

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБІНСЬКОГО**

**ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І
МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Місцеве самоврядування в Україні: теоретико-правові
аспекти»

Здобувачки 4 курсу АПУА групи
Освітньої програми Публічне управління та
адміністрування
Спеціальності
281 Публічне управління та адміністрування

Галузі знань 28 Публічне управління та
адміністрування
Ступеня вищої освіти бакалавр
Гудими Анастасії Вікторівни

Науковий керівник **Лазор О. Д.**,
професор кафедри публічного управління та
менеджменту, доктор наук з державного
управління, професор

Розширена шкала _____
Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____
Голова комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)
Члени комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис) (ініціали, прізвище)

**м. Вінниця
2026**

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ	9
1.1. Сутність, поняття, принципи місцевого самоврядування	9
1.2. Еволюція поглядів на місцеве самоврядування в наукових джерелах	16
1.3. Концепції місцевого самоврядування	22
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ	31
2.1. Міжнародні стандарти у становленні правового забезпечення місцевого самоврядування в Україні	31
2.2. Правові аспекти функціонування місцевого самоврядування	37
2.3. Особливості реалізації місцевого самоврядування під час воєнного стану	49
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	56
3.1. Стратегії підвищення ефективності органів місцевого самоврядування	56
3.2. Інноваційні моделі управління громадою	60
3.3. Пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування	65
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

Анотація

Гудима А. Місцеве самоврядування в Україні: теоретико-правові аспекти: кваліфікаційна робота здобувача ступеня вищої освіти бакалавр зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2026.

Мета роботи – визначити пріоритетні напрями вдосконалення місцевого самоврядування в Україні на основі аналізу теоретико-правових та практичних аспектів його функціонування з урахуванням сучасних викликів. Об’єктом дослідження є система місцевого самоврядування в Україні, а предметом – теоретико-правові аспекти місцевого самоврядування в Україні.

У роботі розкрито сутність, поняття та принципи місцевого самоврядування, проаналізовано еволюцію наукових підходів і концепцій його розвитку. Досліджено міжнародні стандарти та нормативно-правові засади функціонування місцевого самоврядування в Україні, а також особливості його діяльності в умовах воєнного стану. Окрему увагу приділено стратегічним напрямкам підвищення ефективності органів місцевого самоврядування, інноваційним моделям управління громадою та практичним пропозиціям щодо їх удосконалення.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення механізмів функціонування місцевого самоврядування, підвищення ефективності управлінських процесів, розвитку цифрових та інноваційних інструментів управління громадами, а також зміцнення інституційної спроможності органів місцевої влади.

Ключові слова: місьцеве самоврядування, територіальна громада, публічне управління, децентралізація, правові засади, органи місцевого самоврядування, воєнний стан, інноваційні моделі управління, цифровізація, ефективність управління.

Abstract

Hudyma A. Local self-government in Ukraine: theoretical and legal aspects: qualification work of a candidate for a bachelor's degree in specialty 281 Public Management and Administration. Vinnytsia: Vinnytsia State Pedagogical University named after Mykhailo Kotsiubynsky, 2026.

The purpose of the work is to determine the priority areas for improving local self-government in Ukraine based on an analysis of the theoretical and legal and practical aspects of its functioning, taking into account modern challenges. The object of the study is the system of local self-government in Ukraine, and the subject is the theoretical and legal aspects of local self-government in Ukraine.

The work reveals the essence, concepts and principles of local self-government, analyzes the evolution of scientific approaches and concepts of its development. International standards and regulatory and legal principles of the functioning of local self-government in Ukraine, as well as the features of its activities under martial law, are studied. Special attention is paid to strategic directions for increasing the efficiency of local government bodies, innovative models of community management and practical proposals for their improvement.

The results of the study can be used to improve the mechanisms of functioning of local government, increase the efficiency of management processes, develop digital and innovative tools for community management, as well as strengthen the institutional capacity of local authorities.

Keywords: local government, territorial community, public administration, decentralization, legal principles, local government bodies, martial law, innovative models of management, digitalization, management efficiency.

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження теоретичних і правових засад місцевого самоврядування в Україні є вагомим чинником підвищення результативності діяльності відповідних органів та сталого розвитку територіальних громад, адже сприяє формуванню раціональних моделей управління, удосконаленню нормативно-правової бази й підвищенню рівня обґрунтованості управлінських рішень. Це питання набуває особливого значення в сучасних умовах, коли держава стикається з масштабними викликами, насамперед, пов'язаними з воєнними діями, що потребують від органів місцевого самоврядування високого рівня гнучкості та оперативного реагування на зміну обставин.

Важливим чинником підвищення ефективності місцевого самоврядування є розвиток управлінських та організаційних механізмів у поєднанні з упровадженням інноваційних підходів і цифрових технологій, які забезпечують прозорість, підзвітність та активну участь громадян у прийнятті управлінських рішень.

Не менш значущим є нормативне забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування, яке охоплює узгодження вітчизняної правової бази з міжнародними стандартами, удосконалення процедур прийняття управлінських рішень та регламентації їхньої діяльності.

У цілому, комплексний підхід до вдосконалення зазначеного інституту дає змогу забезпечити його стабільність та адаптивність до сучасних викликів.

Науково-теоретичним підґрунтям дослідження стали наукові праці вітчизняних дослідників, у яких розкриваються теоретико-правові аспекти місцевого самоврядування в Україні, зокрема, В. Барвіненко, А. Бортнікової, С. Були, Є. Бутиріна, С. Данило, А. Дякевич, А. Заєць, Ю. Камардіної, А. Коруняк, О. Д. Лазор, О. Я. Лазора, С. Мельничук, М. Міщук, Я. Павлович-Сенети, В. Сливчук, А. Стечишина, І. Сторонянської, а також напрацювання зарубіжних дослідників, в частині розкриття теоретичних аспектів

формування концепцій місцевого самоврядування, С. Adair-toteff, R. Car, O. Guerrero Orozco, H. Heinelt, J. Hesse Joachim, M. Rutgers та інших.

Наукові дослідження, які стосуються теоретико-правових аспектів місцевого самоврядування в Україні, здебільшого, зосереджені на аналізі законодавчих норм та організаційних моделей діяльності органів місцевого самоврядування. Водночас, на нашу думку, на сучасному етапі актуалізується необхідність зміщення вектора наукових досліджень у напрямі вивчення потенціалу розвитку місцевого самоврядування, що пов'язаний із підвищенням ефективності функціонування відповідних органів на засадах удосконалення інноваційних управлінських та інформаційних підходів.

Мета роботи – визначити пріоритетні напрями вдосконалення місцевого самоврядування в Україні на основі аналізу теоретико-правових та практичних аспектів функціонування місцевого самоврядування з урахуванням сучасних викликів.

З огляду на мету дослідження, його **завданнями** стали такі:

- уточнити сутність, поняття та принципи місцевого самоврядування;
- проаналізувати еволюцію поглядів на місцеве самоврядування в наукових джерелах;
- охарактеризувати концепції місцевого самоврядування;
- систематизувати чинні міжнародні стандарти у становленні правового забезпечення місцевого самоврядування в Україні;
- проаналізувати правові аспекти функціонування місцевого самоврядування;
- узагальнити особливості реалізації місцевого самоврядування під час воєнного стану;
- окреслити стратегії підвищення ефективності органів місцевого самоврядування;
- запропонувати інноваційні інструменти управління громадою;

- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є система місцевого самоврядування в Україні.

Предмет дослідження – теоретико-правові аспекти місцевого самоврядування в Україні.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, які забезпечили комплексне вивчення теоретичних, правових і практичних аспектів місцевого самоврядування. Серед загальнонаукових методів були використані аналіз, синтез, узагальнення, індукція, дедукція, порівняння та аналогія. Вони дозволили систематизувати наукові погляди на сутність, принципи та еволюцію місцевого самоврядування, вивчити концепції та підходи до організації органів місцевої влади. Для дослідження правових аспектів застосовувався формально-юридичний метод, який дав змогу проаналізувати законодавство України та міжнародні стандарти, які регулюють діяльність органів місцевого самоврядування. Критико-діалектичний метод використовувався для виявлення внутрішніх суперечностей у концепціях місцевого самоврядування. Серед спеціальних методів застосовувалися методи порівняння та моделювання, що дозволили дослідити різні моделі організації місцевої влади в Україні та за кордоном, розробити пропозиції щодо вдосконалення управління громадами та впровадження інноваційних стратегій підвищення ефективності органів місцевого самоврядування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання органами місцевого самоврядування базового та районного рівнів, зокрема виконавчими комітетами сільських, селищних і міських рад, для удосконалення нормативно-правового забезпечення та організації управлінських процесів. Отримані результати можуть бути застосовані при розробленні внутрішніх регламентів, положень про структурні підрозділи та процедур прийняття управлінських рішень у територіальних громадах. Крім

того, матеріали дослідження можуть використовуватися у діяльності органів місцевої влади під час впровадження механізмів прозорості, підзвітності та електронного врядування, а також у процесі вдосконалення кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Вони також можуть застосовуватися в освітньому процесі під час викладання дисциплін з публічного управління, а також при підготовці методичних матеріалів і регламентних документів, що регулюють роботу органів місцевого самоврядування.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження репрезентовані у тезах на тему «Трансформація правової основи місцевого самоврядування в процесі децентралізації влади в Україні», представлених на XLVIX Міжнародній науковій конференції студентів та аспірантів «Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті» (присвяченій 65-ій річниці Полтавського університету економіки і торгівлі та з нагоди Дня науки в Україні, 23 квітня 2026 року, м. Полтава) [88]. Також, у тезах на тему «Правове регулювання цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні», оприлюднених на Міжнародній науково-практичній конференції «Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум» (24 квітня 2026 р., м. Дніпро) [89]. Окрім того, у тезах на тему «Особливості реалізації місцевого самоврядування в Україні під час воєнного стану», оприлюднених на міжнародній конференції Progressive Approaches in Science and Engineering : Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference (May 20-22 2026, Copenhagen, Denmark) [90].

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, поділених на 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел (87 найменувань). Загальний обсяг роботи – 86 сторінок, основний обсяг – 76 сторінок.

РОЗДІЛ 1

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

1.1. Сутність, поняття, принципи місцевого самоврядування

Метою функціонування демократичної держави є створення умов, за яких кожен громадянин матиме реальні можливості для реалізації своїх прав і свобод. У цьому контексті особливого значення набуває формування ефективної моделі державного устрою, що передбачає побудову системи публічної влади та управління, здатної забезпечити досягнення цієї мети максимально результативним способом.

Розробники навчального посібника «Основи публічного управління та адміністрування» – вітчизняні науковці О. Д. Лазор, О. Я. Лазор та І. Юник – зазначають, що термін «управління» означає виконання певних завдань у рамках інструкцій [1, с. 111, 112].

При цьому, погоджуємося із визначенням «публічне управління», наведеним О.Я. Лазор та О.Д. Лазор, а саме: «публічне управління – це здійснюваний органами публічної влади регуляторний безпосередній вплив на процеси суспільного розвитку відповідно до Конституції України та чинного законодавства держави» [2, с. 113].

На думку дослідників, «поняття «публічне управління» «не є тотожним поняттю «державне управління», воно є ширший за обсягом і багатшим за змістом, оскільки охоплює більшість аспектів (принаймні, за виключенням тих, які пов'язані з національною й комерційною таємницею) державного, муніципального, корпоративного та громадського управління...» [2, с. 115].

Публічну ж владу зазначені дослідники визначають як «безпосередньо суспільну владу, яку здійснюють в інтересах підвладних органів чи організацій, уповноважених на реалізацію соціального управління» [2, с. 114].

Отже, публічне управління та публічна влада охоплюють широку сукупність управлінських процесів, спрямованих на задоволення суспільних потреб і реалізацію публічних інтересів на різних рівнях організації влади. Важливою складовою цієї системи є місцевий рівень, на якому публічне управління безпосередньо наближається до громадян та їх повсякденних потреб. Саме в межах місцевого самоврядування відбувається практична реалізація принципів публічної влади, що забезпечує участь населення у вирішенні питань місцевого значення та ефективне управління територіальними громадами.

У сучасному ж суспільстві, зокрема в системі соціально-економічних відносин, інститут місцевого самоврядування відіграє одну з ключових ролей. Тобто, місцеве самоврядування можна вважати ключовим інструментом демократії, який не лише наближає владу до громадян, а й стимулює розвиток територіальних громад. Формування ефективних демократичних і ринкових механізмів неможливе без належного розвитку місцевого самоврядування, його нормативного закріплення та реальної спроможності територіальних громад самостійно, під власну відповідальність, вирішувати питання місцевого значення – економічні, соціальні, культурні та інші. У базовому міжнародно-правовому документі – Європейській хартії місцевого самоврядування – наголошується, що місцеве самоврядування полягає у наявності в органів місцевої влади законного права та реальної можливості самостійно вирішувати значну частину питань публічного характеру, діючи під власну відповідальність і з урахуванням інтересів жителів відповідної території [3]. Схоже за змістом визначення закріплене у Всесвітній декларації місцевого самоврядування, розробленій на основі положень Хартії, де підкреслюється, що органи місцевої влади мають як право, так і обов'язок здійснювати управління публічними справами, орієнтуючись на потреби місцевого населення та діючи самостійно [4].

На рівні національного законодавства відповідне положення закріплене у Конституції України, де зазначено, що місцеве самоврядування є правом

територіальної громади – жителів сіл, селищ і міст – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах, визначених законами держави [5]. При цьому, Конституція України також визначає, що більш детальне регулювання організації, функціонування, гарантій діяльності, а також правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [6].

Згідно зі ст. 2 цього Закону, «місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [6].

Загалом, вважаємо, що термін «місцеве самоврядування» не має сталого та однозначного тлумачення, адже він охоплює багатогранний комплекс політичних, соціальних і економічних процесів, які постійно змінюються та потребують наукового переосмислення.

З урахуванням викладеного доцільно перейти до розгляду наукових підходів до тлумачення поняття місцевого самоврядування.

В. Сливчук зазначає, що «місцеве самоврядування – це система організації та діяльності населення, що забезпечує самостійне вирішення питань місцевого значення, а також управління комунальним майном відповідно до інтересів усіх жителів відповідної території» [7, с. 206].

На думку цього ж автора, «місцеве самоврядування розглядається як особливий спосіб публічного врядування, за якого вирішення питань, пов'язаних із життєдіяльністю певної територіальної громади, здійснюється через обрані на місцях органи та безпосередню участь жителів. Така модель є невід'ємним елементом демократичного устрою, оскільки ґрунтується на визнанні спроможності населення самостійно визначати коло локальних потреб і брати відповідальність за їх розв'язання» [7, с. 206].

С. Була та М. Савчук зазначають, що «модель місцевого самоврядування визначає характер взаємодії між центральною та місцевою владою, встановлює розмежування їхніх повноважень і відповідальності, а також є формалізованою системою функціонування субнаціонального політичного процесу» [8, с. 217]. На думку А. Коруняк, «місцеве самоврядування є одним із найважливіших самостійних інститутів громадянського суспільства, проте тісно пов'язане з державою в плані виконання важливих загальнодержавних завдань на місцевому рівні» [9, с. 73].

