ у Волинській області. Вони охоплюють мінімізацію ризиків централізованого управління, наприклад, у разі пошкодження центральної інфраструктури (енергетичні мережі чи транспортні системи), де локальні органи можуть автономно організовувати резервні механізми, дистрибуцію допомоги та евакуацію. Крім того, децентралізація сприяє інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) через локальні програми соціальної підтримки, забезпечення житлом, працевлаштуванням та психологічною допомогою, що редукує навантаження на центр та посилює соціальну єдність. Економічне відновлення на місцевому рівні досягається через гнучке бюджетування, грантові програми, партнерства з міжнародними донорами та розвиток секторів, таких як «аграрний чи туристичний у Волині, дозволяючи громадам інвестувати в стійкі ініціативи» [38, с. 15].

Українська реформа децентралізації з 2014 року, ініційована Концепцією, орієнтована саме на ці цілі: від підвищення ефективності через фіскальну деволюцію до посилення демократії шляхом консолідації громад. У період збройного конфлікту цілі адаптуються, наприклад, для мобілізації ресурсів у прикордонних регіонах на кшталт Волині, де децентралізація сприяє кризовому реагуванню, інтеграції ВПО та економічному відновленню, хоча детальний емпіричний аналіз практики буде представлено в подальших розділах.

## **1.2. Нормативно-правове забезпечення децентралізації**

Децентралізація влади в Україні є ключовим елементом адміністративної реформи, спрямованим на посилення ролі місцевого самоврядування, оптимізацію територіальної організації влади та підвищення ефективності

публічного управління, як зазначають дослідники, «виникла як відповідь на суспільно-політичні виклики постмайданного періоду і стала одним із найбільш успішних трансформаційних процесів у країні (Council of Europe, 2021)» [13, с. 70].

Таблиця 1.1. – Зв'язок нормативно-правової бази з історією, міжнародними аспектами, викликами та сучасним станом реформи децентралізації

Елемент аналізу	Основний зміст / фактичні дані	Ключові нормативно-правові акти	Аналітичні висновки
1	2	3	4
Передумови децентралізації	Реформа стала реакцією на суспільно-політичну кризу 2013–2014 рр., що виникла після Революції Гідності. Метою було зміцнення місцевого самоврядування, зменшення корупції, підвищення ефективності управління.	Політична угода коаліційного уряду (2014 р.), Концепція реформування місцевого самоврядування (розпорядження КМУ №333-р від 1.04.2014)	Реформа є частиною демократичної трансформації після зміни політичного режиму.
Ідеологічні основи	Децентралізація визначена як ключовий напрям демократизації влади та європейської інтеграції.	Європейська хартія місцевого самоврядування (ратифікована Законом України №452/97-ВР від 15.07.1997)	Україна адаптує європейські стандарти субсидіарності та автономії громад.
Політичний контекст виникнення	Ініціація реформи відбулася після позачергових виборів 2014 року, коли було створено коаліційний уряд, який підтримав європейські підходи до управління.	Розпорядження КМУ №333-р, Програма діяльності уряду (2014)	Політична воля уряду забезпечила швидкий старт реформи.
Правові засади місцевого самоврядування	Конституція України (ст. 7, 140–146) закріплює право громад самостійно вирішувати питання місцевого значення.	Конституція України (1996 р.)	Конституційна база гарантує незалежність місцевого рівня влади.
Фіскальна децентралізація	Частина податкових надходжень (ПДФО, акцизи, рентні платежі) передана громадам, що підвищило фінансову спроможність.	Бюджетний кодекс (редакція 2014), Податковий кодекс (редакція 2014)	Громади отримали ресурсну базу для самостійного розвитку.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Міжнародна підтримка	Реформа реалізується за підтримки Ради Європи, ЄС, USAID, U-LEAD with Europe.	Угоди про співпрацю між КМУ та Радою Європи (2015–2023)	Залучення міжнародних партнерів забезпечило сталість реформ.
Вплив війни та безпековий аспект	Децентралізація сприяла стабільності в умовах гібридної агресії РФ, посилюючи довіру до влади та згуртованість громад.	Аналітичні звіти Четем Хаус (2019), Council of Europe (2021)	Міське самоврядування стало чинником внутрішньої стійкості держави.
Трансформація територіального устрою	Завершено укрупнення громад, ліквідовано понад 10 тис. дрібних рад, створено 1470 ОТГ.	Постанова ВРУ №807-ІХ (17.07.2020) про новий адмінтерустрій	Оптимізація структури влади сприяє раціональному управлінню ресурсами.
Сучасний стан децентралізації (2022–2025)	Реформа продовжується в умовах війни, громади активно залучаються до відновлення інфраструктури та гуманітарної підтримки.	Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 р. (постанова КМУ №695 від 5.08.2020)	Міський рівень став центром післявоєнного планування.
Проблеми реалізації	Нерівномірний розвиток між регіонами, кадровий дефіцит, законодавчі прогалини щодо майнових прав і розподілу повноважень.	Проект Закону №4298 «Про місцеві державні адміністрації»	Потрібне доопрацювання механізмів взаємодії громад і державних адміністрацій.
Виклики воєнного часу	У фронтових регіонах спостерігається тенденція до рецентралізації та втрати місцевої ініціативи через дію військових адміністрацій.	Закон №389-VIII «Про правовий режим воєнного стану»	Потрібен баланс між безпекою та збереженням місцевого самоврядування.
Євроінтеграційний аспект	Децентралізація відповідає принципам політики територіальної єдності ЄС.	Угода про асоціацію Україна–ЄС (2014)	Реформа поглиблює інтеграцію України до європейського управлінського простору.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Регіональні варіації впливу	Західні області демонструють ефективне використання повноважень, тоді як східні – втрати через бойові дії.	Аналітичні дані Мінрегіону, 2023	Необхідна диференційована державна підтримка регіонів.
Подальші напрями розвитку	Пріоритети: прийняття закону про префектів, оновлення Бюджетного кодексу, інтеграція інструментів цифрового врядування.	Проект Закону №4298, Стратегія цифрової трансформації регіонів (2023)	Децентралізація переходить у фазу інституційного зміцнення після війни.

Реформа зародилася в контексті Революції Гідності 2013–2014 років, яка призвела до зміни політичного режиму та формування нового уряду, орієнтованого на європейські стандарти демократії та місцевого самоврядування, децентралізація була визначена як один із пріоритетів реформ, спрямованих на подолання надмірної централізації влади, корупції та неефективності адміністративної системи, успадкованої від радянського періоду. Децентралізація стала інструментом для «посилення місцевих громад та підвищення довіри до влади на локальному рівні, що було критично важливим у період гібридної агресії з боку Росії» [35, с. 40].

Ініціація реформи пов'язана з формуванням коаліційного уряду після позачергових парламентських виборів 2014 року, коли у квітні 2014 року Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (розпорядження № 333-р від 1 квітня 2014 року), яка стала «програмним документом для децентралізації, передбачаючи передачу повноважень від центральних органів до органів місцевого самоврядування, фіскальну децентралізацію та реорганізацію адміністративно-територіального устрою» [29, с. 3], а зародження реформи також стимулювалося міжнародними зобов'язаннями України, зокрема Європейською хартією місцевого самоврядування (ратифікована Законом України № 452/97-ВР від 15 липня 1997 року), яка «встановлює принципи

субсидіарності та автономії місцевих влад» [16, с. 1], і наукові праці, такі як аналіз Четем Хаус (2019), підкреслюють, що «децентралізація була спрямована на реорганізацію відносин між центром і периферією, сприяючи стабілізації країни в умовах конфлікту на сході» [31, с. 162].

Правова база децентралізації сформувалася на основі Конституції України 1996 року, яка в статті 7 «гарантує місцеве самоврядування як право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення (Конституція України, ст. 140–146)» [28, с. 140], однак реформа потребувала конкретних законодавчих змін для її реалізації, ключовими актами стали Закон України № 1508-VII «Про співробітництво територіальних громад» (від 17 червня 2014 року), який «запровадив механізми міжмуніципального співробітництва для спільного вирішення завдань» [21, с. 2], Закон України № 157-VIII «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (від 5 лютого 2015 року), що став основою для формування об'єднаних територіальних громад (ОТГ) і передбачав «добровільне об'єднання сіл, селищ та міст для посилення їхньої спроможності» [18, с. 3], а також зміни до Бюджетного кодексу України (Закон № 79-VIII від 28 грудня 2014 року) та Податкового кодексу (Закон № 71-VIII від 28 грудня 2014 року), які забезпечили фіскальну децентралізацію з варіаціями: у Харківській та Херсонській областях громади зберігають автономію, тоді як у фронтових зонах взаємодія з регіональними військовими адміністраціями стає формалізованою, зменшуючи місцеву ініціативу, децентралізація сприяє європейській інтеграції, адаптуючи до політики ЄС щодо територіальної єдності, але потребує змін, «як запровадження префектів (проект Закону № 4298), для кращої координації відновлення» [34, с. 1].

Вплив децентралізації варіюється: західні та центральні регіони (наприклад, Житомирська область) зазнали позитивних змін у земельному покриві та розвитку через реформу, але війна спричинила деградацію в східних областях, фронтові громади в межах 30 км від лінії фронту стикаються з обмеженнями на відновлення, нерівним доступом до ресурсів та ризиком рецентралізації, тоді як урбанізовані регіони, як Київська область, демонструють більшу стійкість через

міжнародні партнерства, виклики включають законодавчі прогалини (наприклад, невизначеність прав власності за межами поселень), брак кадрів та потенційну централізацію фондів відновлення, що загрожує місцевій демократії, у висновку, нормативно-правове забезпечення децентралізації еволюціонувало від концептуальних рамок 2014 року до комплексної системи, адаптованої до сучасних викликів, з акцентом на європейську інтеграцію та стійкість, суттєво посиливши регіональний розвиток України, сприяючи резилієнтності в умовах війни, але «потребує адаптації до поствоєнного контексту для подолання нерівностей та забезпечення європейської інтеграції, подальші дослідження, як рекомендують автори ResearchGate (2024) та LSE (2023), необхідні для моніторингу цих процесів, а подальший розвиток залежить від прийняття ключових законопроектів та міжнародної підтримки» [40, с. 15].

### **1.3. Міжнародний досвід децентралізації влади**

Досвід децентралізації влади в європейських країнах ілюструє адаптацію до локальних соціально-економічних реалій через поступовий перерозподіл компетенцій від центральних органів до регіональних і місцевих рівнів, що сприяло посиленню адміністративної гнучкості, стимулюванню інновацій у публічному секторі та зменшенню бюрократичного навантаження, як демонструють компаративні дослідження, зокрема «звіти Єврокомісії про багаторівневе врядування, які підкреслюють роль децентралізації в підвищенні ефективності використання ресурсів і адаптації до криз, з акцентом на фіскальні механізми та принципи субсидіарності, закріплені в Лісабонському договорі 2007 року» [16, с. 5].

У таблиці 1.2 розглянуто міжнародного досвіду децентралізації влади. Таблиця структурована за країнами, основними реформами, повноваженнями, фінансовою автономією, результатами та особливостями застосування.