С. Мельничук доводить, що «місце інституту місцевого самоврядування в системі конституційного устрою визначається його спрямованістю на врегулювання суспільних відносин, що виникають у межах відповідних територіальних громад і мають локальний характер. Тобто, організація системи місцевого самоврядування має максимально забезпечити задоволення інтересів місцевих жителів у всіх сферах їх життєдіяльності в межах визначеної адміністративно-територіальної одиниці» [10, с. 86].

В. Барвіненко зауважує, що «в українській правовій науці інститут місцевого самоврядування трактується як міжгалузеве явище, що інтегрує норми різних галузей права для регулювання суспільних відносин, які виникають у сфері муніципальної діяльності та забезпечують функціонування локальних громад» [11, с. 33].

Я. Павлович-Сенета та Ю. Лозинський звертають увагу на той факт, що «у сучасних умовах поняття місцевого самоврядування слід трактувати ширше, ніж просто як систему органів влади на місцях. Важливо сприяти його розвитку та підтримці як довгострокового стратегічного механізму зміцнення громадянського суспільства, стимулювання активності громадян і реалізації принципів суспільного консенсусу» [12, с. 326].

О. Д. Лазор зазначає, що «результатом функціонування самоврядної влади в аспекті управління територіями має бути підвищення рівня добробуту населення відповідної території та розвиток цієї просторової компоненти» [13, с. 137].

Враховуючи наведені думки науковців, пропонуємо власне (авторське) бачення сутності поняття місцевого самоврядування: місцевого самоврядування – це форма здійснення самоврядної влади, за якої населення може брати участь у прийнятті рішень безпосередньо та / або опосередковано. Окрім того, важливо звернути увагу на те, що місцевого самоврядування забезпечує баланс між інтересами громади та держави та сприяє децентралізації управлінських процесів.

Вважаємо, що розуміння значення місцевого самоврядування як складової системи публічної влади зумовлює потребу у чіткому визначенні засад, на яких ґрунтується його діяльність. Тому, звернімося далі до систематизації принципів місцевого самоврядування. Адже саме через сукупність принципів розкривається зміст місцевого самоврядування, його демократичний характер, організаційна самостійність та відповідальність перед територіальними громадами. Іншими словами, принципи місцевого самоврядування є основоположними засадами діяльності органів місцевого самоврядування, визначають межі їхніх повноважень та регулюють характер взаємодії з державою і громадянами.

Європейська Хартія місцевого самоврядування визначає низку базових принципів, які мають бути визнані на національному рівні, включно з конституційним закріпленням. Зокрема, Хартія передбачає [3]:

- визнання місцевого самоврядування у національному праві, що має бути закріплене в законодавстві та, за можливості, у конституції держави; це є основою для подальшої реалізації самоврядування;
- демократична легітимація органів місцевого самоврядування – місцевого самоврядування здійснюється через органи, що формуються на основі вільних прямих виборів за загальним, рівним і таємним голосуванням;
- автономія – органи місцевого самоврядування повинні володіти широкою автономією щодо своїх повноважень, шляхів їх реалізації та ресурсів, необхідних для виконання;

- свобода дії в межах компетенції – органи місцевого самоврядування повинні мати повну свободу ініціювання та здійснення дій щодо питань, які не належать до компетенції інших органів;
- субсидіарність – публічні повноваження повинні реалізовуватися тим рівнем влади, який найближчий до громадян, якщо це ефективно й економічно виправдано;
- участь громадян – право громадян брати безпосередню участь у місцевому самоврядуванні (через збори, референдуми та інші форми участі) є важливим елементом демократичного локального врядування.

Ці принципи слугують міжнародним стандартом самоврядування, до яких країни-учасниці Ради Європи мають дотримуватися. Вони забезпечують захист автономії місцевих органів, право громадян на участь у публічних справах, а також обов'язок законодавства держави гарантувати ці засади на національному рівні. Конституція України 1996 р. закріплює систему основних принципів місцевого самоврядування, що містяться в Європейській хартії місцевого самоврядування [5]. У ст. 4 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» регламентовано ключові принципи місцевого самоврядування, до яких належать: народовладдя; законність; гласність; колегіальність; поєднання місцевих і державних інтересів; виборність; правова, організаційна та матеріально-фінансова самостійність в межах повноважень, визначених законами; підзвітність та відповідальність перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб; державна підтримка та гарантії місцевого самоврядування; судовий захист прав місцевого самоврядування [6].

Отже, національні принципи місцевого самоврядування України імплементують міжнародні стандарти, закріплені Європейською хартією місцевого самоврядування, адаптуючи їх до конституційно-правових та законодавчих умов держави. Така інтеграція забезпечує захист автономії органів місцевої влади та гарантує участь громадян у процесі прийняття рішень, водночас сприяючи досягненню балансу між інтересами держави та

територіальних громад, що виступає ключовою передумовою ефективного демократичного врядування.

Загалом, погоджуємося із Ю. Камардіною, яка звертає увагу на те, що «принцип місцевого самоврядування належить до основоположних засад демократії та визнається всіма державами, що приєдналися до Європейської хартії місцевого самоврядування» [14, с. 46]. Натомість А. Стечишин вказує на те, що «наукова доктрина самоврядування в Україні орієнтується на низку ключових принципів: демократизм, субсидіарність, автономність, законність, фінансову самостійність та відповідальність» [15, с. 8].

На нашу думку, закріплені в законодавстві принципи місцевого самоврядування становлять нормативну основу ефективного та демократичного здійснення управління на місцевому рівні. А їх реалізація забезпечує реальну участь населення у вирішенні питань місцевого значення та підвищує рівень довіри громадян до органів влади. Особливе значення мають принципи самостійності та поєднання місцевих і державних інтересів, оскільки вони дозволяють громадам діяти гнучко, водночас зберігаючи єдність публічної влади в державі. Принципи підзвітності, гласності та відповідальності сприяють прозорості діяльності органів місцевого самоврядування і запобігають зловживанню владними повноваженнями. Загалом, дотримання та практична реалізація зазначених принципів є необхідною передумовою сталого розвитку територіальних громад і посилення демократичних засад державного управління. Однак, як доречно доводить Ю. Камардіна, «у цьому законі (Законі України «Про місцеве самоврядування України») відсутні чіткі визначення, що пояснюють сутність принципів місцевого самоврядування» [14, с. 47]. В свою чергує, В. Барвіненко зазначає, що «основні принципи місцевого самоврядування включають: автономію та самостійність; законність та підзвітність; участь членів територіальної громади; збалансованість» [11, с. 33].

Отже, принципи місцевого самоврядування є ключовими для демократії та визначають організаційний і функціональний характер місцевих органів

влади. Вони охоплюють демократизм, субсидіарність, автономність, законність, фінансову самостійність, підзвітність, гласність, участь громадян та збалансованість інтересів місцевої громади й держави. Реалізація цих принципів забезпечує прозоре, результативне та відповідальне здійснення управління на місцевому рівні, крім того, вона є важливим чинником забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Разом із тим, чинна законодавча база України потребує більшої визначеності та конкретизації у закріпленні відповідних положень, що необхідно для їх результативного застосування на практиці.

Узагальнюючи, можна зазначити, що місцеве самоврядування є важливим інструментом реалізації публічної влади на місцевому рівні, який забезпечуючи активну участь громадян у прийнятті рішень та розвиток територіальних громад. Його суть полягає у наданні громадам права і можливості самостійно вирішувати питання місцевого значення, водночас, узгоджуючи інтереси населення та держави. Основні його принципи – демократичність, законність, автономність, підзвітність та гармонізація місцевих і державних інтересів – визначають рамки повноважень органів влади та сприяють прозорості і ефективності їх роботи. В цілому, дотримання цих принципів є необхідною умовою сталого розвитку громад.

1.2. Еволюція поглядів на місцеве самоврядування в наукових джерелах

Ґрунтуючись на наведених вище відомостях, звернімося до аналізу еволюції поглядів на місцеве самоврядування в наукових джерелах.

Відомий український правознавець Ю. Панейко зазначає, що «хоча природні передумови самоврядування існували в різні історичні періоди розвитку державності, як правова категорія воно сформувалося лише тоді, коли взаємовідносини монарха і підданих в умовах абсолютної монархії почали трансформуватися з відносин влади у правові відносини. Водночас,

індивід, який раніше розглядався поза системою приватних прав, поступово набув політичних прав, а його правовий статус у відносинах із державною владою був перенесений і на колективні утворення, насамперед на громади. Відтак із моменту, коли конституційна правова держава, реалізуючи свою законодавчу функцію, організаційно оформила громадські об'єднання для виконання власних завдань та включила їх у структуру державного механізму, виникло самоврядування у сучасному його розумінні» [16, с. 8].

Водночас, автор наголошує, що протягом тривалого часу залежність громади від державної влади не усвідомлювалася повною мірою. Однак саме цей взаємозв'язок є визначальним для розуміння сутності самоврядування [16, с. 8].

Спираючись на дослідження О. Saraieva, згадаймо і про те, що витoki формування поняття «місцеве самоврядування» у вітчизняній науковій думці простежуються лише починаючи із другої половини ХІХ ст., коли воно було запозичене шляхом буквального перекладу англійського терміна *self-government*. Разом із терміном було перейнято і саму ідею залучення місцевих громад до вирішення справ місцевого значення. При цьому, в європейській політичній практиці кінця ХVІІІ – початку ХІХ століття відповідні процеси часто описувалися через поняття децентралізації, без чіткого виокремлення самоврядної природи місцевої участі [17, с. 37–42].

Показово, що в багатьох країнах тривалий час не існувало сталого поняття, яке б однозначно позначало суспільну участь у вирішенні місцевих справ. Внаслідок цього, в науковому обігу паралельно використовувалися категорії «місцева влада» та «місцеве управління», що нерідко ототожнювалися з державним адміністративним апаратом. Водночас, у суспільно-політичній думці поступово утверджувалося розуміння необхідності передання частини управлінських функцій безпосередньо місцевим громадам [18, с. 76, 77]. С. Данило, схиляється до думки, що «визначаючи місцеве самоврядування як структурний елемент системи державного управління, слід зазначити, що його реалізація обов'язково

передбачає участь місцевих жителів у здійсненні управлінських процесів» [18, с. 79].

У другій половині XIX століття місцеве самоврядування починає осмислюватися як форма колективної діяльності населення, спрямованої на самостійне вирішення питань місцевого значення. У цей період воно ототожнювалося, насамперед, із земськими та міськими інституціями, що діяли на виборних засадах і забезпечували участь громадян у господарсько-розпорядчих та адміністративних процесах. Самоврядування поступово розглядалося як альтернатива надмірно централізованій системі управління. Зокрема, Є. Бутирін стверджує, що у XIX ст. на українських землях, які входили до складу Австрійської (Австро-Угорської) та Російської імперій, почали формуватися перші органи місцевого самоврядування. В Австро-Угорщині муніципальні реформи спиралися на визнання прав громад і розвиток місцевої автономії. Великі міста отримували окремі статuti, а місцеві органи влади мали певну самостійність у вирішенні адміністративних і господарських справ. Натомість у Російській імперії формування органів самоврядування відбувалося в межах «Великих реформ» Олександра II, проте вони були суворо підконтрольні центральній владі, що фактично обмежувало реальну автономію громад. Порівняльний аналіз демонструє, що австрійська система надавала значно більше можливостей для участі населення у місцевих справах. Російська ж модель поєднувала елементи західних практик із жорстким контролем бюрократії, зберігаючи домінування центру. Тобто, історичні моделі показують дві різні стратегії: одна спрямована на надання реальної самостійності громадам, інша – на централізоване управління з обмеженим залученням населення [19, с. 14–16].

Подальша еволюція поглядів призвела до утвердження уявлення про місцеве самоврядування як особливу форму публічного управління, що здійснюється через обраних представників населення. Воно почало трактуватися як система механізмів, за допомогою яких місцеві жителі беруть

на себе відповідальність за управління власними справами, зокрема у сфері фінансів, оподаткування та утримання місцевих інституцій [18, с. 79].

Н. Мороз зазначає, що «радянська модель організації місцевого самоврядування радикально відрізнялася від європейської. Вона була інтегрованою частиною адміністративної вертикалі та підпорядкованою централізованій системі управління, що фактично обмежувало реальну автономію територіальних громад. В рамках цієї моделі, місцеві ради одночасно виконували функції органів державної влади та місцевого самоврядування, а керівники виконкомів мали повноваження, близькі до адміністративних керівників територій, що призводило до концентрації управлінської влади у центрі» [20, с. 244].

Перші спроби реформування місцевого самоврядування в СРСР та Українській РСР відбулися під час перебудови. У 1989-1990 рр. було ухвалено ряд законодавчих актів, серед яких Закон «Про загальні засади місцевого самоврядування і місцевого господарства в СРСР», який вперше визначав місцеве самоврядування як самоорганізацію громадян для вирішення всіх питань місцевого значення на основі законів і власної матеріально-фінансової бази. Проте, на практиці, ці законодавчі ініціативи залишалися декларативними, а більшість управлінських повноважень концентрувалася у представників Президента та їхніх апаратах, що відтворювало вертикаль радянської влади [21, с. 12].

У 1990-х роках почали формуватися перші критичні оцінки радянської моделі місцевого самоврядування. Дослідники звертали увагу на суперечності радянського законодавства: паралельна функція місцевих рад як органів самоврядування та державної влади створювала кризу у системі виконавчої влади, а обмежена фінансова незалежність радянських місцевих органів не дозволяла реалізовувати повноцінну автономію громад [22, с. 72]. Незважаючи на наявність формальних механізмів самоврядування, їх реальна ефективність була мінімальною, а ключові рішення залишалися під контролем центральної влади.

Отже, радянська модель місцевого самоврядування відрізнялася від європейської своєю інтеграцією в адміністративну вертикаль та підпорядкованістю централізованому управлінню, що обмежувало автономію територіальних громад. Перші критичні оцінки цієї моделі з'явилися у 1990-х роках і стали базою для подальшого реформування української системи місцевого самоврядування, що поступово наближалася до європейських стандартів децентралізації та демократичного управління.

Ситуація почала змінюватися після проголошення незалежності України. Так, після 1991 року місцеве самоврядування почало розглядатися як ключовий елемент політичної системи незалежної України, здатний забезпечувати реальну участь громадян у вирішенні місцевих справ, чому сприяло ухвалення Конституції України у 1996 р. [5] та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» у 1997 р. [6]. А. Заєць підкреслює, що у вітчизняних наукових дослідженнях активно розглядається трансформація поглядів на реформування місцевого самоврядування після відновлення незалежності України. Зокрема, автор підкреслює важливість Європейської хартії місцевого самоврядування як ключового орієнтиру для розробки сучасної концепції автономії територіальних громад [23, с. 66-73]. Також у наукових джерелах наголошується, що прийняття цієї хартії та її принципів стало важливим кроком у адаптації українського законодавства до європейських стандартів децентралізації та демократичного управління [21, с. 12].

Більшість дослідників сходяться на думці, що процес децентралізації слід розглядати як логічне завершення тривалої еволюції місцевого самоврядування в Україні. Він передбачає передачу значних повноважень і фінансових ресурсів безпосередньо громадам, що сприяє збільшенню їх автономії, підзвітності та ефективної участі громадян у процесах прийняття рішень на місцевому рівні. Також акцентується на тому, що реформа місцевого управління не обмежується лише юридичними змінами, а включає розвиток нових інституційних механізмів, які забезпечують практичну реалізацію прав

громад і гарантують контроль за діяльністю місцевих органів влади [21; 22; 23].

Ці тенденції підтверджуються численними дослідженнями, що аналізують модернізацію місцевого управління з урахуванням європейських стандартів. Зокрема, науковці звертають увагу на значення Хартії для визначення пріоритетів у розподілі повноважень та фінансів між центральними органами влади і територіальними громадами. Впровадження цих засад дозволяє зміцнити самостійність громад у вирішенні місцевих питань, водночас створюючи систему підзвітності та відкритості, що є ключовою передумовою розвитку демократичної держави. Отже, сучасні дослідники одностайно визнають, що децентралізація та посилення автономії громад є не лише юридичною, а й соціально-політичною трансформацією, яка формує основу стабільного та ефективного місцевого самоврядування в Україні [24, с. 255].

Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування в Україні вирізняється не лише продовженням процесу децентралізації, а й активним впровадженням цифрових технологій у публічне управління. Зокрема, А. Дякевич та А. Шаповалова доводять, що «місцеве самоврядування становить ключовий елемент демократичного устрою України, сприяючи підвищенню ефективності публічного управління, зокрема завдяки впровадженню цифрових технологій, які забезпечують прозорість, оперативність і залучення громадян до прийняття рішень» [25, с. 618].

А. Стечишин зазначає, що «сучасне місцеве самоврядування в Україні є результатом не лише нормативної еволюції, а й глибинного культурно-правового процесу, який відображає взаємодію традиції та модернізації, національного досвіду та імплементації західних зразків» [15, с. 4].

Починаючи з масштабних реформ 2014 р., децентралізація стала одним із ключових напрямів адміністративно-територіальної трансформації, спрямованих на зміцнення спроможності територіальних громад та розширення їхніх повноважень і фінансових ресурсів. Реалізація цих змін

передбачає не лише оптимізацію механізмів розподілу бюджетних коштів, а й модернізацію адміністративних процедур, що підвищує прозорість та підзвітність місцевих органів влади перед громадянами. Такий підхід сприяє не лише оновленню системи управління на місцевому рівні, а й створює основу для розвитку електронного урядування та цифрового надання адміністративних послуг, відповідаючи європейським стандартам демократичного управління. Дослідження також відзначають, що цифровізація місцевого самоврядування, зокрема використання штучного інтелекту та сучасних ІТ-рішень, стає одним із визначальних чинників підвищення ефективності муніципального управління та зміцнення стійкості громад перед викликами соціально-економічного розвитку ХХІ ст. [26].

Отже, еволюція поняття місцевого самоврядування відбувалася від його сприйняття як елемента адміністративної децентралізації до усвідомлення його як самостійної, демократичної форми організації публічної влади. У результаті, місцеве самоврядування стало розглядатися не лише як інструмент управління, а як прояв активної участі територіальних громад у вирішенні питань власного розвитку.

1.3. Концепції місцевого самоврядування

У процесі аналізу концепцій місцевого самоврядування, ми зосередимося на висвітленні того моменту, що в різні історичні періоди існували неоднакові підходи до трактування цього феномена. Водночас, зміст і напрям політичних змін були тісно пов'язані з формуванням і науковим осмисленням теоретичних моделей місцевого самоврядування. У результаті, місцеве самоврядування поступово оформлювалося як цілісне явище на основі ідей суспільного договору, визнання та захисту прав і свобод людини, принципів представницької демократії та розподілу владних повноважень.

На сучасному етапі виокремлюють три ключові складові організації місцевого самоврядування та діяльності його органів, а саме: побудову

системи, обсяг повноважень і здійснення контролю. Саме пошук ефективних підходів до організації роботи органів місцевого самоврядування, визначення їхньої компетенції та забезпечення контролю за їх діяльністю, зокрема щодо дотримання вимог законодавства, став підґрунтям для формування теоретичних засад місцевого самоврядування [25].

У рамках наукових досліджень було сформовано кілька основних концепцій місцевого самоврядування, серед яких виокремимо та систематизуємо найбільш відомі (табл. 1.1.):

Таблиця 1.1

Основні концепції місцевого самоврядування

№ з/п	Назва	Характеристика	Період	Представники
1	Концепція вільної громади	Передбачає самостійне управління громади без прямого втручання держави; акцент на ініціативу та автономію місцевих жителів	Кінець XVIII ст. – перша половина XIX ст. (1790-ті – 1850-ті рр.)	Алексіс де Токвіль, Карл Фрідріх Гербер, Георг Аренс, Пауль Лабанд, Отто фон Гірке
2	Громадівська концепція самоврядування	Визнає громаду суб'єктом управління, де рішення ухвалюються колегіально через громадські органи	Друга половина XIX ст. (1850–1890-ті рр.)	Роберт фон Моль, Отто фон Гірке, О. Ресслер
3	Державницька концепція самоврядування	Наголошує на контролі та координації органами державної влади; самоврядування підпорядковане законам держави	Середина – кінець XIX ст. (1850–1900-ті рр.)	Лоренц фон Штейн, Рудольф фон Гнейст
4	Концепція муніципального соціалізму	Передбачає активну участь місцевих органів у соціальному забезпеченні та наданні послуг населенню	Кінець XIX ст. – перша половина XX ст. (1880–1930-ті рр.)	Сідні Вебб, Беатріс Вебб
5	Концепція дуалізму	Поєднує автономію місцевих органів і контроль держави; баланс між самоврядуванням та централізацією	Друга половина XX ст. (1970–1990-ті рр.)	Джон Стюарт
6	Концепція соціального обслуговування	Орієнтована на забезпечення потреб громади через послуги соціального характеру	XX ст. (1950–1980-ті рр.)	Річард Тітмус, Толкотт Парсонс

Джерело: доопрацьовано автором на основі [27; 28].

Охарактеризуймо сутність та особливості кожної із перелічених у таблиці 1.1. концепцій.

Концепція вільної громади (базується на теорії природних прав громади) стала першою спробою теоретичного осмислення природи місцевого самоврядування. Її ключові ідеї були викладені Туре під час представлення доповіді щодо проєкту реформи місцевого управління на засіданні Національних зборів Франції у 1790 році. У подальшому зазначені положення отримали нормативне закріплення в Конституції Бельгії 1831 року, де було визнано існування особливої форми публічної влади громадівської [29].

Розробка концепції «вільної громади» пов'язується з науковими поглядами таких дослідників, як К.-Ф. Гербер, Г. Аренс, О. Лабанд, Е. Мейер та інших. Ця теоретична модель сформувалася у першій половині ХІХ століття, а окремі її положення були відображені у правових системах Бельгії, Франції та Німеччини. Її ключовою ідеєю є визнання за територіальними громадами природного та невід'ємного права на самостійне вирішення місцевих питань, а також обґрунтування необхідності мінімального втручання державної влади у внутрішню діяльність громади [29; 30, с. 79].

Представники концепції вільної громади, ґрунтуючись на засадах природного права та практиці розвитку міського управління в країнах Європи, обстоювали пріоритет місцевих спільнот у вирішенні власних питань порівняно з державною адміністрацією, а також їх самостійність і незалежність від центральної влади. У межах цієї концепції, права територіальної спільноти розглядаються як такі, що виникають з її самої сутності, а не надаються державою, яка, своєю чергою, лише визнає факт існування громади. Значна увага приділяється розумінню громади як об'єднання людей, пов'язаних не лише спільним місцем проживання, а й єдністю інтересів, спільними потребами, цілями та певною духовною спільністю. Саме тому однією з характерних рис цієї концепції є формування органів місцевого самоврядування виключно шляхом вибору їх членами відповідної територіальної спільноти. Що стосується повноважень і контролю,

прихильники цієї концепції наголошують на недопустимості втручання державних органів у внутрішні справи громади, обмежуючи роль держави лише перевіркою дотримання органами самоврядування встановлених меж їх компетенції під час здійснення діяльності [31].

Концепція вільної громади так і не була повною мірою реалізована на практиці, проте, відіграла важливу роль у становленні наукових уявлень про природу та організацію місцевого самоврядування. Наголошуючи на автономності територіальних спільнот, її автори у процесі практичного застосування стикалися з об'єктивними обмеженнями, оскільки повна незалежність громад є неможливою з огляду на їх взаємозв'язок між собою та необхідність взаємодії з органами державної влади, зокрема під час реалізації переданих їм функцій. За таких умов громада як суб'єкт самоврядування має виконувати роль посередника між членами місцевої спільноти та державними інституціями, поєднуючи співпрацю з владою зі збереженням визначеного рівня самостійності органів місцевого самоврядування [31].

У другій половині XIX століття сформувалася громадівська концепція самоврядування. У цій концепції визначалися рамки компетенції місцевих органів та державних структур, обґрунтовувалася автономність громад і передбачалося мінімальне втручання держави у їхню діяльність. Автори – Р. Моль, О. Ресслер, О. Гірке та ін. [29; 32, с. 187].

Громадівська концепція самоврядування базувалася на ідеї протиставлення громади та державної влади. Її автори наголошували, що державні органи не повинні втручатися у внутрішні справи місцевих спільнот. Водночас, вони розглядали основою самостійності органів самоврядування чітке розмежування завдань та інтересів громади і держави. Ефективність організації самоврядування, на думку прихильників громадівської концепції, забезпечувалася через систему виборів представників територіальних громад. Повноваження органів самоврядування охоплювали всі питання місцевого управління, передані на їхнє ведення. Що стосується контролю, передбачалося створення спеціального органу, який здійснює перевірку діяльності місцевих

органів не з точки зору доцільності їх рішень, а виключно за критерієм відповідності законодавству [29; 32, с. 187].

З огляду на принцип дотримання законності у роботі органів місцевого самоврядування були визначені конкретні методи організації діяльності територіальних громад. Основою управлінських рішень визнавалися воля та потреби різних груп населення певної місцевості, поєднання індивідуальних і колективних інтересів, що, без сумніву, передбачало високий рівень громадянської активності. Автори громадівської концепції наголошували, що складові системи громадянського суспільства та його структур, зокрема органів місцевого самоврядування, формуються переважно спонтанно через ініціативу самих громадян, на відміну від політичної діяльності, яка має більш централізований характер [29; 32, с. 187].

З часом центр громадської активності перемістився від національних інтересів до ініціатив самих громадян, що сприяло формуванню державницької концепції місцевого самоврядування, засновниками якої стали Л. Штейн та Р. Гнейст [33, с.12].

На відміну від концепцій вільної громади та громадівської, прихильники державницької моделі розглядали самоврядування як частину державного управління, де повноваження надаються державою, а виконують їх місцеві жителі, зацікавлені у результатах управління. Делегування функцій місцевим органам визначається міркуваннями доцільності, оскільки місцеві інтереси органічно пов'язані з державними. Органи самоврядування підпорядковуються і державі, і громаді, поєднуючи виконання державних завдань із захистом інтересів місцевих жителів. Державницька концепція містить два напрями: юридичний (Л. Штейн), який надає органам статус юридичної особи, та політичний (Р. Гнейст), який підкреслює економічну автономність і добровільну участь обраних авторитетних членів громади. Прихильники державницької концепції наголошували, що місцеве самоврядування передбачає передачу громаді відповідальності за виконання державних завдань, охоплюючи весь комплекс функцій управління [34-36].

Незважаючи на різні підходи до сутності самоврядування у наведених концепціях, головним питанням залишалось визначення оптимального поєднання державних і громадських начал. Вони значно вплинули на формування поглядів щодо розвитку інститутів громадянського суспільства, а саме, практика політичного життя та наукові дослідження XIX століття закріпили місцеве самоврядування як невід'ємну складову державного устрою, що поєднує державні та громадські інтереси з метою забезпечення належних умов життя як окремих людей, так і суспільства в цілому.

Згодом сформувалася концепція муніципального соціалізму, що є сукупністю програмних положень і принципів, спрямованих на максимальне демократичне врядування на місцевому рівні. Реалізація цих ідей передбачала надання міським і сільським органам влади широких повноважень та забезпечення повного представництва населення у місцевих органах управління. Прихильники муніципального соціалізму розраховували на поступові реформи й трансформації державного та громадського життя без різких потрясінь, що дозволяло перебудувати місцеве управління на нових засадах [27, с.72]

Окрім згаданих підходів до місцевого самоврядування, у науковій літературі виокремлюють також дуалістичну концепцію (концепцію муніципального дуалізму) та концепцію соціального обслуговування. Ці концепції виникли і активно розвивалися переважно в останню чверть XX століття [27; 37; 38].

Поява дуалістичної концепції обґрунтовується усвідомленням того, що жодна з попередніх концепцій не здатна повністю охопити різноманіття форм місцевого самоврядування, оскільки кожна з них надмірно акцентує одну із характеристик. Згідно з дуалістичною концепцією, місцеве самоврядування базується на таких положеннях: поєднання інтересів держави та місцевих громад; неможливість повного відокремлення завдань, що належать державі, від локальних питань; виконання органами самоврядування повноважень, делегованих центральною владою; визначеність предметів ведення та

компетенцій органів місцевого самоврядування; здійснення ними як публічних, так і приватноправових функцій [27; 37; 38].

Дуалістична концепція базується на подвійному характері місцевого самоврядування і спрямована на одночасне забезпечення самостійності громад та врахування інтересів держави. Суть дуалізму проявляється у тому, що місцеве самоврядування не створюється центральною владою, а визнається та гарантується нею, як природне і невід'ємне право громад на самостійне виконання повноважень та вирішення місцевих справ під власну відповідальність. Водночас, організаційні питання, такі як створення або ліквідація муніципальних утворень, встановлення їхніх повноважень і компетенцій, а також регулювання діяльності органів самоврядування, визначаються державою. З огляду на те, що державна політика формує рамки розвитку місцевого самоврядування та рамки його можливостей, дуалістична концепція передбачає, що органи самоврядування у своїй діяльності виконують не лише локальні завдання, а й реалізують окремі функції державного управління [27; 37; 38].

Головним пріоритетом діяльності органів місцевого самоврядування, за поглядом прихильників концепції соціального обслуговування, є забезпечення соціального добробуту населення. Згідно з цією концепцією, муніципалітети трактуються як органи влади, призначені виключно для надання послуг мешканцям і координації їх обслуговування в міських та сільських громадах. Основна мета діяльності місцевих органів полягає у підтримці і підвищенні рівня життя членів місцевої спільноти [27; 37; 38].