Таблиця 1.2. – Міжнародний досвід децентралізації влади: компаративний аналіз

Країна / регіон	Основні реформи та законодавство	Повноваження та рівні управління	Фінансова автономія	Досягнення та результати
1	2	3	4	5
Європейський Союз (загально)	Адаптація багаторівневого врядування, Лісабонський договір 2007	Перерозподіл компетенцій між центром, регіонами та місцевими органами	Фіскальні механізми підвищують ефективність використання ресурсів	Посилення адміністративної гнучкості, стимулювання інновацій, зменшення бюрократії
Франція	«Друга децентралізація» 2000-х, Конституційний закон №2003-276, Закон про місцеві свободи та відповідальності 2004	Регіони, департаменти, комуни; «регіональні експерименти» у соціальній сфері	Місцеві податки до 50% бюджету	Зростання ВВП на душу населення в децентралізованих регіонах на 15% (2003–2010), покращення інфраструктури та громадського здоров'я
Великобританія	Акти про деволюцію 1998 (Шотландія, Північна Ірландія, Уельс)	Автономні парламенти з повноваженнями в податках, соцзабезпеченні, екології	Фінансування через формулу Барнетта (пропорційно населенню)	Безкоштовна вища освіта в Шотландії, покращення охорони здоров'я в Уельсі, зростання продуктивності
Угорщина та Болгарія	Закони про регіональне самоврядування (Угорщина 2011, Болгарія 2006), інтеграція до ЄС	Місцеві органи отримали повноваження через реформу ЄС	Фінансування через фонди ЄС, доступ до понад €25 млрд	Економічне зростання 2–3% щорічно, зменшення сільської бідності
Німеччина	Основний закон 1949, Закон про захист від інфекцій 2020	Землі (Länder) з ексклюзивними повноваженнями в освіті та поліції	Федеральні програми допомоги та Бундесрат для координації	Ефективне управління під час COVID-19, ВВП зростання на 4% у 2021 році, зменшення політичного стресу

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5
Польща	Реформа місцевого самоврядування 1990-х, гміни, повіти, воєводства	Три рівні управління, пілотні проекти в освіті, транспорті, екології	Фінансова автономія гмін та повітів, самостійне формування бюджету	Ефективне управління ресурсами, економічний розвиток, підвищення участі громадян
Україна (порівняння)	Законодавчі реформи 2014–2025, ОТГ, програма Ukraine Facility €50 млрд	Передача повноважень до об'єднаних територіальних громад	Фіскальна автономія ОТГ, умовна допомога від ЄС	Створено понад 1400 ОТГ, підвищення локальної відповідальності, відновлення інфраструктури та соцпослуг

У Франції децентралізаційні реформи початку 2000-х років, відомі як «Друга децентралізація», були ініційовані урядом Жана-П'єра Рафарена і закріплені Конституційним законом № 2003-276 від 28 березня 2003 року про децентралізовану організацію Республіки, який скасував жорсткий префектський контроль і ввів поняття «регіонального експерименту», дозволяючи регіонам, департаментам і комунам проводити пілотні проекти в освіті, транспорті та екологічній політиці без попереднього схвалення центру, з передачею бюджетних повноважень через Закон про місцеві свободи та відповідальності від 13 серпня 2004 року, що збільшило частку місцевих податків у регіональних бюджетах до 50%, сприяючи інвестиціям у інфраструктуру на зразок високошвидкісних залізниць у регіонах Овернь-Рона-Альпи, хоча це викликало розбіжності в координації, вирішені через створення міжрегіональних комісій для уникнення дублювання, з досягненнями в економічному розвитку, як зростання ВВП на душу населення в децентралізованих регіонах на 15% за 2003–2010 роки, «відповідно до аналізу ОЕСД про територіальні реформи, і покращенні громадського здоров'я через локальні програми вакцинації під час пандемій» [31, с. 159].

У Сполученому Королівстві процес деволюції, започаткований урядом Тоні Блера через Акти про Шотландію 1998 року, Північну Ірландію 1998 року та

Уельс 1998 року, створив автономні парламенти з повноваженнями в податковій політиці, соціальному забезпеченні та екологічному регулюванні, з фінансуванням за формулою Барнетта, що розподіляє кошти пропорційно населенню і дозволило Шотландії впровадити безкоштовну вищу освіту з 2000 року, підвищивши доступність на 20%, тоді як в Уельсі деволуція призвела до створення окремих законів про охорону здоров'я, як Акт про Національну службу охорони здоров'я Уельсу 2006 року, з координацією через спільні комітети та меморандуми про порозуміння між урядами, з досягненнями в посиленні регіональної ідентичності та економічній диверсифікації, наприклад, зростання продуктивності в Шотландії на 8% нижче середнього по Великобританії до 2024 року, але з покращенням у секторах відновлюваної енергетики, як зазначає доповідь Інституту уряду про деволуцію на 25-річчя, і «зменшенні політичних конфліктів у Північній Ірландії через децентралізоване прийняття рішень» [31, с. 161].

У скандинавських країнах, зокрема в Данії, Норвегії та Швеції, експерименти з «вільними комунами» з 1980-х років, ініційовані законами про місцеве самоврядування, як Данський закон про вільні комуни 1985 року, дозволили муніципалітетам відхилятися від національних норм у соціальних послугах і освіті, з швидким поширенням успішних практик, як у Данії, де до 1990-х років понад 30% муніципалітетів тестували альтернативні моделі управління школами, що призвело до законодавчих змін для загальної гнучкості, тоді як у Швеції подібні ініціативи через Закон про місцеве самоврядування 1991 року стимулювали інновації в екологічних проектах, як створення кооперативних екосел у Стокгольмській області, з досягненнями в модернізації адміністративних процесів, зростанні ефективності на 12–15% у децентралізованих секторах згідно з дослідженнями *Nordic Journal of Political Economy*, і «посиленні автономії через об'єднання дрібних муніципалітетів, хоча низька участь підкреслила потреби в стимулах, як у норвезьких реформах 2000х для зменшення нерівностей у сільських районах» [31, с. 162].

У Іспанії фінансова децентралізація з Конституції 1978 року, що створила 17 автономних спільнот з асиметричними повноваженнями, закріплена в Органічному законі про фінансування автономних спільнот 1980 року, зіткнулася з переборгованістю регіонів у 1990-х через дисбаланси видатків, але впровадження системи фінансового вирівнювання через Фонд міжтериторіальної компенсації 2001 року стабілізувало бюджети, дозволяючи Каталонії та Андалусії збирати місцеві податки на доходи, що склали до 40% регіональних доходів, з досягненнями в регіональному розвитку, як зменшення диспропорцій ВВП між регіонами на 25% за 1978–2010 роки відповідно до аналізу *Public Choice Journal*, і відновленні після криз, оціненому в мільярди євро через «децентралізовані інвестиції в інфраструктуру, хоча асиметрія посилила сепаратистські тенденції в Басконії» [31, с. 163].

У країнах Центральної та Східної Європи, таких як Угорщина та Болгарія, децентралізація під час вступу до ЄС з 2004–2007 років, стимульована Копенгагенськими критеріями 1993 року та Протоколом про приєднання 2005 року, передбачала передачу повноважень місцевим органам через закони про регіональне самоврядування, як угорський Закон про місцеве самоврядування 2011 року, що реорганізував муніципалітети для абсорбції фондів ЄС на суму понад €25 млрд для Угорщини, з досягненнями в стимулюванні економічного зростання на 2–3% щорічно в децентралізованих регіонах згідно з доповідями OECD, і зменшенні сільської бідності через локальні програми розвитку в Болгарії, де Стратегія децентралізації 2006 року підвищила ефективність послуг у муніципалітетах, хоча «виклики рецентралізації в Угорщині під урядом Орбана зменшили автономію, з фокусом на умовність ЄС для збереження реформ» [31, с. 163].

У Німеччині децентралізація під час криз, закріплена Основним законом 1949 року, що надає землям (*Länder*) ексклюзивні повноваження в освіті та поліції, продемонструвала ефективність під час пандемії COVID-19, де децентралізована система дозволила Баварії та Саксонії впроваджувати локальні локдауни через Закон про захист від інфекцій 2020 року, з координацією через

Бундесрат і федеральні програми допомоги на €130 млрд, з досягненнями в зменшенні політичного стресу та підвищенні ефективності, як зростання ВВП на 4% у 2021 році в децентралізованих регіонах відповідно до аналізу *Swiss Political Science Review*, і «максимізації переговорної сили в ЄС, хоча виклики в координації підкреслили потреби в балансі між автономією та центральним контролем для уникнення нерівностей» [31, с. 164].

Волинські науковці В. Бортніков і С. Байрак здійснили ґрунтовне й багатопланове дослідження системи місцевого самоврядування в Республіці Польща, представивши його у форматі комплексного політологічного аналізу. Їхня робота вирізняється міждисциплінарним підходом, адже автори розглянули місцеве самоврядування не лише як адміністративно-територіальну ланку управління, а й як ключовий елемент демократичної культури та політичної модернізації держави. Науковці наголосили, що «вивчення польського досвіду є особливо важливим для України, оскільки обидві держави пройшли складний шлях постсоціалістичних трансформацій і мають подібні виклики у сфері публічного управління» [9].

Дослідники окреслили місце і роль місцевого самоврядування у процесі демократичної трансформації Польщі, акцентуючи на тому, що цей інститут став фундаментальною основою розвитку громадянського суспільства та політичної децентралізації. Вони довели, що становлення системи місцевої влади було не лише адміністративною реформою, а радше результатом глибоких соціальних змін, які торкнулися усіх рівнів суспільства – від громади до центрального уряду. Місцеве самоврядування «виступило каналом для формування нової політичної культури, побудованої на принципах участі, прозорості та підзвітності» [9].

Особливу увагу в роботі В. Бортнікова та С. Байрака приділено передумовам і факторам, що зумовили становлення польського самоврядування. Серед них науковці називають історичні традиції самоврядності польських міст, реформаторські ініціативи періоду «Солідарності», прагнення суспільства до автономії у вирішенні локальних питань, а також підтримку з боку західноєвропейських інституцій. Автори підкреслюють, що «процес формування

місцевої влади відбувався поступово, але послідовно – від конституційного закріплення принципів децентралізації до реального передання повноважень і ресурсів громадам» [27].

Дослідження польських учених дозволяє простежити, як саме демократична трансформація держави сприяла формуванню нової моделі публічного управління, орієнтованої на ефективність, самостійність і відповідальність місцевих органів влади. В. Бортніков і С. Байрак звернули увагу на те, що реформи у Польщі не лише підвищили ефективність державного управління, але й сприяли розвитку місцевих ініціатив, соціального партнерства та формуванню активних територіальних громад. Завдяки цьому «польське самоврядування стало одним із найуспішніших прикладів демократизації у Центрально-Східній Європі» [15].

Децентралізація влади у Польщі є одним із найуспішніших прикладів трансформації адміністративно-територіального устрою в Європі. Після політичних та економічних змін початку 1990-х років країна здійснила комплексну реформу місцевого самоврядування, яка передбачала передачу значної частини повноважень від центральних органів до органів територіальних громад. Як зазначають В.Бортніков та С.Байрак, «реформа передбачала створення трьох рівнів місцевого управління: гміни (муніципалітети), повіти (покрашчені райони) та воєводства (регіональні адміністрації), що забезпечило більш гнучке та ефективне управління ресурсами» [20].

Особливістю польської моделі є фінансова автономія місцевих органів влади. Гміни та повіти отримали право самостійно формувати бюджети, визначати пріоритети витрат та розподіляти податкові надходження. Це дозволило органам місцевого самоврядування більш ефективно реагувати на потреби громадян та стимулювати економічний розвиток на місцях. Як відзначає А. Бортнікова, «фінансова децентралізація створила умови для інвестицій у соціальну інфраструктуру та розвиток територіальних кластерів» [8].

Досвід Польщі також демонструє значення навчання та підготовки кадрів для успішної децентралізації. Центральна влада підтримувала розвиток освітніх

програм для місцевих посадовців, спрямованих на підвищення компетенцій у сфері управління, фінансів та стратегічного планування. Це дозволило «створити спроможні органи місцевого самоврядування, здатні ефективно виконувати делеговані повноваження та забезпечувати сталість розвитку громад» [19].

У підсумку науковці визначили комплекс чинників, що вплинули на особливості демократизації польського суспільства, серед яких – політична воля, інституційна послідовність, громадянська активність і міжнародна підтримка. Вони докладно проаналізували передумови, перебіг і наслідки реформи місцевої влади, підкресливши її системний і стратегічний характер. Таким чином, праця В. Бортнікова та С. Байрака має не лише теоретичне, а й практичне значення – вона може слугувати орієнтиром для подальшого розвитку місцевого самоврядування в Україні, з «урахуванням польського досвіду як успішної моделі демократичної децентралізації» [17].

Загалом, досягнення децентралізації в Європі охоплюють посилення економічної стійкості через локальні інвестиції, покращення соціальних послуг і демократичної участі, як кореляція вищих рівнів децентралізації з ефективністю грантів ЄС у звітах *Journal of Common Market Studies*, з акцентом на необхідність механізмів вирівнювання для «подолання регіональних диспропорцій і збереження єдності в кризах» [26, с. 3].

Вплив Європейського Союзу на децентралізацію влади в Україні є комплексним і стратегічним, слугуючи не лише джерелом фінансової та технічної підтримки, але й механізмом для гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами, зокрема принципами субсидіарності, пропорційності та ефективного багаторівневого врядування, як закріплено в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС від 2014 року, ратифікованій у 2017 році, яка передбачає адаптацію українського адміністративного устрою до норм Європейської хартії місцевого самоврядування, ратифікованої Україною ще в 1997 році, що стимулювало передачу повноважень від центральних органів до органів місцевого самоврядування, посилення фіскальної автономії громад та реорганізацію

адміністративно-територіального поділу для підвищення резилієнтності країни, особливо в умовах російської агресії з 2014 року, як зазначається в аналізах про міжнародні імплікації децентралізації, де «реформа робить Україну більш стійкою до гібридних загроз, зменшуючи корупцію та посилюючи локальну відповідальність за прийняття рішень» [16, с. 2].