Сучасна концепція децентралізованого місцевого самоврядування в Україні спирається на принципи передачі повноважень і ресурсів від центральної влади до територіальних громад, що сприяє посиленню їх автономії у вирішенні локальних питань та розвитку місцевої демократії. Вона передбачає активну участь громадян у формуванні та контролі діяльності органів самоврядування, що підвищує прозорість й ефективність управлінських рішень. У межах цієї концепції відбувається поєднання

державних інтересів і потреб місцевих громад, що забезпечує баланс між державним контролем та самостійністю органів місцевого самоврядування, а також сприяє посиленню їхньої підзвітності перед громадою. Основу сучасної концепції становить децентралізація фінансів, повноважень і ресурсів, діджиталізація, що дозволяє громадам самостійно планувати власний розвиток та надавати якісні послуги населенню [38].

Отже, проаналізовані нами концепції місцевого самоврядування доводять, що цей інститут (місцеве самоврядування) змінювався з часом. Від втілення ідей вільної громади та громадівської моделі до державної концепції, концепції муніципального соціалізму, дуалізму та соціального обслуговування, до сучасної – усі вони були спрямовані на пошук балансу між самостійністю місцевих спільнот і інтересами держави та забезпечення ефективного управління на місцях. Хоча підходи до повноважень, контролю та участі громадян різнилися, усі концепції підкреслюють важливість місцевого самоврядування як способу поєднати державні та суспільні потреби, зробити життя людей кращим і розвивати громадянське суспільство.

Висновки до розділу 1

Підводячи підсумки першого розділу нашого дослідження, можемо зробити певні узагальнення.

У результаті дослідження встановлено, що місцеве самоврядування є базовим інститутом публічної влади, який забезпечує реалізацію прав територіальних громад на самостійне вирішення питань місцевого значення. Його функціонування ґрунтується на принципах демократичності, законності, автономності, підзвітності та відповідальності, що в сукупності забезпечує баланс між інтересами держави та громади.

Проаналізовано, що розвиток місцевого самоврядування має еволюційний характер: від централізованих моделей до сучасної децентралізованої системи, яка передбачає розширення повноважень громад,

підвищення їхньої фінансової спроможності та активну участь населення в управлінських процесах. Це зумовлено реформами публічного управління та необхідністю наближення влади до громадян. Децентралізаційні процеси сприяли формуванню спроможних територіальних громад із ширшими ресурсними можливостями. Важливу роль у цьому відіграє передача частини повноважень від державних органів на місцевий рівень. Крім того, посилюється значення інструментів громадської участі у прийнятті управлінських рішень. У результаті формується більш гнучка та ефективна система місцевого управління, орієнтована на потреби населення.

Встановлено, що сучасна децентралізована концепція в Україні інтегрує всі ці підходи, поєднуючи автономію, підзвітність, активну участь громадян і цифровізацію, що, в свою чергу, створює підґрунтя для ефективного, прозорого та сучасного місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 2

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ

2.1. Міжнародні стандарти у становленні правового забезпечення місцевого самоврядування в Україні

Ю. Ключковський зазначає, що «міжнародні стандарти у сфері місцевого самоврядування становлять сукупність загально визнаних принципів і норм міжнародного права, що визначають організаційні, правові та фінансові засади функціонування органів місцевого самоврядування» [39, с. 38].

Згаданий нами дослідник також вказує на те, що за своїм змістом міжнародні стандарти у сфері місцевого самоврядування охоплюють:

- стандарти участі громадян у вирішенні місцевих справ;
- стандарти виборності та підзвітності органів місцевої влади;
- стандарти організаційної й фінансової автономії місцевого самоврядування;
- стандарти чіткого розмежування повноважень між державою та територіальними громадами;
- стандарти прозорості діяльності органів місцевого самоврядування та захисту прав людини на місцевому рівні [39, с. 38].

При цьому, варто звернути увагу, що встановлення та регулювання зазначених стандартів здійснюється нормативно-правовими актами, положення яких визначають, в тому числі, базові орієнтири для формування національного законодавства України. Серед основних міжнародних нормативно-правових документів, які встановлюють стандарти у сфері місцевого самоврядування, особливе значення мають такі нормативно-правові акти:

- Загальна декларація прав людини (1948 р.) [40];

- Міжнародний пакт про громадянські та політичні права (1966 р.) [41];
- Європейська хартія місцевого самоврядування (1985 р.) [3];
- Всесвітня декларація місцевого самоврядування (1985 р.) [4];
- Європейська хартія міст (II Маніфест нової урбаністики) (1992 р.) [42];
- Декларація щодо регіоналізму в Європі (1996 р.) [43].
- Декларація прав мешканців міст (Європейська хартія захисту прав людини у місті (2000, Сен-Дені)) (2000 р.) [44];

Зазначені міжнародні нормативно-правові документи закріплюють конкретні стандарти організації та функціонування місцевого самоврядування, серед яких ключовими є стандарти демократичної участі населення, виборності органів місцевої влади, автономії місцевого самоврядування, чіткого розмежування повноважень між державою і територіальними громадами, а також фінансової самостійності органів місцевого самоврядування.

Зокрема, стаття 21 Загальної декларації прав людини закріплює міжнародний стандарт участі населення у здійсненні публічної влади, відповідно до якого кожна особа має право долучатися до управління своєю державою як безпосередньо, так і через обраних представників [40]. Це положення слугує нормативною основою для реалізації принципу формування органів місцевого самоврядування на виборних засадах.

У статті 25 Міжнародного пакту про громадянські та політичні права також визначено гарантії участі громадян у процесах формування органів влади, у тому числі на місцевому рівні. Документ гарантує право кожного громадянина брати участь у веденні державних і місцевих справ, а також забезпечує рівні можливості доступу до публічної служби [41].

Європейська хартія місцевого самоврядування, ухвалена Радою Європи 15 жовтня 1985 року, є ключовим міжнародним актом у цій сфері, оскільки закріплює принцип організаційної та функціональної автономії місцевої

влади. У ній визначено поняття місцевого самоврядування, гарантії його незалежності та правового захисту, а також основні повноваження і сфери компетенції органів місцевого самоврядування. Окремо підкреслюється принцип фінансової самодостатності громад, згідно з яким вони повинні мати достатні власні ресурси для виконання покладених функцій [3].

Всесвітня декларація місцевого самоврядування закріплює міжнародний стандарт визнання місцевого самоврядування як однієї з базових засад демократичного устрою держави та форми реалізації народовладдя на місцевому рівні. У документі наголошується на праві територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення через виборні органи, а також підкреслюється необхідність забезпечення їх організаційної, фінансової та правової автономії в межах закону [4].

Європейська хартія міст (II Маніфест нової урбаністики) визначає стратегічні орієнтири сталого розвитку міських територій, враховуючи баланс соціальних, економічних та екологічних факторів. Документ акцентує увагу на необхідності підвищення ролі органів місцевого самоврядування у плануванні міського простору та формуванні якісної міської інфраструктури [42].

Декларація щодо регіоналізму в Європі закріплює принципи регіональної автономії як важливої складової демократичного врядування та ефективного територіального управління. У ній наголошується на доцільності децентралізації та передачі частини повноважень на регіональний рівень з метою підвищення ефективності управлінських рішень і наближення влади до громадян [43].

Декларація прав мешканців міст (Європейська хартія захисту прав людини у місті, 2000, Сен-Дені) закріплює систему базових міських прав, спрямованих на забезпечення гідних умов життя, доступу до публічних послуг та безпечного середовища. Окремо в ній підкреслюється значення участі мешканців у процесах прийняття рішень на рівні міста як складової демократичного міського врядування [44].

Важливо й те, що міжнародні стандарти відіграють ключову роль у формуванні правової бази місцевого самоврядування в Україні. Адже, як вже було згадано раніше, вони є базовими орієнтирами для формування національного законодавства України й визначають загальні принципи, які забезпечують ефективну організацію місцевих органів влади та захист прав громадян, зокрема стандарти участі громадян в управлінні публічними справами, виборності та підзвітності органів місцевого самоврядування, їх організаційної та фінансової автономії.

Є. Бородін доводить, що «безпосередньо вплив міжнародних стандартів на формування правової бази місцевого самоврядування в Україні полягає у встановленні чітких критеріїв самостійності органів місцевого самоврядування, їх компетенції та взаємодії з державними органами. А саме, міжнародні стандарти місцевого самоврядування: визначають рамки втручання державної влади у діяльність органів місцевого самоврядування та закріплюють гарантії їх організаційної, правової й фінансової автономії; сприяють уніфікації підходів до розмежування власних і делегованих повноважень, що забезпечує стабільність функціонування місцевої влади; формують механізми підзвітності та прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, забезпечуючи контроль з боку територіальних громад і підвищуючи рівень довіри населення до місцевої влади» [45, с. 26].

Важливим проявом їхнього впливу є запровадження механізмів підзвітності органів місцевого самоврядування саме перед територіальними громадами, а не виключно перед центральними органами державної влади. Крім того, дотримання міжнародних стандартів підвищує рівень прозорості управлінських процесів та запобігає виникненню конфліктів компетенцій між різними рівнями публічної влади [45, с. 26].

Як доводить А. Баско, «міжнародні акти, що регулюють організацію та функціонування місцевого самоврядування, мають «м'який» формат впливу. Вони не встановлюють жорстко обов'язкових моделей, але формують загальні міжнародні стандарти демократичного врядування, яких держави мають

дотримуватися, враховуючи власні історичні, культурні та соціальні особливості» [46, с. 43].

Міжнародні стандарти впливають і на розвиток національного законодавства, сприяючи зближенню правових систем різних країн та формуванню спільних підходів до вирішення базових питань організації місцевої влади. Є. Бородин звертає увагу й на те, що «існує кілька способів впливу міжнародних стандартів на національне законодавство: пряме застосування міжнародних норм, ухвалення спеціальних актів імплементації, відтворення міжнародних норм у національних правових актах або включення положень про застосування норм міжнародного права до внутрішнього законодавства» [45, с. 29].

У разі виникнення колізії між нормами національного законодавства та міжнародними стандартами пріоритет надається останнім, що відповідає стандарту пріоритету міжнародного права та забезпечує виконання Україною своїх міжнародних зобов'язань. Разом із тим, як зазначає М. Сокирко, «на розвиток національного законодавства впливають не лише міжнародні стандарти, а й особливості правової системи держави, історичний досвід та рівень розвитку суспільства» [47, с. 1019].

Д. Оленев наголошує, що «в Україні імплементація міжнародних стандартів у сфері місцевого самоврядування відбувається шляхом ухвалення законів і підзаконних нормативно-правових актів, які враховують рекомендації міжнародних організацій. Завдяки цьому забезпечується реальна автономія органів місцевого самоврядування та дотримання прав громадян на участь у процесах прийняття рішень» [48, с. 9].

Зокрема, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» забезпечує реалізацію стандартів виборності та автономії, визначаючи правовий статус місцевих громад, порядок формування органів місцевого самоврядування через вибори, їхні повноваження та взаємодію з державними органами [6]. Бюджетний кодекс України забезпечує фінансову самостійність органів місцевого самоврядування, закріплюючи механізми формування

власних доходів і контроль за їх використанням, що відповідає міжнародним вимогам щодо фінансової автономії [49]. Окрім цього, важливу роль відіграє значний масив підзаконних нормативно-правових актів, рішень Кабінету Міністрів України та внутрішніх регламентів місцевих рад, які деталізують механізми участі громадян у прийнятті управлінських рішень, організацію громадських слухань, а також спрямовані на забезпечення відкритості та підзвітності діяльності органів місцевого самоврядування. У такий спосіб імплементуються стандарти демократичної участі населення, закріплені у Загальній декларації прав людини [40], Міжнародному пакті про громадянські та політичні права [41] та Європейській хартії місцевого самоврядування [3].

Тобто, українське законодавство є механізмом практичної реалізації міжнародних стандартів, імплементуючи їхні загальні принципи на конкретні правові норми та процедури, що забезпечують ефективну автономію органів місцевого самоврядування та захист прав громадян на місцевому рівні.

Крім того, міжнародні стандарти сприяють підвищенню прозорості та підзвітності органів місцевої влади в Україні. Так, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [6] передбачає обов'язок місцевих рад оприлюднювати рішення та вести відкриті засідання, а Бюджетний кодекс України [49] регламентує прозорий розподіл фінансових ресурсів між державою та громадами, визначає механізми звітності та контролю за використанням бюджетних коштів. Регламенти місцевих рад в Україні визначають чіткий порядок організації роботи органів місцевого самоврядування, розмежування власних і делегованих повноважень, а також процедурну дисципліну ухвалення рішень. Зокрема, положення про постійні комісії та регламент роботи ради встановлюють, які питання місцева рада вирішує самостійно, а які – у межах делегованих державою повноважень. Також, регламенти деталізують порядок проведення пленарних засідань, голосування, формування протоколів, проведення громадських слухань і публічного оприлюднення рішень ради. Це забезпечує прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, запобігає конфліктам компетенцій і

гарантує дотримання прав громадян на участь у процесах прийняття рішень тощо [46, с. 43].

Вважаємо, що такі заходи сприяють розвитку інституційного потенціалу органів місцевого самоврядування, дозволяють ефективно управляти ресурсами громади та реалізовувати місцеві програми розвитку, включаючи інвестиційні проекти, соціальні ініціативи та муніципальні послуги.

На думку Ю. Ключковського, «важливим аспектом міжнародних стандартів є забезпечення прав людини на місцевому рівні, зокрема реальної можливості громадян впливати на діяльність органів влади через вибори, громадські слухання та інші механізми участі, що підвищує легітимність органів місцевого самоврядування та рівень довіри до них» [39, с. 41].

Отже, міжнародні стандарти є не тільки нормативним орієнтиром, а й практичним механізмом розвитку місцевого самоврядування в Україні. Вони формують систему конкретних стандартів участі громадян, автономії, фінансової спроможності, прозорості та підзвітності органів місцевої влади, забезпечуючи інтеграцію України до європейського правового простору та створюючи умови для сталого розвитку вітчизняних територіальних громад.

2.2. Правові аспекти функціонування місцевого самоврядування

Переходячи до дослідження правових аспектів функціонування місцевого самоврядування, зауважимо, що інститут місцевого самоврядування є важливим посередником між населенням та органами державної влади і, водночас, ефективним інструментом реалізації регіональної політики.

Як було встановлено раніше, нормативно-правове регулювання сфери місцевого самоврядування в Україні ґрунтується на міжнародних стандартах, насамперед положеннях Європейської хартії місцевого самоврядування, яка визначає засади автономності, залучення громадян до управлінських процесів та фінансової незалежності громад [3]. Такий підхід сприяє узгодженню української правової системи з європейськими моделями організації публічної

влади, а також підвищує результативність функціонування інститутів місцевого самоврядування.

Варто зауважити, що сучасні реформи місцевого самоврядування спрямовані на зміцнення інституційної основи органів влади та вдосконалення їхньої управлінської діяльності, а також на оптимізацію територіальної та організаційної структури. А ефективність функціонування місцевого самоврядування, в свою чергу, визначається здатністю місцевих органів влади скоординовано та результативно виконувати покладені на них повноваження. При цьому, однією з ключових цілей місцевого самоврядування є об'єднання громадян на основі спільних інтересів та формування територіальних спільнот, здатних самостійно приймати рішення щодо вирішення місцевих проблем [26].

Сучасна модель місцевого самоврядування в Україні відтворює історичні традиції та спирається на положення Конституції України й відповідні національні нормативно-правові акти. Місцеве самоврядування в Україні має фундаментальне значення для реалізації демократичних засад та забезпечення прав громадян у питаннях місцевого життя.

Конституція України 1996 року заклала конституційно-правові підстави для того, щоб місцеві громади могли самостійно вирішувати питання місцевого значення та реалізовувати колективні інтереси громадян, пов'язані з їхнім проживанням. Конституція України чітко визначає політико-правову природу місцевого самоврядування, закріплюючи за територіальними громадами право самостійно вирішувати питання місцевого значення, управляти комунальною власністю та впливати на економічний і соціальний розвиток своїх громад [5].

Ці конституційні положення конкретизуються в Законах України «Про місцеве самоврядування в Україні» [6], «Про статус депутатів місцевих рад» [50], Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [51], який визначає порядок створення об'єднаних громад та їхні повноваження і Законом України «Про співробітництво територіальних

громад» [52], який регламентує механізми міжмуніципальної взаємодії та реалізацію спільних проєктів, Законом України «Про органи самоорганізації населення» [53].

Ці нормативні акти визначають повноваження громад, порядок організації їх роботи та фінансову автономію, створюючи правові підстави для ефективного місцевого самоврядування, що разом створюють правову основу для діяльності органів місцевої влади (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Законодавче забезпечення місцевого самоврядування в Україні

№ з/п	Нормативно-правовий акт	Характеристика	Значення для місцевого самоврядування
1	Конституція України (1996 р.)	Основний закон держави	Закріплює фундаментальні засади місцевого самоврядування, його автономію та гарантії (ст. 140–146)
2	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.)	Базовий профільний закон	Визначає систему органів місцевого самоврядування, їхні повноваження та принципи діяльності
3	Закон України «Про органи самоорганізації населення» (2001 р.)	Локальна демократія	Забезпечує участь громадян у вирішенні питань на рівні будинків, вулиць, мікрорайонів
4	Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001 р.)	Регулювання служби в ОМС	Встановлює первинні засади правового статусу посадових осіб, порядок проходження служби та базові гарантії професійної діяльності
5	Бюджетний кодекс України (2010 р.)	Фінансове регулювання	Визначає порядок формування та використання місцевих бюджетів
6	Податковий кодекс України (2010 р.)	Податкове регулювання	Формує дохідну базу місцевого самоврядування через місцеві податки і збори
7	Закон України «Про доступ до публічної інформації» (2011 р.)	Прозорість діяльності	Гарантує відкритість і підзвітність органів місцевого самоврядування
8	Закон України «Про співробітництво територіальних громад» (2014 р.)	Міжмуніципальна взаємодія	Дозволяє громадам реалізовувати спільні проєкти та об'єднувати ресурси
9	Закон України «Про засади державної регіональної політики» (2015 р.)	Регіональний розвиток	Регулює взаємодію держави та громад у сфері регіонального розвитку

Продовження табл. 2.1

№ з/п	Нормативно-правовий акт	Характеристика	Значення для місцевого самоврядування
10	Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015 р.)	Децентралізація	Створює правові умови формування спроможних громад
11	Виборчий кодекс України (2019 р.)	Виборче регулювання	Визначає порядок місцевих виборів, формування рад та обрання посадових осіб
12	Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» (2022 р.)	Правовий статус депутатів	Закріплює права, обов'язки та гарантії діяльності депутатів
13	Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (нова редакція 2023 р.)	Оновлене регулювання служби	Визначає сучасний правовий статус посадових осіб, порядок проходження служби та засади професійного розвитку відповідно до чинного законодавства

Джерело: доопрацьовано автором на основі [6; 9; 12; 50-53]

Водночас, варто наголосити, що, подібно до інших органів публічної влади, органи місцевого самоврядування реалізують свої повноваження виключно в межах чинного законодавства та інших нормативно-правових актів, що мають вищу юридичну силу. Принцип законності є базовою засадою функціонування місцевого самоврядування та закріплений у статті 4 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [6].

При цьому, державні органи здійснюють контроль за законністю рішень місцевих рад та їх виконавчих органів, не втручаючись у їх політичні або управлінські повноваження. До механізмів такого контролю належать перевірки обласних державних адміністрацій, а також контроль Кабінету Міністрів України, який забезпечує відповідність дій органів місцевого самоврядування чинному законодавству України. Основною метою цього контролю є дотримання законності та правових норм, передбачених Конституцією та законами України, зокрема Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [6].

Важливо зазначити, що саме через місцеве самоврядування територіальні громади стають повноправними суб'єктами управління на

своєму рівні. Закріплені законодавством права та повноваження дозволяють громадам самостійно ухвалювати рішення щодо розвитку території, управління комунальною власністю, надання публічних послуг і фінансування місцевих потреб. Місцеве самоврядування гарантує участь громадян у прийнятті рішень, забезпечує їхню підзвітність та фінансову автономію, що робить громади реальними носіями влади на місцевому рівні. Без цього механізму громади залишалися б лише адміністративними підрозділами держави, позбавленими можливості самостійно формувати власну політику та розвивати територію [48, с. 4].

Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» передбачено юридичну відповідальність депутатів місцевих рад, службовців та членів органів самоорганізації населення за порушення закону або невиконання обов'язків. Види відповідальності включають адміністративну, дисциплінарну та кримінальну, що гарантує дотримання законності та ефективність місцевого управління [6].

Також одним із ефективних інструментів реалізації специфіки місцевого самоврядування є діяльність органів самоорганізації населення (далі – ОСН), про законодавче забезпечення якої вище згадували. ОСН функціонують у межах територіальних громад, активізуючи зацікавленість мешканців у вирішенні місцевих справ і проблем та у пошуку найоптимальніших шляхів їх вирішення, сприяють підвищенню рівня громадянської свідомості та подальшому розвитку громадянського суспільства в Україні. Діяльність ОСН визнається на державному рівні та гарантується Конституцією України (ст. 7, 140) [5], а також законами «Про місцеве самоврядування в Україні» [6] та «Про органи самоорганізації населення» [53].

Водночас, наразі одним із викликів є відсутність чіткого законодавчого регулювання взаємовідносин між різними типами ОСН, які діють на одній території. Наприклад, у разі спільного функціонування комітету мікрорайону та будинкового комітету невизначеним залишається порядок розподілу повноважень та фінансування їх діяльності.

У сучасній системі місцевого самоврядування особливе значення набуває розвиток кадрового потенціалу органів місцевої влади. Ефективність реалізації реформ багато в чому визначається здатністю сформувати професійний корпус працівників, який може якісно виконувати широкий спектр управлінських завдань на місцевому рівні. Правове врегулювання служби в органах місцевого самоврядування територіальної громади наразі здійснюється на основі чинного Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» 2001 року, який визначає загальні засади організації служби, статус посадових осіб, порядок прийняття на службу та проходження служби [54]. Водночас, у 2023 році було прийнято новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який спрямований на модернізацію цієї сфери, однак набирає чинності поступово та ще не повністю замінив чинне регулювання [55]. З метою визначення ключових змін, які спрямовані на модернізацію та наближення служби в органах місцевого самоврядування до стандартів публічної служби, доцільно здійснити порівняльний аналіз чинного та нового законодавства (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика законодавчих норм щодо служби в органах місцевого самоврядування (за нормами Законів України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 2001 та 2023 рр.)

№ з/п	Критерій	Закон України 2001 р.	Закон України 2023 р.
1	Статус службовців	Відсутність чіткого нормативне розмежування між службовцями ОМС та виборними посадовими особами, що створює змішування функцій управління і політичного представництва	Закріплено чітке розмежування між службовцями місцевого самоврядування та виборними посадовими особами, визначено їх різний правовий статус і функції
2	Політична неупередженість	Норма про неупередженість є декларативною і не містить детального механізму реалізації	Встановлено обов'язкову політичну неупередженість із конкретними гарантіями та одночасним збереженням права службовців бути обраними

Продовження таблиці 2.2

№ з/п	Критерій	Закон України 2001 р.	Закон України 2023 р.
3	Порядок добору (конкурси)	Конкурсні процедури передбачені, але регулювання є фрагментарним і допускає різну практику застосування	Запроваджено уніфіковану конкурсну процедуру з обов'язковим оприлюдненням вакансій і результатів через Єдиний портал вакансій служби в органах місцевого самоврядування
4	Оцінювання діяльності	Системний механізм регулярного оцінювання результатів службової діяльності відсутній	Впроваджується обов'язкове щорічне оцінювання результатів службової діяльності
5	Кар'єра та розвиток	Кар'єрне просування регулюється загальними нормами без єдиної структурованої системи	Встановлено формалізований механізм кар'єрного просування та професійного розвитку службовців
9	Оплата праці	Система оплати праці базується на посадових окладах і надбавках без єдиних рамкових підходів	Встановлюється рамкова система посадових окладів та більш уніфікована структура оплати праці
7	Відповідальність	Дисциплінарна відповідальність визначена загальними положеннями без детальної конкретизації процедур	Деталізовано дисциплінарну та матеріальну відповідальність, визначено чіткі підстави та механізми застосування

Джерело: доопрацьовано автором на основі [54; 55].

Порівняльний аналіз, наведений у таблиці 2.2., засвідчує, що Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 2023 року суттєво модернізує правове регулювання служби в органах місцевого самоврядування порівняно із Законом 2001 року. Зокрема, нове законодавство спрямоване на усунення розмитості правового статусу службовців, посилення політичної неупередженості, уніфікацію конкурсних процедур, запровадження системи щорічного оцінювання результатів службової діяльності, а також формалізацію кар'єрного розвитку та системи оплати праці. Крім того, значну увагу приділено деталізації дисциплінарної та матеріальної відповідальності службовців. Відтак, новий закон формує більш структуровану, прозору та професіоналізовану модель служби в органах

місцевого самоврядування, орієнтовану на підвищення ефективності публічного управління та наближення до європейських стандартів.

Звертаючись до аналізу наукових джерел, зазначимо, що служба в органах місцевого самоврядування є ключовим інструментом реалізації функцій та завдань місцевої влади, оскільки саме через неї забезпечується практичне виконання управлінських рішень на територіальному рівні. Наведені вище законодавчі акти визначають правові засади проходження служби, компетенцію службовців та організаційні основи діяльності органів місцевого самоврядування, що в сукупності забезпечує ефективність функціонування системи публічного управління на місцях. Зокрема, як зазначає В. Божко, «професійна управлінська діяльність у складі органів місцевого самоврядування територіальної громади охоплює комплекс соціально значущих дій працівників, спрямованих на досягнення конкретних результатів. Вона має усвідомлений, активний і колективний характер, передбачає застосування спеціальних знань, навичок та компетенцій. Працівники виконують функції регіонального і місцевого управління, включно з адміністративно-господарськими, виконавчо-розпорядчими, координаційними та інформаційно-аналітичними завданнями. Закон визначає поняття служби та встановлює категорії посад, що підпадають під його регулювання» [56, с. 9].

Служба в органах місцевого самоврядування є постійною, поєднує елементи виборності та призначення, залежно від типу посад; має громадський характер та передбачає можливість самостійного вирішення питань місцевого значення. Службовці відзначаються застосуванням теоретичних знань на практиці, наявністю спеціалізованої освіти, підтвердженою компетентністю, дотриманням кодексу поведінки та виконанням обов'язків на благо громади.

На думку О. Лазора, «у державно-управлінському розумінні поняття «компетенція» охоплює сукупність офіційно закріплених прав і обов'язків, які визначають повноваження органу влади або посадової особи щодо ухвалення обов'язкових для виконання рішень та контролю за їх реалізацією. Професійна

служба, своєю чергою, встановлює кваліфікаційні вимоги до працівників, окреслює необхідний рівень знань, умінь і навичок та орієнтується на забезпечення прав і свобод громадян, а також створення умов для їх безпеки й належного рівня життя. Соціальний вимір служби проявляється у впровадженні державної соціальної політики на місцевому рівні, формуванні організованого та професійно підготовленого кадрового складу з доступом до управлінської інформації й ресурсів громади. Водночас, це передбачає надання службовцям особливого соціального статусу, що включає їхні права й обов'язки, рівень престижу та авторитету, а також вимоги до освіти і професійного розвитку» [57, с. 127].

Варто підкреслити, що правове регулювання функціонування місцевого самоврядування не обмежується виключно законами України. Значну роль у деталізації та практичній реалізації норм відіграють підзаконні нормативно-правові акти та акти органів публічної влади, які конкретизують порядок реалізації повноважень органів місцевого самоврядування, визначають організаційні та процедурні аспекти їх діяльності. Саме тому доцільним є розгляд основних підзаконних актів, що регулюють сферу місцевого самоврядування в Україні [7; 9]:

Укази Президента України є одним із ключових видів нормативних актів, що мають загальнообов'язковий характер на всій території держави. Наприклад, Указ Президента України №64/2022 від 24 лютого 2022 року «Про введення воєнного стану в Україні» визначає особливий правовий режим функціонування держави. Для органів місцевого самоврядування (ОМС) такі акти мають стратегічне значення, оскільки встановлюють рамкові умови діяльності громад, визначають пріоритети державної політики та можуть вводити спеціальні режими управління, що впливають на повноваження місцевих органів влади [7; 9].

Накази центральних органів виконавчої влади є нормативними актами, що деталізують та конкретизують положення законів і підзаконних актів у межах компетенції відповідних міністерств і відомств. Прикладом є Наказ

Міністерства фінансів України №938 від 23.08.2012 «Про затвердження Порядку казначейського обслуговування місцевих бюджетів». Такі документи мають важливе значення для місцевого самоврядування, оскільки регулюють фінансові, організаційні та методичні аспекти діяльності громад, зокрема порядок виконання місцевих бюджетів, бухгалтерського обліку та взаємодії з Державною казначейською службою [7; 9].

Акти органів місцевого самоврядування включають рішення міських, селищних та сільських рад, виконавчих комітетів, а також розпорядження голів громад. Вони є найбільш наближеними до населення нормативними актами та безпосередньо регулюють питання місцевого значення. Саме на їх основі вирішуються питання соціально-економічного розвитку територіальних громад, благоустрою, місцевих програм, управління комунальною власністю та інших сфер, що належать до компетенції ОМС [7; 9].

Зазначені акти у сукупності формують багаторівневу систему правового регулювання місцевого самоврядування, яка доповнює законодавчі норми та забезпечує їх практичну реалізацію на різних рівнях публічного управління.

Правові аспекти функціонування органів місцевого самоврядування також охоплюють регламентацію процедур ухвалення рішень, зокрема скликання сесій ради, голосування, затвердження програм та регламенту роботи ради, що забезпечує законність, прозорість і передбачуваність управлінських процесів.

Крім того, варто підкреслити, що нормативне врегулювання процедур прийняття рішень органами місцевого самоврядування не відбувається ізольовано, а формується під впливом загального правового режиму, який функціонує в державі та визначає особливості роботи всієї системи публічної влади. Серед таких режимів особливе значення має воєнний стан, який встановлює спеціальний порядок правового регулювання управлінських процесів і суттєво впливає на діяльність органів місцевого самоврядування.