Зокрема, ЄС активно впливає на реформу через програми допомоги, такі як Ukraine Facility на період 2024–2027 років з бюджетом €50 млрд, де фінансування прив'язане до виконання конкретних індикаторів реформ, включаючи децентралізацію, і невиконання певних умов, наприклад, щодо адміністративного нагляду за діяльністю органів місцевого самоврядування, призвело до скорочення четвертого траншу на понад €1,5 млрд у 2025 році, що спонукає український уряд прискорити прийняття відповідних законопроектів, таких як проект № 13150 про адміністративний нагляд та № 4298 про подальшу децентралізацію в рамках програми ЄС, з акцентом на впровадження моделі префектів для кращої координації між центром і регіонами, як це відбулося в контексті оновленого плану Ukraine Facility, схваленого Радою Європи, дозволяючи «відтермінувати деякі аспекти реформи, але підкреслюючи необхідність їх виконання для повного доступу до коштів» [34, с. 1], [18, с. 2].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### 2.1. Аналіз правових чинників децентралізації Волинської області

Децентралізація у Волинській області є важливим етапом реалізації реформи місцевого самоврядування, спрямованої на зміцнення фінансової та управлінської спроможності територіальних громад. Її основна мета полягає у забезпеченні ефективного розподілу ресурсів, розширенні економічної автономії місцевої влади та стимулюванні розвитку місцевого бізнесу. Волинь, як прикордонний регіон, відіграє особливу роль у формуванні нових підходів до регіонального управління, адже має сприятливе географічне положення, транспортні шляхи міжнародного значення та потенціал транскордонного співробітництва з Польщею.

Таблиця 2.1. – SWOT-аналіз децентралізації у Волинській області

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
– Високий рівень інституційної спроможності більшості територіальних громад, особливо Луцької, Ковельської, Володимирської.	– Нерівномірність економічного розвитку між громадами області, зокрема відставання сільських територій.
– Підвищення рівня фінансової автономії місцевих бюджетів завдяки збільшенню частки податкових надходжень.	– Залежність від міжбюджетних трансфертів у громадах з обмеженою доходною базою.
– Розвиток місцевих ініціатив у сфері малого та середнього бізнесу, особливо в аграрному секторі.	– Недостатня кількість кваліфікованих кадрів для стратегічного планування та управління місцевими фінансами.
– Зростання інвестиційної привабливості регіону через реалізацію інфраструктурних і транскордонних проектів.	– Низький рівень інноваційної активності підприємств та слабкий розвиток ІТ-сфери.
– Активна участь громад у міжнародних і транскордонних програмах (INTERREG, DOBRE тощо).	– Відсутність цілісної регіональної стратегії промислового розвитку.

Продовження таблиці 2.1

1	2
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Використання географічного розташування Волині для розширення економічної співпраці з Польщею, Литвою, ЄС.	– Економічна нестабільність, воєнний стан і можливі скорочення фінансової підтримки з боку держави.
– Розвиток індустріальних парків, кластерних утворень і логістичних центрів на базі громад.	– Ризик посилення соціально-економічної диференціації між громадами області.
– Впровадження цифрових сервісів у місцеве управління	– Відтік трудових ресурсів за кордон, особливо серед молоді та фахівців.
– Розвиток агротуризму, зеленої економіки та екологічних проєктів у громадах.	– Зростання конкуренції між регіонами України за інвесторів і грантову підтримку.
– Підвищення ролі громад у реалізації міжнародних технічних програм допомоги ЄС.	– Інституційні ризики, пов'язані з недосконалістю законодавства щодо міжмуніципальної співпраці.

Процес децентралізації на Волині активізувався після прийняття Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015 р.), який створив правові умови для формування спроможних громад. У результаті адміністративно-територіальної реформи в області утворено 54 територіальні громади, що отримали широкі повноваження у сфері управління місцевим майном, фінансами, землею та розвитком підприємництва. Така трансформація «дозволила змінити акценти в регіональній економіці – від централізованої моделі до системи самоуправління, де громади самостійно визначають пріоритети розвитку» [18].

Децентралізація позитивно вплинула на розвиток малого та середнього бізнесу у Волинській області. «Громади отримали право самостійно встановлювати місцеві податки та збори, створювати індустріальні парки, бізнес-інкубатори та інвестиційні майданчики. Наприклад, у Луцьку діє стратегія підтримки підприємництва, спрямована на цифровізацію послуг та розвиток інноваційних галузей, а в Нововолинську розвивається промислова зона з виробництва будівельних матеріалів і меблів. Це свідчить про реальні економічні переваги децентралізації» [9].

Водночас, нерівномірність економічного потенціалу громад залишається проблемою. У північних районах області (зокрема, Камінь-Каширському та Любешівському) темпи зростання місцевих бюджетів і підприємницької активності нижчі, ніж у центральних та південних громадах. Це зумовлено слабкою інфраструктурою, низькою інвестиційною привабливістю та обмеженим доступом до ринків збуту. Таким чином, децентралізація вимагає диференційованого підходу з урахуванням територіальних особливостей.

Одним із досягнень децентралізаційних процесів у Волинській області є підвищення ефективності управління місцевими ресурсами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – Напрями децентралізація у Волинській обл.

Напрямок децентралізації	Приклади реалізації у Волинській області	Досягнення / результати	Виклики / проблеми	Зовнішня підтримка та партнерство
1	2	3	4	5
Управління місцевими ресурсами	Надання громадам права розпоряджатися земельними ділянками за межами населених пунктів	Збільшення надходжень до місцевих бюджетів, залучення інвестицій в агросектор, логістику, енергетику; понад 400 млн грн інвестицій у 2023–2024 роках	Необхідність стратегій ефективного використання ресурсів	Консультаційна та технічна підтримка від міжнародних програм, зокрема U-LEAD та Ради Європи
Розвиток комунальних підприємств	Створення підприємств у сфері ЖКГ, енергозбереження, управління відходами; енергетичні програми у Луцьку та Ковелі	Модернізація систем теплопостачання, встановлення сонячних панелей, підвищення енергоефективності будівель; зменшення витрат місцевих бюджетів; створення робочих місць	Брак фахівців з економічного планування та інвестиційного менеджменту	Навчальні програми та консультації щодо енергоменеджменту та модернізації інфраструктури
Транскордонне співробітництво	Проекти за програмами INTERREG та «Польща–Україна»; співпраця громад Іваничівщини з гмінами Люблінського воєводства	Реалізація проєктів у транспортній інфраструктурі, екології, охороні здоров'я та освіті; залучення зовнішніх ресурсів	Вимагає координації та ефективного управління міжнародними проєктами	Підтримка ЄС через INTERREG, обмін досвідом та консультації від Ради Європи

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Цифровізація управління	Платформа «Відкрите місто» у Луцьку; електронні сервіси для звернень громадян та бізнесу	Підвищення прозорості діяльності місцевої влади; розвиток електронної економіки; полегшення адміністративних процедур	Необхідність навчання персоналу та громадян у користуванні цифровими сервісами	Технічна підтримка та консультації від міжнародних організацій, зокрема U-LEAD
Економічна самодостатність громад	Стимулювання підприємницької активності, ефективне використання місцевих ресурсів	Підвищення конкуренції між громадами за інвестиції, покращення якості місцевих послуг, активізація громадян у плануванні розвитку	Залежність деяких громад від державних трансфертів; обмежені власні доходи у малих громадах	Консультаційна та освітня допомога міжнародних організацій у стратегічному плануванні та фінансовому менеджменті
Соціальний ефект децентралізації	Розвиток місцевих ініціатив, підтримка зайнятості населення	Зменшення міграційного відтоку молоді, формування відчуття відповідальності за добробут території, активізація громадянської участі	Потреба комплексного підходу до соціально-економічного розвитку	Підтримка міжнародних організацій у розвитку місцевої демократії та громадянської активності

Громади отримали право розпоряджатися земельними ділянками за межами населених пунктів, що раніше перебували у віданні держави. Це дало можливість збільшити надходження до бюджетів від оренди землі та реалізації інвестиційних проєктів. У 2023–2024 роках «громади області залучили понад 400 млн грн інвестицій в агросектор, логістику та енергетику» [23].

У межах децентралізації значну роль відіграє розвиток комунальних підприємств. Багато громад створюють власні підприємства у сфері ЖКГ, енергозбереження та управління відходами. У Луцьку та Ковелі впроваджено енергетичні програми, спрямовані на модернізацію систем теплопостачання, встановлення сонячних панелей та підвищення енергоефективності будівель. Такі проєкти дозволяють зменшити витрати місцевих бюджетів і водночас створюють робочі місця.

Водночас процес децентралізації стикається з низкою викликів. Основними з них є недостатній рівень управлінської компетентності у новостворених

громадах, брак фахівців з економічного планування та інвестиційного менеджменту. «Частина громад ще не має чітких стратегій економічного розвитку, що ускладнює реалізацію потенціалу децентралізації. Це потребує активнішої участі регіональних освітніх центрів у підготовці кадрів для місцевого самоврядування» [19].

Ще однією проблемою є залежність деяких громад від державних трансфертів. Незважаючи на зростання власних доходів, у малих громадах вони покривають лише частину потреб, зокрема у сферах охорони здоров'я, освіти та дорожньої інфраструктури. Це свідчить про необхідність підвищення економічної самодостатності громад шляхом стимулювання підприємницької активності та ефективного використання місцевих ресурсів.

Проте навіть за наявності цих труднощів децентралізація у Волинській області створила передумови для сталого розвитку територій. Зросла конкуренція між громадами за інвестиції, покращилася якість місцевих послуг, підвищився рівень участі громадян у плануванні розвитку. Це сприяє формуванню нової моделі управління, заснованої на партнерстві між владою, бізнесом і громадськістю.

Значну роль у підтримці децентралізації відіграють міжнародні організації. Зокрема, Програма «U-LEAD з Європою» та Ради Європи активно надають Волинським громадам консультаційну, технічну й освітню допомогу. Ці ініціативи сприяють «розвитку стратегічного планування, енергетичного менеджменту, цифровізації бюджетного процесу та підвищенню якості муніципальних послуг» [13].

Підсумовуючи, можна зазначити, що децентралізація у Волинській області продемонструвала значний потенціал у напрямі посилення економічної самостійності громад, однак потребує подальшого вдосконалення механізмів управління та фінансування. Для сталого розвитку необхідно продовжувати розширення можливостей громад у залученні інвестицій, підвищенні кваліфікації управлінців, розвитку IT-сектору та інноваційної економіки. Саме на цьому базується перспектива перетворення Волині на економічно

конкурентоспроможний регіон у системі українського місцевого самоврядування.

## **2.2. Аналізування децентралізації Луцької територіальної громади**

Починаючи з 2014 року, у Волинській області за активної участі представників центральних і місцевих органів влади, науковців, експертів та громадськості розпочалася практична реалізація реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади.

Як зазначалося в офіційних документах, після Революції Гідності Україна вперше за роки незалежності, попри глибокі політичні кризи, анексію Криму та російську збройну агресію на сході, змогла закріпити на державному рівні необхідну законодавчу й фінансову основу для становлення справжнього європейського місцевого самоврядування. Головним викликом сучасного етапу реформ стало переосмислення ролі громадян у розвитку громади – усвідомлення того, що саме вони, користуючись оновленими правовими та фінансовими інструментами, мають нести відповідальність за добробут, ініціювати зміни та контролювати владу. Жоден центральний орган – ані Президент, ані Прем'єр-міністр, ані уряд – не здатні вирішити місцеві проблеми без участі самих мешканців. Саме тому ключовим завданням стає формування партнерських відносин між громадою і владою та посилення громадського контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування.

Українська дослідниця А. Бортнікова наголошує, що протягом усього періоду незалежності Україна проходила декілька етапів реформування місцевого самоврядування. Зокрема, у 1992 році було створено місцеві державні адміністрації, очолювані представниками Президента. У 1994 році ці структури ліквідували, а виконавчі комітети рад знову стали органами місцевого самоврядування. Згодом, у 1995 та 1999 роках, виконавчі комітети знову замінили державні адміністрації на обласному та районному рівнях. Принципове

значення мало прийняття Конституції України 1996 року, якою вперше конституційно закріплено статус місцевого самоврядування. Наступним важливим кроком стало ухвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні у 2014 році, що «започаткувала сучасний етап децентралізації» [26, с. 336].