Воєнний стан в Україні є спеціальним правовим режимом, який запроваджується з метою гарантування національної безпеки, обороноздатності держави та забезпечення функціонування життєво важливих процесів у територіальних громадах. Його введення відбулося 24 лютого 2022 року о 05:30 на підставі Указу Президента України № 64/2022 [58] у зв'язку з початком повномасштабної збройної агресії Російської Федерації. Зазначене рішення було схвалене Верховною Радою України відповідно до положень Конституції України (зокрема статті 106) [5] та Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [59].

Спершу строк дії воєнного стану складав 30 днів, проте згодом він багаторазово продовжувався Верховною Радою у зв'язку з триваючою війною, і станом на 2026 рік залишається чинним на всій території країни.

Аналізуючи положення Закону України «Про правовий режим воєнного стану», зазначимо, що до характерних ознак правового режиму воєнного стану в Україні належать такі:

- розширення повноважень органів влади та управління;
- покладення на населення додаткових обов'язків;
- тимчасове обмеження окремих прав і свобод громадян, зокрема у сфері політичної активності, що передбачає заборону або регулювання проведення зборів, мітингів, демонстрацій, ходів, пікетувань та інших масових заходів [59].

Такі обмеження запроваджуються лише в обсязі, який є необхідним для гарантування державної безпеки, та не повинні призводити до порушення базових прав і свобод людини.

Щоб встановлені норми стали обов'язковими для виконання, їх слід формалізувати у спеціальних нормативних актах. Режим воєнного стану регламентується конкретними правовими документами, які, з огляду на важливість питання, мають пріоритетну юридичну силу та забезпечують правову визначеність у поведінці органів влади і громадян. Зокрема, з метою забезпечення безперервності функціонування органів місцевого

самоврядування в умовах збройної агресії 8 жовтня 2025 року Верховна Рада України прийняла постанову № 4621-IX, яка регламентує діяльність сільських, селищних, міських, районних у містах, районних, обласних рад та відповідних голів у воєнний час [60].

Цей нормативний акт підкреслює необхідність безперервності роботи органів місцевого самоврядування та координації їх діяльності з державними й військовими структурами, що дозволяє забезпечувати життєдіяльність територіальних громад навіть у кризових умовах.

Виявлені нами колізії між законодавством воєнного стану та принципами автономії органів місцевого самоврядування проявляються, зокрема, у питаннях перерозподілу управлінських повноважень між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями; обмеження самостійності прийняття рішень місцевими радами щодо бюджетних, кадрових та організаційних питань; а також у запровадженні додаткових координаційних процедур, які передбачають погодження окремих управлінських рішень із органами державної влади. Крім того, окремі колізійні аспекти стосуються обмеження реалізації принципу повноти місцевого самоврядування в частині делегованих і власних повноважень, що зумовлено необхідністю забезпечення обороноздатності держави та функціонування критичної інфраструктури. Водночас, нормативно-правове регулювання зберігає інституційну основу місцевого самоврядування, визначаючи особливості реалізації його функцій в умовах особливого правового режиму.

Отже, правове регулювання місцевого самоврядування в Україні є багаторівневою системою, яка включає Конституцію України, міжнародні акти, закони, підзаконні нормативно-правові акти та рішення органів місцевого самоврядування. Така система забезпечує комплексне регулювання організації та функціонування територіальних громад, визначає їхні повноваження та гарантує принципи автономії, законності й фінансової самостійності. Важливе значення в сучасних умовах мають реформи

децентралізації, орієнтовані на зміцнення потенціалу територіальних громад та підвищення результативності управління на місцевому рівні. Окремо слід відзначити вплив воєнного стану, який встановив особливі правові умови діяльності органів місцевого самоврядування, водночас забезпечивши безперервне виконання ними своїх функцій. Загалом, чинна нормативно-правова база формує цілісну систему публічного управління на місцевому рівні та створює правові засади для розвитку демократичного врядування в Україні. Водночас, важливо зазначити, що ефективність цієї системи значною мірою забезпечується підзаконними нормативно-правовими актами та актами місцевого рівня, включно з локальними нормативними документами територіальних громад, зокрема, статутами, які деталізують законодавчі положення, визначають організаційні засади діяльності органів місцевого самоврядування та забезпечують їх практичну реалізацію на місцях.

2.3. Особливості реалізації місцевого самоврядування під час воєнного стану

Як доводить В. Кисіль, «в умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування й надалі здійснюють покладені на них законодавством повноваження, проте їхня діяльність адаптується до потреб оперативного реагування на наявні загрози та узгоджується з роботою військових і державних органів. Така модель функціонування зумовлює потребу у забезпеченні рівноваги між збереженням самостійності територіальних громад і пріоритетністю завдань національної безпеки» [61, с. 112].

Діяльність органів місцевого самоврядування в Україні врегульовується законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» [6], «Про правовий режим воєнного стану» [59] та «Про оборону України» [62], які визначають специфіку здійснення повноважень у період кризових ситуацій. Зазначені нормативно-правові акти встановлюють обов'язковість співпраці органів місцевого самоврядування з військовими адміністраціями, Збройними Силами

України, Національною поліцією та ДСНС, що забезпечує скоординованість управлінських рішень у сфері національної безпеки.

Практична реалізація цих положень підтверджується формуванням системи військових адміністрацій у 2022–2025 роках, що забезпечує координацію діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Система військових адміністрацій в Україні (2022–2025 рр.)

№ з/п	Рівень адміністрацій	Кількість	Характеристика
1	Обласні військові адміністрації	25	24 ОВА та Київська міська військова адміністрація, утворені на базі ОДА після 24.02.2022
2	Районні військові адміністрації	136 районів	Виконують координаційні функції на районному рівні в умовах воєнного стану
3	Військові адміністрації територіальних громад	понад 200	Створюються у громадах у зоні бойових дій та на деокупованих територіях

Джерело: доопрацьовано автором на основі [63]

В організаційному аспекті, органи публічної влади адаптують адміністративні процеси до умов воєнного стану, забезпечуючи безперервність надання публічних послуг. Це включає організацію системи оповіщення населення, підтримання функціонування критичної інфраструктури (енергетики, водопостачання, транспорту, зв'язку), а також координацію діяльності комунальних підприємств і соціальних установ.

У 2024–2025 роках відбувається подальша модернізація системи цивільного захисту та оповіщення населення. Зокрема, у регіонах України впроваджуються сучасні системи інформування про надзвичайні ситуації, що забезпечують оперативне доведення сигналів тривоги до територіальних громад. Загалом у межах державної системи цивільного захисту функціонує понад 62 тисячі об'єктів інфраструктури оповіщення та реагування, що підвищує ефективність реагування на загрози та рівень безпеки населення. Така динаміка свідчить про системне посилення спроможності держави у сфері цивільного захисту в умовах воєнного стану [64].

Практична реалізація повноважень органів місцевого самоврядування значно залежить від їх фінансової спроможності. У воєнний період частина бюджетних повноважень може централізуватися з метою забезпечення оперативного реагування на безпекові виклики, однак загалом місцеві бюджети зберігають ключову роль у фінансуванні соціально-економічного розвитку громад. За даними Міністерства фінансів України, за січень-вересень 2025 року місцеві бюджети отримали понад 374,1 млрд. грн. до загального фонду, що на понад 15% більше порівняно з аналогічним періодом 2024 року [65]. Це свідчить про стійкість доходної бази територіальних громад та ефективність механізмів бюджетної децентралізації навіть в умовах воєнного стану. Основними джерелами доходів залишаються податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок і плата за землю, які формують основу фінансової автономії громад.

У 2025 році загалом спостерігається зростання обсягів доходів місцевих бюджетів при збереженні стабільної структури їх формування, що додатково підтверджує ефективність системи фінансової децентралізації.

Важливим показником є частка власних доходів, яка у 2025 році становить близько 75,4%, що свідчить про високий рівень фінансової самостійності територіальних громад. Водночас, спостерігається диференціація між громадами: у великих містах та економічно розвинених регіонах цей показник є вищим, тоді як у менш спроможних або постраждалих від війни громадах – нижчим, що не змінює загальної позитивної тенденції до посилення фінансової автономії [65].

Окремо слід відзначити високий рівень бюджетної дисципліни: станом на кінець 2025 року понад 97% місцевих бюджетів були затверджені, що забезпечує безперервність фінансування соціальної сфери, освіти, охорони здоров'я та житлово-комунального господарства [66].

Додатково статистичні дані підтверджують стабільність доходної бази місцевих бюджетів: у 2025 році податкові надходження становили понад 491

млрд. грн., що на 13,4 % більше порівняно з 2024 роком, зокрема за рахунок податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку та майнових податків [67].

Для комплексної оцінки фінансової спроможності територіальних громад доцільно узагальнити основні бюджетні показники у динаміці (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

Узагальнені показники фінансової спроможності місцевих бюджетів України (2024–2025 рр.)

Показник	2024 рік	2025 рік	Динаміка (характеристика)
Надходження до загального фонду місцевих бюджетів	325,3 млрд. грн.*	374,1 млрд. грн. (січень–вересень)	+ понад 15 %
Загальні податкові надходження	432 млрд. грн.*	491 млрд. грн.	+13,4 %
Частка власних доходів	–	75,4%	Високий рівень фінансової самостійності
Основні джерела доходів	ПДФО, єдиний податок, плата за землю	ПДФО, єдиний податок, плата за землю	Структура стабільна
Рівень затвердження місцевих бюджетів	–	понад 97 %	Висока бюджетна дисципліна
Надходження (січень–жовтень)	352 млрд. грн.*	403,2 млрд. грн.	+14,5 %

* розрахункові значення на основі темпів зростання

Джерело: доопрацьовано автором на основі [65–67]

Ефективність місцевого самоврядування не обмежується фінансовими показниками. Важливого значення набувають також відкритість управлінських процесів та залучення громадян до прийняття рішень. Як свідчать дані моніторингу, більшість територіальних громад забезпечують достатній рівень інформаційної відкритості та аналітичної спроможності. Зокрема, значна частка громад здійснює первинний статистичний облік, що створює основу для обґрунтованих управлінських рішень. Високий рівень доступності бюджетної інформації підтверджує прозорість місцевих фінансів та підзвітність органів влади громадськості [68; 69]. У цьому контексті

доцільно розглянути показники інформаційної прозорості та аналітичної спроможності громад (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

**Показники відкритості та інформаційної спроможності
територіальних громад України**

№ з/п	Показник	Значення, %	Характеристика
1	Частка територіальних громад, що ведуть первинний облік статистичних даних	понад 77	Забезпечує прийняття управлінських рішень на основі актуальної інформації
2	Оцінка доступності бюджетної інформації як «добре» або «дуже добре»	близько 88,2	Високий рівень прозорості та відкритості фінансових даних
3	Загальний рівень інформаційної відкритості громад	високий	Свідчить про розвиток належного врядування та підзвітності

Джерело: доопрацьовано автором на основі [68; 69]

Додатково слід зазначити, що громадяни мають конституційно гарантовані механізми участі у місцевому самоврядуванні, зокрема через звернення, громадські слухання та місцеві ініціативи, що підсилює демократичний характер управління. Важливим інструментом підвищення ефективності є міжмуніципальне співробітництво. Станом на початок 2025 року укладено понад 615 договорів між територіальними громадами, що дозволяє спільно вирішувати питання поводження з відходами, розвитку інфраструктури та надання соціальних послуг [70]. Це підвищує ефективність управління, особливо в малих і фінансово менш спроможних громадах. У соціально-цифровому аспекті значну роль відіграє впровадження електронних інструментів взаємодії з громадянами. Платформи електронної демократії, зокрема E-DEM, забезпечують можливість подання електронних петицій та звернень, що дозволяє зберігати участь громадян у процесах управління навіть в умовах воєнного стану.

Отже, місцеве самоврядування в Україні в умовах воєнного стану функціонує як комплексна система, що поєднує правову, організаційну, фінансову, соціальну та цифрову складові. Така багатовимірна структура

забезпечує безперервність надання публічних послуг, підтримання соціально-економічної стабільності та ефективне реагування на безпекові виклики, що підтверджує стійкість і адаптивність системи місцевого самоврядування навіть у кризових умовах.

Висновки до розділу 2

Підводячи підсумки другого розділу нашого дослідження, можемо зробити певні узагальнення.

Міжнародні стандарти відіграють визначальну роль у формуванні та розвитку правового забезпечення місцевого самоврядування в Україні, оскільки саме вони задають загальні рамки демократичного врядування. Передусім, ці стандарти закріплюють базові принципи участі громадян у вирішенні місцевих справ, виборності та підзвітності органів місцевої влади, а також їх організаційної й фінансової автономії. Водночас, норми міжнародних нормативно-правових актів слугують орієнтиром для вдосконалення національного законодавства, забезпечуючи його узгодженість із європейськими та загальновизнаними світовими стандартами. Саме імплементація міжнародних стандартів у національне право сприяє чіткому розмежуванню повноважень між державою і територіальними громадами. Міжнародні стандарти забезпечують реальні механізми захисту прав людини на місцевому рівні та розширюють можливості громадянської участі у процесах прийняття рішень.

Правові аспекти функціонування місцевого самоврядування в Україні поєднують цілісну систему норм і механізмів, які забезпечують реальну участь територіальних громад у здійсненні публічної влади. Передусім, конституційні положення та спеціальні закони створюють надійну правову основу для самостійного вирішення громадами питань місцевого значення й управління власними ресурсами. Важливу роль відіграє реформа децентралізації, яка суттєво посилила інституційну спроможність громад та

розширила обсяг їхніх повноважень. Водночас, фінансова автономія місцевих бюджетів підтверджує здатність органів самоврядування ефективно планувати розвиток територій і забезпечувати надання публічних послуг. Не менш значущим чинником є розвиток кадрового потенціалу та професійної служби в органах місцевого самоврядування, що забезпечує якісне виконання управлінських функцій. У поєднанні з цим, активна участь громадян і діяльність органів самоорганізації населення посилюють підзвітність, відкритість і прозорість місцевої влади. Крім того, поширення міжмуніципального співробітництва створює додаткові можливості для об'єднання ресурсів і спільного вирішення проблем територіального розвитку.

Реалізація місцевого самоврядування в Україні в умовах воєнного стану відбувається в межах спеціального правового режиму, основною метою якого є гарантування національної безпеки та забезпечення безперервного функціонування територіальних громад. У цих умовах особливого значення набуває правове регулювання, що діє в період воєнного стану, адже саме воно гарантує безперервність функціонування органів місцевої влади та узгодженість їх взаємодії з військовими структурами і центральними органами державної влади. Водночас, навіть за наявності такого спеціального режиму органи місцевого самоврядування не втрачають своїх основних повноважень, поєднуючи самостійність територіальних громад із необхідністю дотримання вимог національної безпеки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Стратегії підвищення ефективності органів місцевого самоврядування

У сучасних умовах розвитку публічного управління в Україні, який супроводжується процесами децентралізації, цифрової трансформації та впливом кризових чинників, підвищення ефективності органів місцевого самоврядування потребує переходу від формальних реформ до впровадження інноваційних управлінських стратегій.