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року, у Волинській області було сформовано 54 територіальні громади (табл. 2.3.):

Таблиця 2.3. – Територіальні громади Волинської області

Тип громади	Назви громад	Кількість
Сільські громади	Зимнівська, Оваднівська, Литовезька, Павлівська, Поромівська, Сошичненська, Велицька, Дубівська, Колодяжненська, Поворська, Затурцівська, Боратинська, Городищенська, Підгайцівська, Вишнівська, Рівненська, Прилісненська, Велимченська, Забродівська, Самарівська, Доросинівська, Копачівська, Дубечненська, Сереховичівська, Смідинська	24
Селищні громади	Мар'янівська, Іваничівська, Олицька, Цуманська, Голобська, Люблинецька, Локачинська, Торчинська, Любешівська, Головненська, Колківська, Маневицька, Заболоттівська, Ратнівська, Старовижівська, Луківська, Турійська, Шацька	18
Міські громади	Устилузька, Берестечківська, Горохівська, Камінь-Каширська, Ківерцівська, Любомльська, Рожищенська, Володимир-Волинська, Ковельська, Луцька, Нововолинська	11
Всього територіальних громад	–	54

Серед них:

– сільські громади: Зимнівська, Оваднівська, Литовезька, Павлівська, Поромівська, Сошичненська, Велицька, Дубівська, Колодяжненська, Поворська, Затурцівська, Боратинська, Городищенська, Підгайцівська, Вишнівська, Рівненська, Прилісненська, Велимченська, Забродівська, Самарівська, Доросинівська, Копачівська, Дубечненська, Сереховичівська, Смідинська;

– селищні громади: Мар'янівська, Іваничівська, Олицька, Цуманська, Голобська, Люблинецька, Локачинська, Торчинська, Любешівська,

Головненська, Колківська, Маневицька, Заболотівська, Ратнівська, Старовижівська, Луківська, Турійська, Шацька;

– міські громади: Устилузька, Берестечківська, Горохівська, Камінь-Каширська, Ківерцівська, Любомльська, Рожищенська, Володимир-Волинська, Ковельська, Луцька, Нововолинська.

Реформа створила підґрунтя для нової моделі взаємодії влади та громади, у центрі якої – активний громадянин. Згідно з науковими підходами, форми участі населення у житті громади можуть бути згруповані за трьома напрямками: участь у житті громади, електоральна участь – та протестна активність.

За ступенем залученості до громадських процесів виділяють кілька типів учасників:

– «абсентеїст – пасивний громадянин, який зосереджений лише на власних справах і не виявляє інтересу до суспільного життя, не усвідомлює своїх прав і обов’язків;

– спостерігач – частково зацікавлений у подіях громади, проте його участь має епізодичний характер;

– споживач – бере участь у громадській діяльності лише тоді, коли це задовольняє його особисті інтереси або надає певні вигоди;

– лобіст – ініціює проєкти, що відповідають його власним чи корпоративним інтересам, або блокує невігідні ініціативи;

– громадський діяч – ставить суспільні інтереси вище особистих, активно бере участь у вирішенні місцевих проблем, знає потреби громади та шляхи їх подолання;

– функціонер – діє в межах чітко визначених правових норм і процедур, реалізуючи завдання відповідно до регламентів і приписів» [19].

Таким чином, процес децентралізації у Волинській області поєднав законодавчу реформу, адміністративну реорганізацію та зміну суспільної свідомості. Його успіх значною мірою залежить не лише від ефективності місцевих органів влади, а й від рівня громадянської активності населення, здатного брати участь у формуванні політики розвитку своїх територій.

Соціальний аспект децентралізації у Волинській області характеризується певним прогресом у сфері освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Передача повноважень на місця дозволила громадам краще реагувати на потреби населення, зокрема у питаннях шкільної мережі, соціальних програм і розвитку місцевих культурних ініціатив. Однак якість цих послуг часто залежить від рівня професійної підготовки управлінців та доступності фінансування, що залишається нерівним між громадами.

Луцька громада також приділяє значну увагу правовим аспектам цифровізації управління та залученню громадян до прийняття рішень. Платформа «Відкрите місто» дозволяє мешканцям подавати електронні звернення, отримувати адміністративні послуги онлайн та брати участь у бюджеті участі. Такі ініціативи підвищують прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, сприяють розвитку електронної економіки та формуванню активної громадянської позиції. Крім того, Луцька громада активно співпрацює з міжнародними організаціями, зокрема в рамках програм «U-LEAD з Європою» та Ради Європи, що допомагає покращувати стратегічне планування, підвищувати ефективність бюджетного процесу та реалізовувати інноваційні соціальні та економічні проекти.

Узагальнюючи, децентралізація на Волині стала важливим чинником модернізації місцевого самоврядування, підвищення ефективності управлінських процесів і розвитку громадянської участі. Водночас вона виявила проблеми інституційної нерівності, кадрових обмежень і потребу у подальшому стратегічному плануванні. Подальший успіх реформи залежить від збереження фінансової стабільності громад, підтримки державних інвестицій у критичну інфраструктуру та посилення управлінського потенціалу на місцях.

### **2.3. Оцінювання ефективності децентралізації на матеріалах Луцької територіальної громади**

Луцька міська територіальна громада утворена на засадах добровільного об'єднання кількох суміжних територіальних громад – міста, селища та навколишніх сіл – із визначенням єдиного адміністративного центру. Вона належить до категорії міських територіальних громад, оскільки її адміністративним центром є місто Луцьк.

Історія сучасної Луцької територіальної громади розпочалася 25 жовтня 2019 року, коли до Луцької міської ради приєдналася Прилуцька сільська рада Ківерцівського району. Подальше об'єднання відбулося на підставі розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року № 708-р, відповідно до якого до складу Луцької міської територіальної громади увійшли території Луцької, Боголюбської, Жидичинської, Заборольської, Іванчицівської, Княгининівської, Одерадівської, Озерівської, Прилуцької, Рокинівської та Шепельської громад.

Нині до Луцької міської територіальної громади входять 1 місто (Луцьк), 1 селище (Рокині) та 34 села, що формують єдину адміністративно-територіальну структуру з потужним соціально-економічним потенціалом і високим рівнем міжнародної співпраці.

Прийняття нового Статуту Луцької міської територіальної громади у 2023 році (рішення міської ради від 20.12.2023 № 54/97) стало результатом реалізації реформи децентралізації та розширення території громади. Оновлений документ «врахував потреби мешканців новоприєднаних населених пунктів і закріпив нові принципи управління територією» [33].

У Преамбулі Статуту підкреслюється, що «повноважним представником Луцької міської територіальної громади виступає Луцька міська рада. З метою збереження культурної спадщини, забезпечення сталого соціально-економічного, культурного, освітнього й наукового розвитку, а також упровадження міжнародно-правових стандартів місцевого самоврядування,

Луцька міська рада ухвалює Статут Луцької міської територіальної громади. При цьому міська рада керується Конституцією України, Європейською хартією місцевого самоврядування, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими нормативно-правовими актами держави».

У статті 1 розділу I «Загальні положення» наведено визначення самого документа: «Статут Луцької міської територіальної громади (далі – Статут) є основним локальним нормативно-правовим актом громади, який приймається міською радою від імені та в інтересах територіальної громади. Він ґрунтується на положеннях Конституції України, Європейської хартії місцевого самоврядування, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших законодавчих актів, з урахуванням історичних, національно-культурних, соціально-економічних і територіальних особливостей громади та спрямований на реалізацію її права на місцеве самоврядування» [33].

Згідно зі статтею 2, «Статут є обов'язковим до виконання всіма органами місцевого самоврядування, державними виконавчими структурами, їх територіальними підрозділами, підприємствами, установами, організаціями, громадськими об'єднаннями, розташованими або такими, що здійснюють діяльність на території громади, їх посадовими особами, а також громадянами, які постійно або тимчасово проживають чи перебувають на її території» [33].

У статті 3 зазначається, що саме на основі положень Статуту розробляються «різноманітні нормативні акти, які ухвалюються міською радою, її виконавчими органами та посадовими особами місцевого самоврядування територіальної громади».

Розділ II «Права, обов'язки та гарантії прав жителів територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення» містить низку положень, які визначають порядок реєстрації мешканців і функціонування відповідних інформаційних систем:

– «Реєстрація або декларування місця проживання членів Луцької міської територіальної громади здійснюється виконавчими органами Луцької міської ради відповідно до вимог чинного законодавства про захист персональних даних

у Реєстрі Луцької міської ТГ.

Розділ III «Форми безпосередньої участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення» визначає інструменти прямої демократії та залучення мешканців до прийняття управлінських рішень. У документі зазначено, що до таких форм належать: «місцеві вибори; місцевий референдум; загальні збори громадян за місцем проживання; місцеві ініціативи; громадські слухання; подання звернень громадян до органів і посадових осіб місцевого самоврядування (включно з електронними петиціями); консультації з громадськістю; участь у консультативно-дорадчих органах; робота в наглядових радах або інших контрольно-наглядових структурах юридичних осіб, засновником яких є міська рада; участь у розподілі коштів місцевого бюджету, зокрема через механізм бюджету участі; створення та діяльність органів самоорганізації населення; а також інші форми громадської участі, що не суперечать чинному законодавству України (ст. 13–22)» [33].

Розділ IV. «Органи самоорганізації населення територіальної громади» визначає, що органи самоорганізації населення (ОСН) можуть створюватися в межах Луцької міської територіальної громади у різних формах – це будинкові, вуличні, квартальні комітети, а також комітети мікрорайонів, житлових комплексів, селищ або сіл, та інші аналогічні утворення. Ініціаторами їх створення виступають самі мешканці, а засновуються вони на основі рішення міської ради. Право бути обраними чи обирати до складу таких органів мають усі жителі, які на законних підставах проживають на відповідній частині території громади, досягли 18-річного віку та не визнані судом недієздатними.

Фінансове забезпечення діяльності ОСН формується за рахунок коштів бюджету територіальної громади, які міська рада може виділяти для виконання власних і делегованих повноважень, а також із власних джерел фінансування самих органів. «ОСН мають право набувати у власність майно, користуватися ним або управляти ним відповідно до укладених договорів. Міська рада, її виконавчі органи та посадові особи зобов'язані сприяти створенню органів самоорганізації населення та координувати їхню роботу (ст. 23)» [44].

Статті 24–26 цього розділу визначають територіальні межі діяльності ОСН, їхні власні та делеговані повноваження, а також встановлюють вимоги до прозорості й підзвітності їхньої роботи. Зокрема, «передбачено обов'язкову відкритість діяльності, щорічне звітування перед жителями громади на зборах, право мешканців ознайомлюватися з рішеннями ОСН, а також підконтрольність і підзвітність цих органів міській раді та громаді, що їх обрала» [44].

Розділ V. «Громадський контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування територіальної громади та їх посадових осіб» присвячений механізмам забезпечення прозорості влади. У статті 27 наголошується, що громадський контроль здійснюється для захисту прав, свобод і законних інтересів громадян, які проживають на території громади. Він базується на таких принципах: «відкритість і прозорість; пріоритет прав людини і громадянина; законність; добровільність і безоплатність участі у здійсненні контролю; неупередженість, об'єктивність і достовірність; забезпечення балансу приватних і публічних інтересів; запобігання перешкодам у здійсненні законного контролю; професійність і компетентність учасників; взаємодія мешканців громади з органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами» [44].

Розділ VI. «Органи та посадові особи місцевого самоврядування територіальної громади» визначає структуру та принципи функціонування місцевого самоврядування. У статті 30 окреслено систему органів, через які громада реалізує своє право на місцеве самоврядування. Стаття 31 регламентує діяльність старост, надаючи їм рівні права, гарантії та визначаючи механізм їхньої роботи. Стаття 32 зосереджується на забезпеченні електронного врядування, публічності органів влади й ефективній комунікації з громадою. Вона також гарантує відкритість засідань міської ради, її виконавчого комітету, постійних комісій і робочих органів, що транслюються онлайн у режимі реального часу. Доступ до засідань мають «представники ЗМІ, члени громади, почесні гості та інші зацікавлені особи» [44].

Розділ VII. «Взаємовідносини органів місцевого самоврядування територіальної громади з іншими суб'єктами» визначає форми співпраці з

різними партнерами. Стаття 35 закріплює напрями взаємодії органів місцевого самоврядування громади з інститутами громадянського суспільства. Стаття 36 підкреслює, що на засадах добросусідства, взаємної вигоди та партнерства здійснюються відносини між територіальними громадами, їхніми органами й посадовими особами, які можуть укласти угоди, меморандуми та інші документи про співпрацю. Стаття 37 гарантує право органів місцевого самоврядування бути членами асоціацій, спілок і організацій, діяльність яких спрямована на захист інтересів громади та ефективне виконання нею своїх повноважень.

У ст. 39 зазначено, що територіальна громада встановлює дружні відносини з громадами міст інших держав, бере участь у міжмуніципальній, транскордонній та міжнародній співпраці, організовує партнерство з громадами, містами та регіонами, включно з іноземними, а також з міжнародними організаціями у різних сферах суспільного життя. Таке співробітництво ґрунтується на принципах взаємної поваги, рівноправності та взаємної вигоди. Між містами-побратимами «укладаються відповідні угоди, які створюють сприятливі умови для здійснення міжмуніципального партнерства» [44].

Розділ VIII. «Звітування органу місцевого самоврядування територіальної громади та їх посадових осіб» визначає, що звітування органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб має на меті інформувати про виконану та заплановану роботу, оцінювати результати виконання завдань, а також отримувати пропозиції, рекомендації та доручення для подальшої діяльності громади (ст. 40). Статті 41–44 «регламентують процедури звітування Луцького міського голови, виконавчих органів міської ради, депутатів та робочих органів ради, а також старост територіальної громади» [44].

Луцька міська територіальна громада має право володіти, користуватися та розпоряджатися комунальною власністю як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування, причому об'єкти комунальної власності можуть розташовуватися як на території громади, так і поза її межами. Розділ також визначає порядок розробки та затвердження стратегічних документів, поняття

Стратегії розвитку територіальної громади, громадського простору та механізми залучення громади до планування. Крім того, «передбачено правила обліку, утримання, використання та охорони (з фінансуванням) історико-культурної спадщини, а також визначено діяльність органів місцевого самоврядування щодо охорони довкілля та вирішення екологічних проблем» [44].

Таблиця 2.4. – Основні напрями діяльності міської ради щодо розвитку громади [44]

Сфера/напрямок	Зміст повноважень міської ради
Освіта	Підтримка та мотивація талановитих педагогів; підвищення ефективності навчального процесу; забезпечення якості освітніх послуг у закладах громади.
Охорона здоров'я	Фінансування місцевих програм медичних послуг і громадського здоров'я; підтримка відповідних проєктів у сфері охорони здоров'я.
Фізична культура і спорт	Визначення спорту пріоритетною сферою; популяризація здорового способу життя; розвиток спортивної інфраструктури; підтримка дитячо-юнацького, резервного та професійного спорту; сприяння діяльності ДЮСШ.
Культура і мистецтво	Розвиток закладів культури; створення необхідних матеріально-технічних умов для надання культурних послуг; підтримка мистецьких проєктів і творчого розвитку громадян.
Туризм	Стимулювання внутрішнього та міжнародного туризму; використання природного й історико-культурного потенціалу; розробка Програми розвитку туризму Луцької МТГ.
Громадський порядок і безпека	Забезпечення громадського порядку та безпеки у співпраці з правоохоронними органами та органами виконавчої влади.
Гендерна рівність у правотворенні	Можливість проведення гендерно-правової експертизи під час розробки документів розвитку громади та бюджету.
Волонтерство	Підтримка розвитку волонтерства як чинника зміцнення соціального капіталу та самоорганізації жителів громади.
Національна та громадянська ідентичність	Створення та забезпечення діяльності координаційної ради з питань утвердження української національної й громадянської ідентичності на території громади.

Розділ Х. «Участь дітей та молоді у місцевому самоврядуванні територіальної громади» регламентує права молоді на участь у місцевому самоврядуванні та механізми цієї участі (ст. 62–63). У статті 64 дається визначення Молодіжної ради, яка функціонує на засадах добровільності, відкритості, прозорості та звітує перед громадою не менше одного разу на рік. На території громади «створюються молодіжні центри й простори, надаються спеціальні гранти, проводяться регіональні конкурси, виставки, концерти,

проекти, наукові конференції та інші заходи для активної участі молоді (ст. 65–66)» [44].

Розділ XI. «Прикінцеві положення» визначає порядок внесення змін і доповнень до Статуту, їх затвердження та державну реєстрацію. Статут, його зміни та доповнення публікуються відповідно до законодавства та набирають чинності з моменту державної реєстрації. Документ є «постійно діючим актом і не підлягає повторному затвердженню новообраним складом міської ради (ст. 67)» [44].

Міжнародна діяльність Луцька має широкі масштаби. Місто підтримує офіційні партнерські відносини з 20 містами з 10 країн світу, з якими підписано угоди про двостороннє співробітництво. Зокрема, партнерські зв'язки встановлені з: Польщею (Люблін, Ольштин, Замость, Торунь, Жешув, Білосток, Хелм); Німеччиною (край Ліппе, Швайнфурт, Вюрцбург); Литвою (Тракайський район, Каунас, Тауразький район); Чехією (Кійов); Туреччиною (Бандирма); Грецією (Патра); Словаччиною (Світ); Грузією (Горі); Румунією (Алба-Юлія); Китаєм (Сянтань).

Важливою подією для посилення міжнародної присутності міста стало відкриття у березні 2024 року Офісу Луцька при Європейському комітеті регіонів у Брюсселі (Королівство Бельгія). Це дозволило міській владі «активніше комунікувати з європейськими інституціями, залучати гранти та розширювати можливості партнерства» [44].

У процесі формування Луцької міської територіальної громади реформа децентралізації сприяла об'єднанню навколишніх населених пунктів у єдину адміністративну структуру, що дало змогу раціональніше використовувати ресурси та підвищити ефективність управління. Запропонований підхід виявився дієвим механізмом розвитку територій, оскільки він враховує місцеву специфіку, об'єднує зусилля мешканців громади та сприяє покращенню якості їхнього життя. Отже, децентралізацію слід розглядати не лише як адміністративну реформу, а й як ключовий чинник утвердження громадянського суспільства, стимулювання регіонального розвитку та створення дієвої системи місцевого

самоврядування. Луцьк, як адміністративний центр Волинської області, традиційно відігравав провідну роль у соціально-економічному й культурному житті регіону, що логічно зумовило процес територіального об'єднання. Правовою основою для створення громади стало ухвалення Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» у 2015 році, який «закріпив нормативні засади утворення нових адміністративно-територіальних одиниць» [44].

У липні 2024 року, за поданням міського голови Луцька І. Поліщука, була офіційно затверджена Стратегія розвитку Луцької міської територіальної громади до 2030 року (рішення Луцької міської ради від 31.07.2024 № 61/128 «Про затвердження Стратегії розвитку Луцької міської територіальної громади до 2030 року») [44].

У документі визначено п'ять стратегічних цілей для розвитку Луцької міської територіальної громади (табл. 2.5.):

Таблиця 2.5. – Стратегічні цілі та оперативні завдання розвитку Луцької ТГ [44]

Стратегічна ціль	Коротка характеристика	Оперативні завдання
1	2	3
№1. «Луцька молодіжна громада»	Формування громади з високою часткою молоді, яка обирає проживання й роботу в громаді завдяки можливостям для розвитку, підприємництва та доступу до якісної освіти.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвиток економічної взаємодії університетського кластеру</li> <li>– Будівництво сучасних енергоефективних житлових комплексів і покращення доступності житла</li> <li>– Цифровізація міських сервісів</li> <li>– Створення громадських просторів для мешканців</li> <li>– Підтримка МСП, молодіжних та ВПО-ініціатив у бізнесі.</li> </ul>
№2. «Нова громада з історичним центром»	Забезпечення рівної якості життя і доступу до публічних послуг для всіх мешканців, включно зі старостинськими округами; підготовка до приєднання нових територій.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення громадської активності населення</li> <li>– Комплексна модернізація комунальної інфраструктури</li> <li>– Забезпечення доступу до сучасних гуманітарних послуг</li> <li>– Прозоре та комплексне просторове планування.</li> </ul>

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
№3. «Сучасний екополіс»	Формування екологічно дружньої громади зі впровадженням інновацій та сучасних технологій; вихід у лідери серед еко-міст України.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оптимізація транспортної системи</li> <li>– Роздільний збір сміття та екологічна утилізація відходів</li> <li>– Енергозбереження та використання ВДЕ</li> <li>– Зменшення забруднення довкілля (повітря, води, ресурсів).</li> </ul>
№4. «Регіональний лідер»	Зміцнення статусу Луцька як економічного, культурного та туристичного центру Великої Волині й Північно-Західної України.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвиток транспортного сполучення з громадами та регіонами відповідно до стандартів ЄС</li> <li>– Представлення спільних інтересів на національному й міжнародному рівнях</li> <li>– Розвиток туристично-історичного потенціалу для залучення туристів.</li> </ul>
№5. «Громада сучасності та інновацій»	Створення умов для розвитку інноваційного виробництва, ІТ-сектору та міжнародної кооперації бізнесу.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення інноваційних і промислових екопарків, платформ для виробництв з орієнтацією на ринки України та ЄС</li> <li>– Впровадження кластерної моделі розвитку економічних секторів, підтримка ІТ-екосистеми та туристичного кластеру</li> <li>– Розвиток міжнародної співпраці, транскордонного партнерства, залучення інвестицій і проєктів ЄС.</li> </ul>

Стратегічна ціль № 1. «Луцька молодіжна громада». Передбачає формування громади із зростаючою часткою молодих мешканців, які обирають жити та працювати в Луцьку та інших населених пунктах громади, завдяки постійному створенню можливостей для започаткування власної справи, розвитку ініціатив, а також доступу до якісної освіти та підвищення кваліфікації. Оперативні завдання: розвиток економічної взаємодії університетського кластеру; будівництво сучасних енергоефективних житлових комплексів, покращення доступності житла; цифровізація міських сервісів; створення громадських просторів для проведення часу мешканцями; підтримка розвитку малого та середнього бізнесу, включаючи ініціативи молоді та ВПО.

Стратегічна ціль № 2. «Нова громада з історичним центром». Мета – забезпечити рівність у якості життя та доступі до послуг для всіх мешканців громади, включаючи старостинські округи, та підготувати перспективу приєднання нових населених пунктів. Оперативні завдання: підвищення громадської активності мешканців; комплексна модернізація комунальної інфраструктури; забезпечення доступу до сучасних гуманітарних послуг; прозоре та комплексне просторове планування.

Стратегічна ціль № 3. «Сучасний екополіс». Передбачає розвиток екологічної громади, яка системно впроваджує інновації та сучасні технології, щоб посісти місце серед лідерів еко-полісів великих міст України. Оперативні завдання: оптимізація транспортної системи; впровадження роздільного збору сміття та екологічної утилізації відходів; застосування енергозберігаючих технологій і використання відновлюваних джерел енергії; зменшення забруднення повітря, води та природних ресурсів.

Стратегічна ціль № 4. «Регіональний лідер». Луцька громада позиціонується як лідер економічного та культурного розвитку північно-західного регіону України, Великої Волині, інтегруючи інші територіальні громади та зміцнюючи економічну й інфраструктурну співпрацю. Оперативні завдання: розвиток транспортного сполучення з іншими громадами та регіонами, орієнтованого на стандарти ЄС; представлення спільних інтересів територіальних громад на національному та міжнародному рівнях; розвиток туристично-історичного потенціалу Луцька, що приваблює туристів та учасників культурних і освітніх заходів.

Стратегічна ціль № 5. «Громада сучасності та інновацій» передбачає формування на території Луцької міської територіальної громади умов для розвитку інноваційного виробництва та ІТ-сектору, а також стимулювання участі підприємств у кластерній та міжнародній співпраці.

За даними восьмого муніципального опитування Міжнародного республіканського інституту (IRI), проведеного у квітні – травні 2023 року, Луцьк посів перше місце серед обласних центрів України за комфортністю

проживання. Для оцінки якості обслуговування було використано 18 показників, за якими Луцьк перевищує результати Ужгорода, Івано-Франківська, Хмельницького та Львова. Опитування підтвердило комплексну оцінку ставлення громадян до діяльності органів місцевого самоврядування щодо надання комунальних послуг.

Відповідно до результатів дослідження, у Луцьку сформована найкраща ситуація у сферах облаштування бомбосховищ, шкіл, дитячих садків, промислового розвитку та роботи поліції. За іншими показниками – збір сміття, медичні заклади, транспортна інфраструктура, громадський транспорт, вуличне освітлення, навчальні заклади та постачання газу – місто посідає друге-третє місце серед 21 обласного центру. Загалом 78% мешканців вважають, що розвиток міста відбувається у правильному напрямку, що є третім результатом в Україні після Хмельницького та Вінниці.

Результати дослідження підтримки міської влади серед населення обласних центрів України показали, що «Луцьк займає третє місце після Харкова та Хмельницького: 68% жителів схвалюють або швидше схвалюють діяльність міського голови, а 71% – роботу міської ради» [44].

За підсумками Всеукраїнського муніципального опитування IRI у 2021 році, Луцьк посів друге місце за якістю життя серед міст України. Однак за рейтингом порталу DOU у 2021 році «Луцьк зайняв лише 11 місце серед міст, найбільш привабливих для IT-спеціалістів, що свідчить про необхідність подальшого розвитку IT-сфери в громаді» [44].