Як свідчать сучасні наукові дослідження, основною проблемою розвитку місцевого самоврядування залишається недостатня ефективність управлінських механізмів, також важливе значення має нечіткість розподілу повноважень та обмеженість ресурсної бази громад [12, с. 325].

Згадані проблемні моменти безпосередньо пов'язані з внутрішньою побудовою та функціонуванням органів місцевого самоврядування, що обумовлює необхідність звернення до їх організаційної структури. Відтак, стратегія вдосконалення організаційної структури органів місцевого самоврядування має передбачати не лише оптимізацію існуючих підрозділів, а й запровадження принципово нових інструментів управління, зокрема системи оцінювання результативності їх діяльності [71, с. 332].

Доцільним також є впровадження контрактів ефективності для керівників структурних підрозділів, які міститимуть чіткі кількісні показники результативності, а також проведення незалежного функціонального аудиту органів місцевого самоврядування. На сьогодні такі підходи в Україні або відсутні, або реалізуються формально, що знижує ефективність управління [46, с. 40].

Наступним стратегічним напрямом підвищення ефективності органів місцевого самоврядування є поглиблена цифровізація, яка має виходити за межі впровадження окремих електронних сервісів. У наукових працях підкреслюється, що цифрова трансформація повинна забезпечувати інтегрованість управлінських процесів та відкритість влади [71, с. 335]. Вважаємо, що у цьому контексті, доцільним є створення єдиного цифрового профілю мешканця громади, який об'єднуватиме всі адміністративні послуги, податкові зобов'язання та взаємодію з органами влади.

З плином часу перспективним може бути використання штучного інтелекту для автоматизації обробки звернень громадян та впровадження повністю інтегрованих реєстрів на рівні громади.

Важливим напрямом є формування професійного кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. Наукові дослідження свідчать, що ефективність децентралізації значно залежить від рівня компетентності посадових осіб [72, с. 24]. У зв'язку з цим доцільним є удосконалення системи професійного розвитку посадових осіб органів місцевого самоврядування шляхом підвищення вимог до змісту навчальних програм, впровадження практико-орієнтованих тренінгів, розширення цифрових форматів навчання, а також посилення зв'язку між результатами оцінювання професійної компетентності та подальшим кар'єрним просуванням.

Крім того, перспективним напрямом удосконалення кадрової політики в органах місцевого самоврядування є розвиток інструментів управління людськими ресурсами, зокрема формування кадрового резерву на конкурсних засадах із використанням цифрових платформ добору та оцінювання кандидатів. Водночас, доцільним є запровадження елементів міжмуніципального обміну управлінським досвідом та тимчасового залучення фахівців до роботи в інших громадах. Вважаємо, що такі підходи можуть підвищити мобільність кадрів, сприяти поширенню кращих практик управління та посиленню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Окремим стратегічними напрямом підвищення ефективності органів місцевого самоврядування є поглиблення та інноваційний розвиток інструментів участі громадян у процесах публічного управління, що є ключовою характеристикою сучасного демократичного місцевого самоврядування. У наукових дослідженнях наголошується, що результативність місцевого управління безпосередньо залежить від рівня залучення громадськості до формування, обговорення та ухвалення управлінських рішень [73, с. 720]. Відтак, особливого значення набуває використання цифрових платформ електронної демократії, онлайн-консультацій, інтерактивних механізмів зворотного зв'язку та інших сучасних інструментів участі, що підвищують прозорість і відкритість управлінських процесів.

Тобто, перспективним напрямом є подальший розвиток цифрових і партисипативних форм участі громадян у прийнятті управлінських рішень, зокрема розширення використання електронних консультацій, удосконалення механізмів електронних петицій, а також посилення ролі громадських рад як консультативно-дорадчих органів. Водночас, у науковій площині пропонуються інноваційні інструменти, такі як електронне голосування на місцевому рівні та «громадянські жури», однак їх впровадження в Україні наразі має переважно концептуальний характер [73, с. 720; 74; 75].

Також варто наголосити на тому, що стратегія підвищення фінансової ефективності органів місцевого самоврядування повинна ґрунтуватися на використанні сучасних фінансових інструментів та підходів до бюджетування. У наукових джерелах наголошується, що фінансова спроможність громад є ключовою умовою їх розвитку [73, с. 720; 74; 75].

Стосовно цього напрямку, доцільним є впровадження більш сучасних підходів до бюджетного планування в органах місцевого самоврядування, зокрема елементів бюджетування, орієнтованого на результат, що передбачає перегляд доцільності та ефективності кожної бюджетної статті. Перспективним також є поступове розширення практики партисипативного

бюджетування як інструменту залучення громадян до визначення пріоритетів розвитку громади в межах частини місцевого бюджету. Окремо варто відзначити можливість подальшого розвитку механізмів залучення позабюджетних ресурсів, зокрема через місцеві запозичення та випуск муніципальних облігацій у межах чинного законодавства. У сучасних умовах України зазначені інструменти вже частково застосовуються, однак потребують системного розширення та інституційного зміцнення для підвищення ефективності фінансового управління громадами.

Розвиток міжмуніципального співробітництва є ще одним важливим напрямом підвищення ефективності місцевого самоврядування. Дослідження свідчать, що об'єднання ресурсів громад сприяє підвищенню їх спроможності та ефективності управління. Відтак, доцільним є створення спільних центрів надання управлінських послуг для кількох громад, формування об'єднаних комунальних підприємств та впровадження спільних цифрових платформ управління.

Окремим напрямом підвищення ефективності органів місцевого самоврядування може стати удосконалення забезпечення прозорості їх діяльності та впровадження сучасних антикорупційних інструментів. Адже, як зазначають дослідники, прозорість і підзвітність є ключовими умовами довіри до влади та ефективності управління [71, с. 333].

У зв'язку із цим, доцільним є впровадження автоматизованих систем виявлення корупційних ризиків, обов'язкове оприлюднення не лише рішень, а й обґрунтувань їх прийняття, а також створення системи відстеження процесу ухвалення управлінських рішень. В Україні прозорість забезпечується переважно на рівні доступу до інформації, однак глибинні механізми контролю залишаються недостатньо розвиненими.

Отже, підвищення ефективності органів місцевого самоврядування в Україні можливе лише за умови комплексного впровадження взаємопов'язаних стратегій розвитку, зокрема:

- стратегії результативного управління, яка передбачає орієнтацію на досягнення вимірюваних результатів діяльності органів влади;
- стратегії цифрової трансформації, спрямованої на поглиблення електронного урядування та інтеграцію управлінських процесів;
- стратегії розвитку кадрового потенціалу, що забезпечує професіоналізацію та підвищення компетентності посадових осіб;
- стратегії розвитку партисипативної демократії, орієнтованої на розширення участі громадян у прийнятті управлінських рішень;
- стратегії фінансової ефективності громад, яка спрямована на зміцнення їх фінансової спроможності та раціоналізацію бюджетних витрат.

Важливу роль також відіграють стратегія міжмуніципального співробітництва, що передбачає об'єднання ресурсів і спільну реалізацію управлінських завдань, та стратегія забезпечення прозорості й антикорупційної ефективності, яка спрямована на підвищення відкритості діяльності органів місцевого самоврядування та зміцнення довіри громадян до влади.

3.2. Інноваційні моделі управління громадою

Спираючись на викладене вище, можемо стверджувати, що у сучасному публічному управлінні ключовими засадами функціонування інноваційних підходів до розвитку громади є відкритість управлінських процесів, залучення громадян до прийняття рішень та активне впровадження цифрових технологій.

Тобто, поєднання згаданих складових забезпечує підвищення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, розширює можливості громадського контролю та сприяє більш тісній взаємодії між владою і мешканцями громади. Застосування сучасних інструментів управління дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, оперативніше реагувати на потреби населення та забезпечувати раціональне використання ресурсів. У

результаті, формується більш ефективна, стійка та комфортна для проживання модель розвитку територіальної громади.

Вважаємо, що за своєю сутністю та призначенням, інноваційні моделі управління громадою покликані формувати нову парадигму місцевого самоврядування, що ґрунтується на переході від ієрархічно-бюрократичної системи до сервісно-мережевої, цифрово інтегрованої та людиноцентричної моделі. Їх спільна мета полягає у підвищенні ефективності публічного управління, забезпеченні прозорості рішень, посиленні участі громадян та оптимізації використання ресурсів територіальних громад України.

При цьому, можемо стверджувати, що партисипативне управління є базовим елементом демократизації місцевої влади, оскільки передбачає залучення мешканців до процесів формування та реалізації політики через інструменти громадського бюджету, електронних петицій, громадських слухань і консультацій. Воно ґрунтується на теоретичній моделі «участі громадян», запропонованій Ш. Арнстейн (1969), яка визначає ступені залучення громадян до прийняття рішень. Ця модель передбачає використання інструментів громадського бюджету, електронних петицій та консультацій. Ефект полягає у підвищенні легітимності публічних рішень, зміцненні довіри до влади та зниженні соціальної конфліктності. У перспективі, це забезпечує розвиток локальної демократії та інституціоналізацію громадської участі [74; 75; 76; 77].

Ефект партисипативного управління полягає у підвищенні легітимності управлінських рішень, зниженні соціальної напруги та формуванні у населення відчуття співвідповідальності за розвиток громади. У перспективі для громад України це означає посилення локальної демократії та зменшення відчуження між владою і громадянами.

Серед інноваційних моделей управління громадою варто відзначити електронне врядування (e-governance), яке передбачає комплексну цифровізацію адміністративних процесів, автоматизацію надання публічних послуг, впровадження електронного документообігу та розвиток відкритих

даних, зокрема через державні платформи на кшталт «Дія» [78]. Його ключовий ефект полягає у скороченні часу на отримання послуг, мінімізації адміністративних бар'єрів і зменшенні корупційних ризиків. У довгостроковій перспективі це формує цифрову зрілість громад, підвищує інвестиційну привабливість територій та сприяє інтеграції України у європейський адміністративний простір [79; 80].

В свою чергу, інноваційна модель Smart City базується на використанні інтелектуальних технологій, Інтернету речей (IoT), автоматизованих систем управління інфраструктурою та цифрового моніторингу місцевих процесів життєдіяльності громади. Вона охоплює транспорт, енергетику, житлово-комунальне господарство, екологічний контроль і громадську безпеку. Її ефект полягає у підвищенні ресурсної ефективності, зниженні витрат бюджету та покращенні якості міського середовища. Для українських громад у майбутньому це означає можливість переходу до енергоефективних, безпечних і екологічно збалансованих міст європейського типу [81].

Наприклад, у м. Вінниці модель Smart City поступово впроваджується у систему міського управління через цифровізацію ключових сфер життєдіяльності громади. Зокрема, розширюються електронні сервіси взаємодії мешканців з органами місцевого самоврядування, що дає змогу подавати звернення, отримувати адміністративні послуги та здійснювати комунікацію з міською владою в онлайн-форматі. У транспортній інфраструктурі застосовуються сучасні системи GPS-моніторингу громадського транспорту та електронного інформування пасажирів, що сприяє підвищенню прозорості перевезень, покращенню якості транспортного обслуговування та оптимізації маршрутної мережі. Паралельно, реалізуються заходи з підвищення енергоефективності, зокрема модернізація систем вуличного освітлення із використанням LED-технологій та автоматизованого керування, що дозволяє зменшити витрати енергоресурсів і навантаження на міський бюджет. Окремо впроваджуються елементи цифрового моніторингу стану довкілля, які забезпечують відстеження екологічних показників та

своєчасне реагування на зміни у навколишньому середовищі. Також розвиваються системи відеоспостереження у громадських просторах, що підвищує рівень безпеки мешканців [82].

Мережеве управління (network governance) як інноваційна модель управління громадою передбачає горизонтальну взаємодію органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій та експертного середовища. Його сутність полягає у спільному виробленні рішень та розподілі відповідальності між усіма учасниками розвитку громади. Ефектом є мобілізація додаткових ресурсів, підвищення якості управлінських рішень та формування партнерської моделі розвитку територій. У перспективі, для України це сприятиме сталому розвитку громад через залучення приватних інвестицій та посилення соціального капіталу [83].

Також варто звернути увагу на адаптивне (гнучке) управління, яке орієнтоване на здатність системи місцевого самоврядування швидко реагувати на зовнішні виклики, кризові ситуації та зміну соціально-економічних умов. Воно базується на постійному моніторингу даних, сценарному плануванні та оперативному коригуванні управлінських рішень. Його ефект полягає у підвищенні стійкості громад до криз, зокрема воєнних, економічних та екологічних. У майбутньому це забезпечить українським громадам здатність швидко відновлюватися та підтримувати функціонування критичної інфраструктури [84].

Управління на основі даних (data-driven governance) передбачає використання аналітики великих даних, геоінформаційних систем та цифрових платформ для обґрунтування управлінських рішень. Це дозволяє здійснювати більш точне прогнозування соціально-економічних процесів, ефективніше планувати бюджетні витрати та оцінювати результативність політик. Раціональність цього виду управління полягає у підвищенні ґрунтовності управлінських рішень на рівні громади та зменшенні управлінських помилок. Це формує доказову модель управління громадами,

що відповідає сучасним європейським стандартам публічного адміністрування [85].

Клієнтоорієнтоване управління передбачає розгляд мешканців громади як отримувачів публічних послуг, а органів влади – як сервісних інституцій. Основними інструментами є стандарти якості послуг, електронні сервіси, «єдині вікна» та системи зворотного зв'язку. Для України це є особливо актуальним у контексті децентралізації та реформування системи публічного управління, оскільки дозволяє підвищити доступність та якість адміністративних послуг, скоротити часові та процедурні витрати для громадян, а також мінімізувати корупційні ризики за рахунок цифровізації та стандартизації процедур. Впровадження клієнтоорієнтованого підходу сприяє формуванню довіри до органів місцевого самоврядування, посиленню їхньої підзвітності перед громадою та переходу від бюрократичної моделі управління до сервісної моделі, орієнтованої на потреби людини [86, с. 112].

Отже, формуванню комплексної системи сучасного публічного управління, яка поєднує цифровізацію, участь громадян, аналітичне обґрунтування рішень та партнерську взаємодію, сприяє інтеграція таких інноваційних моделей управління громадою:

- партисипативне управління;
- електронне врядування (e-governance);
- модель Smart City;
- мережеве управління (network governance);
- адаптивне (гнучке) управління;
- управління на основі даних (data-driven governance);
- клієнтоорієнтоване управління.

Для громад України їх впровадження має стратегічне значення, оскільки забезпечує підвищення якості управління, зміцнення демократичних інститутів, економічну ефективність та довгострокову стійкість територіального розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення.

3.3. Пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування

Підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в Україні в сучасних умовах потребує переходу від фрагментарних удосконалень до системного впровадження комплексних управлінських рішень, які поєднують цифрові, аналітичні, інституційні та комунікативні інструменти. У цьому контексті ключовим є нормативне та організаційне закріплення сучасних моделей управління, що забезпечують підвищення прозорості, результативності та адаптивності місцевої влади.