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЛУЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### **3.1. Перспективні напрями реформування місцевого самоврядування в контексті централізації влади в Україні**

Проблематика реформування місцевого самоврядування в контексті посилення централізаційних тенденцій в Україні набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану. З одного боку, держава змушена концентрувати владні ресурси для забезпечення обороноздатності, стабільності та швидкого прийняття рішень. З іншого боку, існує ризик згортання досягнень децентралізаційної реформи, яка з 2014 року формувала нову архітектуру управління на місцях. І. Бегей зазначає, що «сучасні моделі державного управління повинні поєднувати централізаційні та децентралізаційні механізми, аби зберегти баланс між державними інтересами й автономією громад» [1]. Це означає, що перспективні напрями реформування мають ґрунтуватися на гнучкому підході, який дозволяє у кризові періоди тимчасово підсилювати державний контроль без знищення місцевої ініціативи (рис. 3.1).

На думку Р. Бедрія, «будь-які конституційні зміни щодо перерозподілу повноважень між центром і місцевими громадами повинні бути підкріплені ефективними механізмами контролю та підзвітності» [2]. Це особливо важливо у воєнний час, коли значна частина рішень приймається в умовах обмеженого доступу до інформації або під впливом безпекових чинників. Таким чином, першим перспективним напрямом реформування можна вважати удосконалення системи адміністративного нагляду за діяльністю органів місцевого самоврядування.



Рис. 3.1. Перспективні напрями реформування місцевого самоврядування  
Джерело: розроблено автором

Проект Закону № 13150, ухвалений у першому читанні у 2025 році, передбачає «створення незалежного механізму нагляду, який не дублює функції виконавчої влади, але гарантує дотримання законності на місцевому рівні» [43].

Водночас, як наголошує В. Малиновський, «надмірна централізація здатна знівельовати ті інституційні переваги, яких громади досягли після реформи 2015 року» [33]. Науковець підкреслює, що майбутнє українського самоврядування полягає не у поверненні до моделі радянського типу, а в побудові партнерських відносин між урядом і громадами. Тому другий напрям реформування –

«створення багаторівневої моделі публічного управління, заснованої на принципі субсидіарності, закріпленому у Європейській хартії місцевого самоврядування» [16]. Реалізація цього принципу означає, що питання, які можуть бути ефективно вирішені на рівні громади, не повинні передаватися центральним органам.

Актуальним є і третій напрям – підвищення фінансової спроможності місцевих бюджетів через модернізацію податкової бази. За даними "Білої книги реформ 2025", головною проблемою залишається нерівномірність доходів громад: близько 35% територіальних одиниць залишаються дотаційними. З метою виправлення ситуації пропонується удосконалити норми Податкового кодексу, що дозволить залишати більшу частину податків від малого бізнесу в місцевих бюджетах. Як зазначають Р. Бігун і В.Литвин, «ефективна фінансова децентралізація можлива лише за умови впровадження моделей фінансового прогнозування розвитку громад» [3].

У цьому контексті перспективним напрямом є формування системи стратегічного управління розвитком громад. Відповідно до Наказу Міністерства розвитку громад № 265 від 2022 року, «громади повинні розробляти власні стратегії з урахуванням регіональних цілей державної політики» [41]. Проте, як відзначає М. Горбатюк, «значна частина місцевих стратегій залишається декларативною, оскільки не забезпечена фінансовими інструментами реалізації» [9]. Тому наступним етапом має стати створення «єдиної державної платформи моніторингу стратегій місцевого розвитку, що дозволить оцінювати ефективність реалізованих програм» [22].

Четвертий напрям реформування пов'язаний із цифровізацією місцевого управління. У воєнний час саме цифрові рішення забезпечують безперервність публічних послуг навіть за відсутності фізичного доступу до органів влади. Прикладом є Луцька міська громада, де з 2016 року діє система електронного документообігу та «Е-сервіс» для громадян [60]. За словами В.Малиновського, «цифрова трансформація дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів і знизити рівень корупційних ризиків» [32]. Таким чином, розвиток

електронного самоврядування повинен стати однією з ключових складових централізаційно-децентралізованої моделі врядування.

Сьомим напрямом є розвиток механізмів міжмуніципального співробітництва, яке набуває стратегічного значення у зонах, наближених до бойових дій. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [21] створює правову основу для спільного використання ресурсів, а успішні практики Програми USAID DOBRE підтверджують, що «такі об'єднання сприяють відновленню інфраструктури навіть за умов обмеженого фінансування» [38].

Восьмий напрям пов'язаний із посиленням кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. За даними моніторингу Мінрегіону, понад 40% громад стикаються з дефіцитом компетентних фахівців [39]. Тому необхідним є створення національної системи підвищення кваліфікації муніципальних службовців із використанням дистанційних форматів. Як відзначає О. Колодій, «якісне врядування базується на постійному процесі деліберативної – відкритого обговорення політичних рішень і професійного вдосконалення» [27].

Дев'ятий напрям реформування передбачає модернізацію системи комунікацій між державними органами та громадянами. За результатами соціологічного дослідження 2021 року, «лише 54% українців вважають, що їхня громада ефективно інформує про власну діяльність» така система вже розроблена, але не впроваджена у повному масштабі [22]. Її метою є визначення спроможності громад за фінансовими, інфраструктурними й соціальними показниками. Б. Бігун підкреслює, що «без об'єктивних критеріїв оцінки реформу децентралізації неможливо зробити результативною» [3].

Зрештою, завершальний напрям – синергія централізації та децентралізації у межах нової моделі публічного управління. Досвід воєнного часу показав, що сильна держава і сильні громади не суперечать одна одній. Навпаки, за словами О. Сушинського, «ефективне місцеве самоврядування є основою безпечного суспільства, у якому держава виступає партнером, а не опонентом громади» [11]. Перспективою української моделі є поступовий перехід від «влади зверху» до

«влади у співдії», що забезпечить стабільність, прозорість і розвиток навіть у кризові періоди.

Удосконалення механізму децентралізації в умовах війни в Україні є складним, але надзвичайно важливим процесом, який визначає майбутню архітектуру державного управління та здатність країни ефективно функціонувати навіть у кризових обставинах. Війна висвітлила як сильні сторони реформи – зокрема, спроможність громад самостійно реагувати на локальні виклики, так і її вразливі місця, серед яких – нерівномірність фінансових можливостей територій, дефіцит управлінських кадрів та слабка інтеграція місцевих стратегій у загальнонаціональну політику. Тому подальший розвиток децентралізації повинен спиратися на системний аналіз отриманого досвіду та адаптацію інституційних механізмів до умов воєнного і післявоєнного періоду.

Одним із ключових висновків є необхідність створення більш гнучких фінансових і адміністративних інструментів для підтримки громад у зонах бойових дій або прифронтових регіонах. Практика показала, що громади, які мають власні фінансові резерви, ефективніше забезпечують базові послуги населенню, організовують оборонні заходи та гуманітарну підтримку. Удосконалення бюджетної децентралізації має поєднувати автономію громад з державними гарантіями стабільності, передбачаючи механізми компенсації втрат через війну та відновлення інфраструктури за участі міжнародних партнерів. Також надзвичайно важливо поглибити інституційний компонент децентралізації – посилити спроможність місцевих органів влади до стратегічного планування, кризового управління та реалізації програм відновлення. Це передбачає не лише навчання кадрів, а й розвиток цифрових платформ управління, відкритих даних і систем моніторингу. У воєнний період децентралізація показала, що ефективна координація між центральними та місцевими структурами є запорукою виживання громад і збереження державності. Тому в майбутньому особлива увага має приділятися інтеграції місцевих стратегій розвитку у національну політику відбудови.

Отже, модернізація механізмів децентралізації в умовах війни має стати основою післявоєнного відновлення України. Зміцнення інституційної спроможності громад, фінансова стабільність, розвиток партнерств між центральною владою, місцевим самоврядуванням і міжнародними донорами формують нову модель управління, засновану на відповідальності, стійкості та довірі. Децентралізація, яка пережила випробування війною, може стати не лише інструментом відновлення, а й фундаментом модернізованої української державності, де громади відіграють провідну роль у формуванні національної єдності та розвитку.

### **3.2. Принцип субсидарності у місцевому самоврядуванні Луцької територіальної громади**

Принцип субсидіарності є одним із наріжних каменів сучасного демократичного врядування та системи місцевого самоврядування у Луцькій ТГ, який передбачає наближення процесу прийняття рішень до громадян і забезпечення максимальної ефективності управлінських дій на тому рівні, де вони можуть бути реалізовані найкраще.

Як зазначає І. Бегей, «цей принцип є основою розподілу компетенцій між центральною владою, регіональними та місцевими органами, оскільки він гарантує баланс між автономією і відповідальністю на кожному рівні публічної влади» [1]. Субсидіарність має забезпечувати не лише ефективність управління у Луцькій ТГ, а й підзвітність перед громадянами, створюючи передумови для розвитку демократії участі.

На думку В. Малиновського, «субсидіарність у системі місцевого самоврядування виступає як принцип, що дозволяє оптимально розподіляти повноваження між рівнями влади в залежності від здатності кожного з них найкраще задовольняти потреби громадян» [36]. Застосування цього принципу в Україні відображено у Конституції України, де «гарантується право територіальних громад на самостійне вирішення питань місцевого значення»

[28], а також у Європейській хартії місцевого самоврядування, ратифікованій Україною ще 1997 року [16]. Таким чином, субсидіарність закріплена як конституційно-правова норма, що визначає основи функціонування публічної влади у Луцькій ТГ.

Таблиця 3.1. – Реалізація принципу субсидіарності у місцевому самоврядуванні: теоретичні та практичні аспекти

Автор / Джерело	Основні ідеї або положення	Практичне значення / наслідки	Приклади реалізації (в Україні та за кордоном)
1	2	3	4
І. Бегей [1]	Принцип субсидіарності визначає ефективний розподіл компетенцій між рівнями влади.	Забезпечує баланс між автономією і відповідальністю органів місцевого самоврядування.	Використання в українській Конституції як засади самоврядування.
В. Малиновський [36]	Субсидіарність – критерій оптимального розподілу повноважень.	Дозволяє уникати дублювання функцій і підвищує якість управління.	Європейська хартія місцевого самоврядування; практика Польщі.
В. Погорілко, М. Баймуратов [48]	Субсидіарність реалізується через правові, організаційні та фінансові механізми.	Посилює роль місцевих ініціатив і партнерство між державою та громадами.	Впровадження програм місцевого розвитку в Україні.
Р. Бедрій [2]	Ігнорування субсидіарності веде до централізації влади.	Необхідність у реформі компетенцій між державними та місцевими органами.	Досвід України у період війни – громади першими реагують на кризи.
М. Карпа [25]	Субсидіарність формує партнерські відносини між рівнями влади.	Сприяє підвищенню інституційної спроможності територіальних громад.	Фінансова автономія місцевих бюджетів, програми підтримки ОТГ.
В. Бортніков, С. Байрак [5]	Досвід Польщі демонструє ефективність субсидіарності при децентралізації.	Центр втручається лише тоді, коли місцевий рівень не може вирішити проблему сам.	Польська модель воєводства і гмін; висока прозорість бюджетів.
М. Горбатюк [9]	Субсидіарність – основа стійкої адміністративно-територіальної системи.	Дозволяє громадам швидко реагувати на виклики війни та гуманітарні кризи.	Досвід Волинської області та Луцької громади під час війни.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
О. Сушинський [61]	Субсидіарність формує відповідальність громад за власний розвиток.	Підвищує довіру до місцевої влади та участь громадян.	Створення місцевих стратегій розвитку із залученням мешканців.
В. Волков [7]	Європейська хартія міст визначає місцеве самоврядування як соціальний простір участі.	Необхідність формування культури взаємодії громадян і влади.	Проекти "партисипативного бюджету" у містах України.
А. Колодій [27]	Субсидіарність – прояв демократичного деліберативного управління.	Забезпечує легітимність рішень через громадські консультації.	Громадські слухання, електронні петиції, локальні форуми.
В. Готра, А. Ковач [10]	Без фінансової спроможності субсидіарність стає декларативною.	Необхідність посилення фінансової бази громад.	Розвиток місцевих податків, залучення інвестицій.
Соціологічне дослідження [8]	74% громадян підтримують децентралізацію, але лише 41% бачать ресурсну спроможність.	Потреба у зміцненні фінансових і кадрових можливостей громад.	Розробка державних програм підтримки територіальних громад.
«Біла книга реформ 2025» [4]	Субсидіарність – критерій оцінки ефективності децентралізаційної політики.	Цифровізація управління підсилює прозорість і підзвітність влади.	Електронні сервіси, відкриті бюджети, Smart City.
В. Малиновський [33]	На прикладі Волинської області субсидіарність реалізується через співпрацю влади та громади.	Підвищення ефективності рішень і якості публічних послуг.	Луцька громада як приклад самодостатньої адміністративної моделі.
Узагальнення	Субсидіарність – основа демократичної децентралізованої держави.	Формує баланс між державним наглядом і самостійністю громад.	Українська модель децентралізації після 2014 року.

В. Погорілко і М. Баймуратов зазначають, що «реалізація субсидіарності має здійснюватися через систему організаційних, фінансових і правових механізмів, які дозволяють місцевим громадам забезпечувати власний розвиток і водночас брати участь у загальнодержавній політиці» [48]. Це означає, що субсидіарність не лише формальний принцип, а й практична стратегія управління, спрямована на посилення ролі місцевих ініціатив у Луцькій ТГ. Саме

вона є основою побудови ефективних моделей децентралізації влади, що нині активно впроваджуються у Луцькій ТГ.

Як підкреслює М. Карпа, «субсидіарність дозволяє забезпечити дієве співвідношення між компетенціями державних і місцевих органів, сприяючи формуванню партнерських відносин між ними, що відповідає європейським стандартам врядування» [25]. Вона також вбачає у цьому принципі засіб для зміцнення інституційної спроможності громад, зокрема через розвиток фінансової автономії, участі громадян у прийнятті рішень та формування механізмів прозорості. У повній мірі це також стосується Луцької ТГ.

А. Колодій розглядає субсидіарність у контексті демократичного врядування як прояв процесу деліберації, коли рішення приймаються після широких громадських обговорень, що «сприяє підвищенню легітимності місцевої влади» [27]. Таким чином, субсидіарність у Луцькій ТГ не зводиться лише до управлінського принципу – це ціннісна категорія, що підсилює засади відкритості, відповідальності й залученості громадян.

З позицій фінансового самоврядування принцип субсидіарності означає необхідність передачі громадам достатніх ресурсів для виконання делегованих повноважень. В. Готра та А. Ковач підкреслюють, що «без фінансової спроможності реалізація цього принципу перетворюється на декларацію» [10]. Вони вказують на досвід сільських територій у Луцькій ТГ, де належне фінансування дозволило громадам створювати місцеві інфраструктурні проекти, що покращили якість життя населення.

Таким чином, субсидіарність у місцевому самоврядуванні України є системоутворюючим принципом, що визначає сучасну архітектуру децентралізованої влади. Як зазначає В. Малиновський, «ефективна реалізація цього принципу можлива лише за умови балансу між державним наглядом і самостійністю громад» [36]. Його розвиток є запорукою побудови сильної демократичної держави, де громади стають активними суб'єктами публічної політики, а не лише її об'єктами.

В умовах війни принцип субсидіарності набуває нового змісту. Громади стають основними суб'єктами оперативного управління гуманітарними, безпековими та соціально-економічними процесами, що підвищує їхню роль у підтримці державної стійкості. Місцеві органи влади, спираючись на власні ресурси й ініціативи, часто діють ефективніше, ніж центральні структури, особливо у сфері волонтерської координації, підтримки ВПО, забезпечення тилових потреб та відновлення критичної інфраструктури. Це свідчить про практичну дієвість принципу субсидіарності як механізму самоорганізації суспільства в кризових умовах.

Отже, принцип субсидіарності має розглядатися не лише як теоретична норма децентралізаційної політики, а як динамічний інструмент розвитку демократичного врядування. Його удосконалення вимагає послідовного зміцнення фінансової спроможності громад, підвищення професійного рівня місцевих управлінців, а також формування у населення культури відповідальної участі у прийнятті рішень. У перспективі це створює підґрунтя для сталого розвитку територіальних громад, консолідації суспільства і посилення української державності в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій.

### **3.3. Напрями підвищення фінансової грамотності бюджетів в умовах децентралізації Луцької територіальної громади**

У процесі децентралізації в Україні особливого значення набуває підвищення фінансової грамотності органів місцевого самоврядування, що безпосередньо впливає на ефективність управління бюджетними ресурсами.

Як зазначає І.Бегей, «сучасні моделі державного управління неможливо реалізувати без адаптації їхніх фінансових механізмів до умов демократизації та автономізації місцевих рівнів влади» [1]. Це означає, що кожна громада має не лише формально отримати фінансові повноваження, але й оволодіти необхідними знаннями для їх якісного виконання, зокрема у сфері планування

доходів, оцінювання видатків та застосування інструментів фінансового контролю.

Таблиця 3.2. – Удосконалення механізму децентралізації в умовах війни в Україні

Критерій / Напрямок аналізу	Стан і проблеми децентралізації в умовах війни	Пропоновані механізми удосконалення	Очікувані результати / ефекти
1	2	3	4
1. Організаційно-управлінський механізм	Порушення комунікації між державними і місцевими органами через воєнний стан, мобілізацію кадрів, ризики окупації.	Запровадження єдиної цифрової платформи управління громадами, підвищення прозорості та координації між органами влади.	Зміцнення керованості регіонів, підвищення оперативності прийняття рішень, ефективна взаємодія центр–регіони.
2. Фінансово-бюджетна децентралізація	Зниження надходжень до місцевих бюджетів, перерозподіл ресурсів на оборону, падіння інвестиційної активності.	Запровадження воєнних бюджетних резервів, механізмів співфінансування гуманітарних і безпекових ініціатив, міжнародної донорської підтримки.	Забезпечення фінансової стабільності громад, збереження базових соціальних послуг, стимулювання відновлення економічної активності.
3. Кадрова політика та людський потенціал	Втрата фахівців через мобілізацію, евакуацію, руйнування інфраструктури освіти та адміністративних закладів.	Розвиток дистанційних форм управління, освітніх програм для службовців, підтримка внутрішньо переміщених спеціалістів.	Збереження професійного потенціалу місцевого самоврядування, підвищення кваліфікації управлінців.
4. Територіальна організація влади	Деякі громади опинилися в зоні бойових дій або окупації, порушено територіальну цілісність управління.	Розроблення кризових моделей управління для прифронтових і деокупованих територій, інтеграція внутрішньо переміщених громад у нові ОТГ.	Відновлення ефективної системи самоврядування на постконфліктних територіях, зміцнення територіальної єдності.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
5. Нормативно-правова база децентралізації	Частина законодавства не адаптована до умов воєнного стану, зокрема щодо повноважень військових адміністрацій і рад.	Удосконалення законодавства про взаємодію органів місцевого самоврядування з військовими адміністраціями, спрощення регуляторних процедур.	Узгодженість дій органів влади, мінімізація юридичних колізій, підвищення правової визначеності.
6. Безпекова складова децентралізації	Низький рівень готовності громад до реагування на воєнні загрози, відсутність системи цивільного захисту.	Формування локальних штабів безпеки, інтеграція питань обороноздатності у стратегії розвитку громад.	Підвищення рівня безпеки, стійкість громад до воєнних викликів, розвиток партнерства з військовими структурами.
7. Економічна децентралізація	Руйнування виробничих потужностей, зниження доходів населення, проблеми з логістикою.	Відновлення місцевих економік через кластери, податкові пільги для бізнесу в громадах, розвиток публічно-приватного партнерства.	Економічна стабілізація громад, створення нових робочих місць, залучення інвестицій.
8. Гуманітарна політика громад	Порушення доступу до медицини, освіти, соціальних послуг через бойові дії.	Створення мобільних адміністративних центрів, онлайн-послуг, розвиток партнерств із волонтерськими організаціями.	Підвищення якості життя населення, адаптація громад до кризових умов.
9. Громадська участь і прозорість управління	Зменшення громадської активності, обмеження комунікації через безпекові ризики.	Розвиток електронного врядування, онлайн-консультацій, відкритих бюджетів громад.	Відновлення довіри населення до влади, зміцнення демократії участі.
10. Міжнародне партнерство у сфері децентралізації	Залежність від зовнішньої допомоги, відсутність системної комунікації з донорами.	Розширення співпраці з міжнародними організаціями (ЄС, USAID, UNDP), створення координаційних офісів допомоги громадам.	Залучення іноземного досвіду, ресурсів і технологій у процес відновлення децентралізації.

На думку Р. Бедрія, «ефективність децентралізаційної політики залежить від того, наскільки місцеві ради та виконавчі органи здатні реалізувати

конституційний принцип самостійності у фінансовій сфері» [2]. В умовах війни цей аспект набуває ще більшої ваги, адже місцеві бюджети стають не лише інструментом фінансової стійкості громад, а й джерелом підтримки військових, внутрішньо переміщених осіб та гуманітарних ініціатив. Отже, фінансова грамотність у кризовий період трансформується з технічної компетентності у стратегічну здатність діяти ефективно в умовах обмежених ресурсів.

У «Білій книзі реформ 2025» наголошено, що «підвищення фінансової спроможності громад має супроводжуватись формуванням культури прозорості та відповідальності» [4]. Ця культура, своєю чергою, ґрунтується на розумінні бюджетного процесу не лише серед посадовців, а й серед громадян. Тому розвиток фінансової грамотності повинен відбуватись у двох напрямках: через навчання працівників місцевих рад і через залучення громадян до процесів участі у бюджетуванні (public participation budgeting).

Всеукраїнські соціологічні опитування свідчать, що «рівень фінансової грамотності серед представників громад залишається нерівномірним» [8]. Лише 38% посадовців можуть грамотно інтерпретувати звіт про виконання місцевого бюджету. Ця статистика доводить потребу в запровадженні системної програми підвищення кваліфікації, орієнтованої не лише на бухгалтерський облік, а й на стратегічне управління ресурсами та ризиками. М.Горбатюк звертає увагу на «важливість поєднання децентралізації з цифровізацією фінансового управління» [9]. В умовах війни це дозволяє забезпечити прозорість, скоротити корупційні ризики та полегшити контроль за витратами. Використання платформ типу «Є-дата» чи «Прозорий бюджет» має стати обов'язковим елементом для усіх громад.

За даними Міністерства розвитку громад та територій [38; 39], підвищення фінансової грамотності сприяє збільшенню надходжень до місцевих бюджетів, особливо за рахунок удосконалення адміністрування податків. Після впровадження навчальних програм для фінансових управлінь у низці громад Волині було зафіксовано зростання доходів на 12–15% протягом року. Це свідчить, що інвестиції у знання приносять безпосередній економічний

результат. Важливою складовою розвитку фінансової грамотності є партнерство з міжнародними програмами. Як зазначено у звіті USAID DOBRE, «громади, які брали участь у програмі, показали вищу ефективність у плануванні бюджетів і залученні позабюджетних ресурсів» [62]. Цей досвід підтверджує, що фінансова освіта має спиратися не лише на нормативну базу, але й на практику залучення грантів і співпраці з донорами.

У цілому підвищення фінансової грамотності бюджетів в умовах децентралізації – це багаторівневий процес, який охоплює освітній, технологічний, інституційний і соціальний виміри. Як резюмує О.Шевченко [63], «фінансова грамотність є не лише навичкою управління ресурсами, а й чинником формування нової управлінської культури в Україні». В умовах війни ця культура має стати гарантією фінансової стійкості, прозорості та довіри між владою і громадянами.

## ВИСНОВКИ

За підсумками нашого дослідження, ми дійшли до кількох ключових висновків, які відповідають завданням, поставленим у вступі. Спершу ми розкрили поняття, сутність та цілі децентралізації – це основний механізм демократизації влади, що перерозподіляє повноваження між центром і регіонами, створюючи спроможні громади з необхідними ресурсами та волею для вирішення місцевих проблем.

Децентралізація охоплює адміністративні, фінансові, політичні та соціальні аспекти, орієнтуючись на потреби громадян, і проявляється в ефективному місцевому самоврядуванні, яке діє незалежно, але в рамках державної політики. Вона передбачає не тільки передачу функцій і відповідальності, а й формування нової культури участі, особливо важливої в умовах війни, коли громади першими реагують на кризи. Цілі децентралізації – зміцнення демократичних інститутів, ефективне використання ресурсів, розвиток локальної ініціативи, покращення якості життя та підвищення прозорості, а також створення стійких спільнот, інтеграція регіонів і адаптація до воєнних викликів, роблячи її інструментом єдності держави.

Далі було проаналізовано нормативно-правову базу децентралізації в Україні, засновану на Конституції, законах про місцеве самоврядування, об'єднання громад, регіональну політику та інших актах, які формують основу для перерозподілу повноважень, ресурсів і відповідальності. Реформа 2020 року закріпила принцип субсидіарності, наблизивши рішення до людей, але воєнний стан вимагає адаптації законодавства для взаємодії з військовими адміністраціями, з акцентом на гнучкість, визначеність і безперервність управління. Міжнародні стандарти, як Європейська хартія, допомагають імплементувати європейські норми. База розвинена, але потребує оновлення. Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду підкреслює, що успіх залежить від фінансової незалежності, правової стабільності та громадської участі, тож

Україні варто враховувати підходи до розподілу податків, регіональних стратегій і цифровізації.

Щодо Волинської області, децентралізація виявилася інструментом стійкості в війні: автономія бюджетів дозволила переорієнтуватися на оборону, волонтерство та гуманітарку, попри проблеми зі скороченням бізнесу, податків і робочої сили – рішення знайшли в грантах і партнерствах. Навантаження на інфраструктуру через міграцію спонукало до пріоритетів в аграрному секторі, енергонезалежності та цивільному захисті, що стане основою для післявоєнного відновлення. На прикладі Луцької ОТГ ми вивчили особливості реалізації: ефективне планування, участь громадян через збори та консультації, інтеграція ресурсів для інфраструктури, агробізнесу та МСБ, плюс впровадження ІТ для прозорості та моніторингу, що реагує на зміни, включно з воєнними, формуючи стаке самоврядування.

Оцінка ефективності в Луцькій громаді показала зростання автономії через стабільний бюджет, інвестиції та активність громадян, з фінансовою незалежністю для соціальних проєктів, розвитком інфраструктури (школи, садки, медицина) та стратегічним плануванням, що враховує економіку, соціум і екологію – ефективність висока, але вимагає постійного вдосконалення. Роль субсидіарності ключова: повноваження на найнижчому рівні, близькому до людей, розвантажує центр, стимулює активність і відповідальність, поєднуючи контроль з автономією, особливо в війні для оперативної реакції на кризи та партнерств з бізнесом. Було обґрунтовано підвищення фінансової грамотності та ефективності бюджетів через навчання плануванню, контролю та антикорупції, стратегічне прогнозування, електронні сервіси для звітування та бюджету участі, плюс партнерство з міжнародними організаціями для грантів і експертизи – це комплексний підхід для стійкості самоврядування.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Бігун Р., Литвин В. Моделювання процесів розвитку територіальних громад. Київ : VOL, 2022. 173 с.
2. Біла книга реформ 2025. Розділ 2. Децентралізація. *VoxUkraine* | «Вокс Україна» – більше ніж найкраща аналітика про Україну. URL: <https://voxukraine.org/bila-knyga-reform-rozdil-2-detsentralizatsiya> (дата звернення: 15.12.2025).
3. Всеукраїнське соціологічне дослідження «Децентралізація та реформа місцевого самоврядування». 2021. 152 с. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/788/Sociology\\_Dec\\_2021\\_Ukr.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/788/Sociology_Dec_2021_Ukr.pdf) (дата звернення: 04.12.2025).
4. Горбатюк М.. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи. *Політичні інститути та процеси*. 2021. № 2. С. 22–40. URL: [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2021/06/gorbatiuk\\_reforma.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2021/06/gorbatiuk_reforma.pdf) (дата звернення: 04.12.2025).
5. Готра В., Ковач А. Вплив процесу децентралізації на розвиток сільських територій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2022. Т. 1. С. 30–37.
6. Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи. Львів : Львів. ун-т, 2022. 300 с. URL: <https://constitutionalist.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/ZBIRNYK-international-konfer.-Lviv-2022.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).
7. Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи. Київ : Конституц. Суд України, 2023. 208 с. URL: [https://ccu.gov.ua/sites/default/files/decentralizaciya\\_publichnoyi\\_vlady\\_v\\_ukrayini\\_2023.pdf](https://ccu.gov.ua/sites/default/files/decentralizaciya_publichnoyi_vlady_v_ukrayini_2023.pdf) (дата звернення: 04.12.2025).
8. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин : Закон України від 28.12.2014 № 79-VIII : станом на

1 січ. 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-19#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

9. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/71-19> (дата звернення: 04.12.2025).

10. Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування : Закон України від 15.07.1997 № 452/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452/97-вр#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

11. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій : Закон України від 09.07.2022 № 2389-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

12. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII : станом на 14 трав. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

13. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 31 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

14. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII : станом на 14 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 15.12.2025)

15. Про внесення змін до Закону України "Про співробітництво територіальних громад" щодо упорядкування окремих питань співробітництва територіальних громад : Закон України від 12.01.2023 № 2867-ІХ.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2867-20#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

16. Звіт щодо розробки системи оцінки ефективності територіальних громад. Київ, 2022. 40 с. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/798/Report\\_PMS\\_Pilot\\_29.12.2021\\_final\\_Ukr.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/798/Report_PMS_Pilot_29.12.2021_final_Ukr.pdf) (дата звернення: 04.12.2025).

17. Історія Волині: видання друге, змінене і доповнене. Луцьк: Надстир'я : Вол. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2024. 66 с.

18. Карпа М. Компетенція органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації: запровадження європейських принципів і стандартів. Кіцак Т.М. Інвестиції: практика та досвід. 173 с.

19. Колб О. Теорія безпеки: курс лекцій: навч. посібник. Луцьк: : Терен, 2021. 504 с.

20. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 15.12.2025)..

21. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-р#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

22. Луцьк – найкомфортніше місто України. Результати опитування. *Волинські новини*. URL: <https://www.volynnews.com/news/all/lutsk-naykomfortnishe-misto-ukrayiny-rezultaty-opytuvannia/> (дата звернення: 15.12.2025).

23. Лялюк О., Кириченко А., Романова А. Завершення реформи децентралізації влади в Україні: порівняльно-правовий пошук оптимальних моделей. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2025. № 88. С. 158–164. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/05/24.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).

24. Малиновський В. Децентралізація як уособлення демократизації діяльності Луцької міської ради. Місцеве самоврядування на Волині: суспільно-політичні традиції і сучасний процес децентралізації: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2018.

25. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. *Міністерство інфраструктури України*. URL: <https://mtu.gov.ua/content/monitoring-reformi-miscevogo-samovryaduvannya-ta-teritorialnoi-organizacii-vladi.html> (дата звернення: 15.12.2025).

26. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

27. Бортніков В. І., Ярош О. Б., Байрак С. О. Основи громадянського суспільства та політичних знань: навч. посібник. Луцьк : Вежа-Друк, 2020. 456 с.

28. Офіційний сайт Луцької міської ради. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/> (дата звернення: 15.12.2025).

29. Панишко Г. МБФ «Скандинавська дитяча місія» та ВОБФ «Дитяча місія. Україна»: благодійна діяльність, партнерська взаємодія у реалізації соціальних проєктів. Вид. дім «Гельветика», 2023. 60 с.

30. Панишко Г., Чебелюк І. Старостинський округ Луцької міської територіальної громади. 4-те вид. Вид. дім «Гельветика», 2024. 80 с.

31. Чебелюк І.І. Роль та значення Луцької міської територіальної громади у процес децентралізації України. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2021. 95 с.

32. Посібник для керівництва органів місцевого самоврядування щодо побудови системи інституційної доброчесності. Київ, 2022. 92 с. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/809/Mayor\\_book\\_v7\\_WEB\\_FINAL.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/809/Mayor_book_v7_WEB_FINAL.pdf) (дата звернення: 04.12.2025).

33. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : Постанова Каб. Міністрів України від 08.04.2015 № 214 : станом на 13 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-п#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

34. Проект Закону (щодо децентралізації в рамках програми Ukraine Facility ЄС) : проект Закону № 4298 від 30.09.2025. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/4298> (дата звернення: 04.12.2025).

35. Проект Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо адміністративного нагляду за діяльністю органів місцевого самоврядування» : проект Закону № 13150 від 13.05.2025. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/13150> (дата звернення: 04.12.2025).

36. Рейтинг міст DOU. Детальний аналіз 22 українських міст. *DOU*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/best-cities-2020/>.

37. Про затвердження Положення про старосту старостинського округу Луцької міської територіальної громади. *Офіційний сайт Луцької міської ради*. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/16352280052638633-pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-starostu-starostinskogo-okrugulutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi> (дата звернення: 15.12.2025).

38. Про затвердження Стратегії розвитку Луцької міської територіальної громади до 2030 року. *Офіційний сайт Луцької міської ради*. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/17212104933399711-pro-zatverdzhennya-strategii-rozvitku-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-do-2030-roku> (дата звернення: 15.12.2025).

39. Про Програму підтримки малого і середнього підприємництва Луцької міської територіальної громади на 2022-2026 роки. *Офіційний сайт Луцької міської ради*. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/16363548142650400-pro-programu-pidtrimki-malogo-i-serednogo-pidpriemnitstva-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-na-2022-2026-roki> (дата звернення: 15.12.2025).

40. Про Програму розвитку агропромислового комплексу Луцької міської територіальної громади на 2021–2025 роки. *Офіційний сайт Луцької міської*

ради. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/16280640072573906-programu-rozvitku-agropromislovogo-kompleksu-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-na-20212025-roki> (дата звернення: 15.12.2025).

41. Про утворення Жидичинського, Боголюбського, Княгининівського, Заборольського старостинських округів Луцької міської територіальної громади. *Офіційний сайт Луцької міської ради*. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/16349724042638454-pro-utvorennya-zhidichinskogo-bogolyubskogo-knyaginivskogo-zaborolskogo-starostinskikh-okrugiv-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi> (дата звернення: 15.12.2025).

42. Про затвердження перспективного плану формування територій громад Волинської області : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 13.05.2020 № 590-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2020-p#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

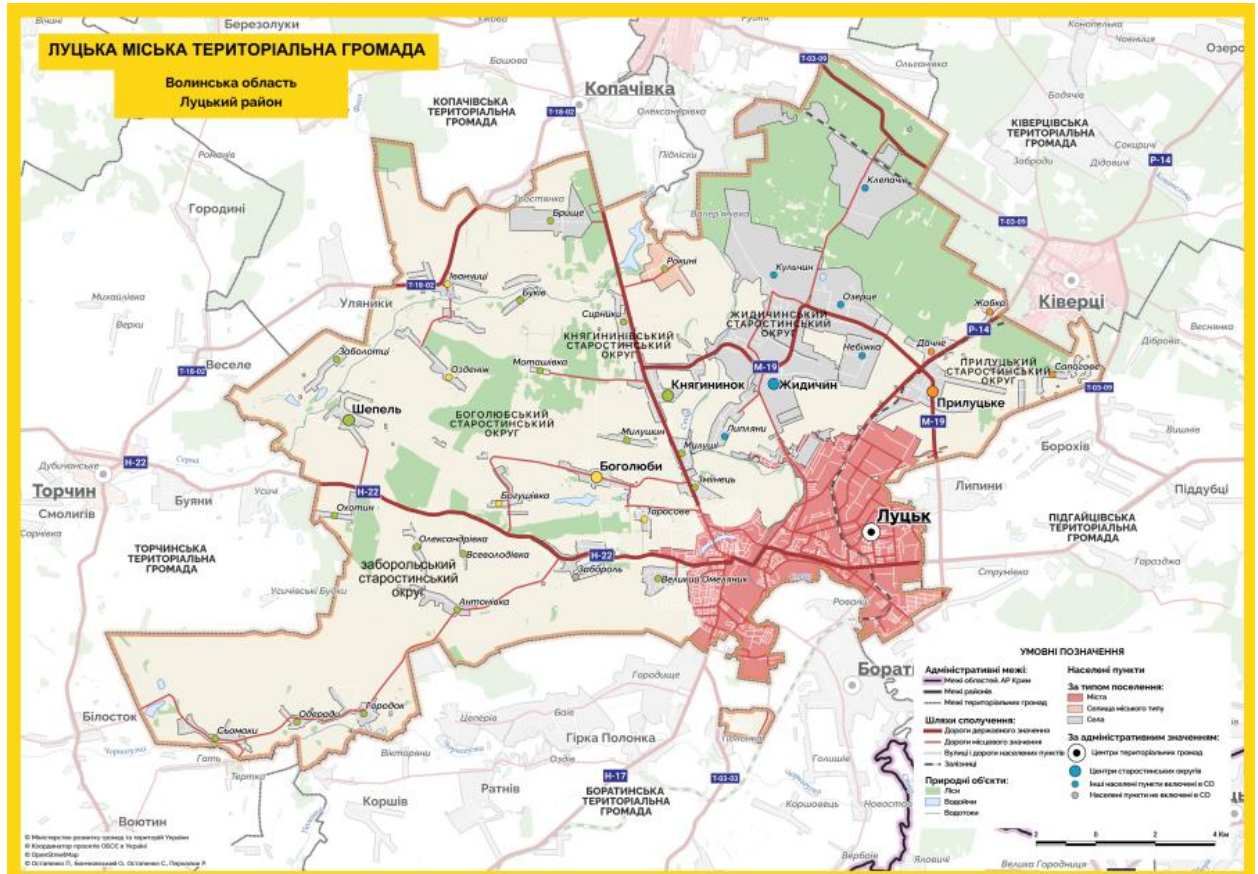
43. Успішні практики взірцевих громад Програми. Київ : USAID DOBRE, 2022. 64 с.

44. Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні. Київ : Нац. ін-т стратег. дослідж., 2020. 88 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Карта Луцької територіальної громади



Джерело: <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/kоротка-informatsiia-pro-lutskumisku-terytorialnu-hromadu-roztashuvannia-klimat>