Одним із базових напрямів є нормативне забезпечення цифрової трансформації органів місцевого самоврядування. Йдеться про формування єдиних цифрових платформ управління територіальними громадами, які забезпечують інтеграцію електронного документообігу, надання адміністративних послуг та взаємодію з мешканцями. Важливим є також закріплення стандартів сумісності муніципальних інформаційних систем та їх інтеграції у єдиний цифровий простір.

Не менш важливим є нормативне закріплення використання аналітичних, статистичних та геоінформаційних даних як обов'язкової основи прийняття управлінських рішень. Це передбачає перехід до доказової моделі управління, за якої кожне управлінське рішення ґрунтується на об'єктивних показниках соціально-економічного розвитку територій, що підвищує якість стратегічного планування та ефективність бюджетного використання ресурсів [86, с. 113].

Окремого нормативного врегулювання потребує розвиток електронної демократії та партисипативних механізмів управління. Доцільним є закріплення обов'язковості електронних консультацій із громадськістю, громадських обговорень та інструментів участі громадян у бюджетному процесі. Це дозволяє інституціоналізувати участь мешканців громади у

прийнятті управлінських рішень і підвищити рівень довіри до органів місцевого самоврядування [87, с. 72].

Важливим напрямом є також нормативне закріплення концепції Smart City як інструменту комплексної цифрової модернізації міської інфраструктури. Це охоплює впровадження інтелектуальних систем управління транспортом, енергетикою, житлово-комунальним господарством та екологічним моніторингом, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів громади.

З метою підвищення стійкості системи місцевого самоврядування до кризових умов доцільним є закріплення механізмів резервного копіювання, захисту та відновлення цифрових даних органів місцевого самоврядування, особливо в умовах надзвичайного або воєнного стану. Це забезпечує безперервність надання адміністративних послуг та функціонування управлінських процесів.

Окремо слід виділити необхідність нормативного посилення антикорупційних механізмів. Доцільним є запровадження електронних систем декларування та автоматизованого виявлення потенційного конфлікту інтересів під час прийняття рішень органами місцевого самоврядування, а також створення цифрових реєстрів відповідних випадків із забезпеченням відкритого доступу до інформації.

Також потребує вдосконалення регулювання статусу старости шляхом запровадження цифрових інструментів взаємодії з жителями старостинського округу, зокрема онлайн-прийому громадян, електронних консультацій, платформ зворотного зв'язку та електронного обліку звернень громадян із контролем строків їх розгляду.

Реалізація зазначених заходів потребує внесення комплексних змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Зокрема, пропонується доповнити частину першу статті 26 «Виключна компетенція сільських, селищних, міських рад» новими пунктами такого змісту:

«прийняття рішень щодо впровадження та забезпечення функціонування єдиних цифрових платформ управління територіальною громадою, систем електронного документообігу та інтегрованих муніципальних інформаційних систем»;

«затвердження порядку збору, обробки та використання аналітичних, статистичних та геоінформаційних даних для обґрунтування управлінських рішень органів місцевого самоврядування»;

«затвердження та реалізація концепцій розвитку розумної міської інфраструктури (Smart City), включаючи системи управління транспортом, енергетикою, комунальними послугами та екологічним моніторингом»;

«затвердження обов'язкових механізмів електронної участі жителів у прийнятті рішень місцевого значення, включаючи електронні консультації, громадські обговорення та участь у формуванні місцевого бюджету»;

«визначення порядку функціонування систем безперервного надання адміністративних послуг та резервного копіювання (захисту) цифрових даних органів місцевого самоврядування в умовах надзвичайного або воєнного стану».

Крім того, з метою підвищення ефективності антикорупційного та конфліктно-інтересного регулювання пропонується внести зміни до статті 59-1 «Конфлікт інтересів», доповнивши її положенням про обов'язкове використання електронних систем декларування та автоматизованого виявлення потенційного конфлікту інтересів під час участі у прийнятті рішень органами місцевого самоврядування.

Також пропонується внести зміни до статті 54-1 «Староста», доповнивши її положенням щодо впровадження цифрових інструментів взаємодії старости з жителями старостинського округу, включаючи електронні консультації, онлайн-прийом громадян та цифрові платформи зворотного зв'язку для оперативного реагування на потреби населення.

Вважаємо, що реалізація запропонованих змін забезпечить нормативне закріплення сучасних цифрових, аналітичних та партисипативних

інструментів управління, підвищить прозорість і ефективність діяльності органів місцевого самоврядування та сприятиме формуванню більш адаптивної та клієнтоорієнтованої моделі публічного управління в Україні.

Адаптивне управління набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє оперативно змінювати пріоритети політики залежно від безпекових та соціально-економічних умов. У післявоєнній перспективі запропоновані моделі управління формують основу для відновлення інфраструктури, повернення населення, економічного розвитку та інтеграції України до європейського управлінського простору.

Отже, комплексне впровадження цифрових, аналітичних, мережевих та партисипативних підходів забезпечує трансформацію системи місцевого самоврядування в ефективну, стійку та людиноцентричну модель, орієнтовану на довгостроковий розвиток територіальних громад України. А підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування можливе лише за умови системного впровадження сучасних управлінських інструментів, зокрема цифрових, аналітичних та партисипативних механізмів. Їх поєднання забезпечує перехід до нової моделі публічного управління, що базується на результативності, відкритості, адаптивності та сталому розвитку територіальних громад.

Висновки до розділу 3

Підводячи підсумки третього розділу нашого дослідження, можемо зробити певні узагальнення.

Підвищення ефективності органів місцевого самоврядування в Україні в сучасних умовах можливе лише за умови комплексного та взаємопов'язаного впровадження ключових стратегічних напрямів розвитку. Йдеться про перехід до результат-орієнтованого управління, глибоку цифрову трансформацію адміністративних процесів, посилення професійного рівня кадрового потенціалу, розширення участі громадян у прийнятті управлінських рішень,

удосконалення фінансового менеджменту та забезпечення стабільної фінансової спроможності громад. Важливе значення також має розвиток міжмуніципального співробітництва, впровадження інноваційних інструментів управління територіями та посилення прозорості й антикорупційних механізмів. Реалізація зазначених стратегій у системному поєднанні створює передумови для формування сучасної, ефективної та інноваційної моделі місцевого самоврядування, здатної забезпечувати стійкий розвиток територіальних громад і відповідати на актуальні виклики державного управління.

Інноваційні моделі управління громадою формують якісно нову парадигму місцевого самоврядування, яка базується на поєднанні цифровізації, відкритості, аналітичного підходу до прийняття рішень та активної участі громадян. Їх впровадження забезпечує перехід від традиційної бюрократичної системи до сервісно-орієнтованого, мережевого та людиноцентричного управління. Найбільш результативними серед таких підходів є партисипативне управління, електронне врядування, Smart City-модель, мережеве та адаптивне управління, data-driven governance, а також клієнтоорієнтований підхід. У сукупності вони сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень, зміцненню довіри до влади, раціональному використанню ресурсів та підвищенню якості публічних послуг. Підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в Україні потребує системного впровадження взаємопов'язаних управлінських рішень, які охоплюють цифрову трансформацію, аналітичне обґрунтування рішень, розвиток партисипативних практик, удосконалення сервісної моделі управління, посилення мережевої взаємодії між стейкхолдерами, впровадження адаптивного управління та формування клієнтоорієнтованого підходу до надання публічних послуг.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного у кваліфікаційній роботі дослідження можна зробити такі висновки.

1. Уточнюючи сутність, поняття та принципи місцевого самоврядування, наголошуємо на тому, що воно є ключовим елементом публічної влади, який забезпечує реалізацію демократичних принципів на рівні територіальних громад і створює умови для самостійного вирішення ними питань місцевого значення. Його сутність полягає у поєднанні автономії органів місцевого самоврядування в рамках закону з необхідністю узгодження їх діяльності з державною політикою, що забезпечує баланс між місцевими та загальнодержавними інтересами. У сучасних умовах місцеве самоврядування є не тільки рівнем управління, а й механізмом розвитку громадянського суспільства та залучення населення до прийняття рішень. Функціонування місцевого самоврядування ґрунтується на основних принципах, серед яких демократизм, законність, субсидіарність, автономність, гласність, підзвітність і відповідальність, а також участь громадян і фінансова самостійність. Ці засади сприяють стабільності системи місцевого управління, створюють передумови для реальної участі мешканців у вирішенні питань розвитку своїх громад.

2. Аналізуючи еволюцію поглядів на місцеве самоврядування в наукових джерелах, виявляємо, що вона свідчить про поступовий перехід від сприйняття досліджуваного нами інституту як елемента державної адміністративної системи до розуміння його як самостійного інституту публічної влади. У процесі історичного розвитку змінювалося трактування його сутності: від обмеженої місцевої участі під контролем держави до визнання автономії територіальних громад і їх права самостійно вирішувати питання місцевого значення. Особливої трансформації ця концепція зазнала у ХХ-ХХІ ст., коли під впливом європейських підходів та процесів децентралізації місцеве самоврядування почало розглядатися як важливий

елемент демократичного врядування. Сучасна наука акцентує увагу на його ролі у забезпеченні участі громадян, розвитку громадянського суспільства та підвищенні ефективності публічного управління.

3. Характеризуючи концепції місцевого самоврядування, стверджуємо, що вони відображають послідовну трансформацію наукових підходів до його розуміння – від ідеї повної автономії громади до моделей, що поєднують самостійність місцевого рівня з державним регулюванням і контролем. Кожна з концепцій (вільної громади, громадівська, державницька, муніципального соціалізму, соціального обслуговування, дуалізму та сучасна децентралізаційна) по-різному визначає співвідношення між громадою і державою, однак усі вони виходять із необхідності організації ефективного управління на місцях. У процесі розвитку теорій поступово відбувся перехід від протиставлення громади і держави до їх поєднання та взаємодії. Сучасна модель місцевого самоврядування інтегрує ці підходи, роблячи акцент на децентралізації, участі громадян і підвищенні якості публічних послуг. Отже, концепції місцевого самоврядування формують теоретичну основу для розуміння його як збалансованого механізму поєднання інтересів держави і територіальних громад.

4. Систематизуючи чинні міжнародні стандарти у становленні правового забезпечення місцевого самоврядування в Україні, зазначимо, що вони ґрунтуються на системі універсальних і європейських нормативно-правових актів, які закріплюють основоположні принципи демократичного врядування, права людини та організації публічної влади на місцевому рівні. До них належать, зокрема, Загальна декларація прав людини, Міжнародний пакт про громадянські та політичні права, Європейська хартія місцевого самоврядування, а також інші декларації та хартії Ради Європи, що визначають стандарти участі громадян, автономії громад, фінансової самостійності, прозорості та підзвітності органів місцевої влади. Узагальнюючи, можна зазначити, що ці міжнародні акти формують базову правову та ціннісну основу розвитку місцевого самоврядування в Україні, будучи орієнтиром для

вдосконалення національного законодавства. Їх імплементація сприяє утвердженню демократичної моделі публічного управління, посиленню автономії територіальних громад, підвищенню ефективності місцевої влади та забезпеченню реальної участі громадян у процесах прийняття рішень.

5. Аналізуючи правові аспекти функціонування місцевого самоврядування, виявляємо, що його діяльність в Україні ґрунтується на багаторівневій системі нормативно-правового регулювання, центральне місце в якій займає Конституція України, що закріплює базові принципи автономії територіальних громад, їх право на самостійне вирішення питань місцевого значення, управління комунальною власністю та формування органів місцевої влади. Важливим елементом є також законодавчий рівень регулювання, зокрема Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає систему, повноваження та принципи діяльності органів місцевого самоврядування, а також спеціальні закони, що регламентують статус депутатів, службу в ОМС, добровільне об'єднання та співробітництво громад і діяльність органів самоорганізації населення. Окреме значення мають підзаконні нормативно-правові акти, які деталізують організаційні, фінансові та процедурні механізми реалізації повноважень на місцях, а також рішення самих органів місцевого самоврядування, що безпосередньо регулюють питання місцевого значення. Додатково на систему правового регулювання впливають міжнародні стандарти, насамперед Європейська хартія місцевого самоврядування, які закріплюють принципи автономії, участі громадян, прозорості та фінансової самостійності. В умовах воєнного стану правове регулювання доповнюється спеціальними режимними актами, що забезпечують безперервність діяльності органів місцевого самоврядування та їх взаємодію з державними і військовими структурами. Загалом, ефективність місцевого самоврядування визначається саме узгодженим функціонуванням конституційних, законодавчих, підзаконних, міжнародних і спеціальних правових механізмів, які в сукупності забезпечують автономію громад,

законність діяльності органів влади та стабільність публічного управління на місцевому рівні.

6. Узагальнюючи особливості реалізації місцевого самоврядування під час воєнного стану, зазначаємо, що в цих умовах місцеве самоврядування в Україні зберігає свою функціональну роль, однак здійснює діяльність у режимі посиленої взаємодії з державними та військовими структурами, що зумовлює перебудову системи управління та запровадження військових адміністрацій. У 2022–2025 роках функціонує 25 обласних, 136 районних військових адміністрацій та понад 200 військових адміністрацій територіальних громад, що забезпечує координацію управлінських рішень у кризових умовах. Важливим напрямом є забезпечення безперервності надання публічних послуг і функціонування критичної інфраструктури. У сфері цивільного захисту діють десятки тисячі об'єктів оповіщення та реагування, що підвищує оперативність реагування на загрози та рівень безпеки населення. Це свідчить про адаптацію системи управління до умов воєнного стану та її орієнтацію на збереження життєво важливих функцій держави. Фінансова складова місцевого самоврядування демонструє відносну стійкість і позитивну динаміку: у 2025 році надходження до місцевих бюджетів становили 374,1 млрд. грн., податкові надходження – 491 млрд. грн., а частка власних доходів – близько 75,4%. Високим залишається рівень бюджетної дисципліни, оскільки понад 97% місцевих бюджетів затверджено, що забезпечує стабільне фінансування соціальної сфери та інфраструктури. Додатково підтверджується зростання прозорості та відкритості управління: близько 77% громад ведуть первинний облік статистичних даних, а приблизно 88,2% оцінюють доступність бюджетної інформації як високу. Розвивається також міжмуніципальне співробітництво, яке охоплює понад 615 договорів, а цифрові інструменти участі громадян, зокрема платформи електронної демократії, посилюють залучення населення до управлінських процесів. Відтак, місцеве самоврядування в умовах воєнного стану функціонує як адаптивна багаторівнева система, яка поєднує правові, організаційні,

фінансові та цифрові механізми, забезпечуючи стійкість публічного управління, безперервність життєво важливих послуг і здатність громад ефективно реагувати на кризові виклики.

7. Окреслюючи стратегії підвищення ефективності органів місцевого самоврядування, зауважуємо, що вони охоплюють організаційні, цифрові, кадрові, фінансові, демократичні та антикорупційні аспекти. У сучасних умовах ключовими проблемами залишаються недостатня результативність управлінських механізмів, обмеженість ресурсної бази та фрагментарність цифрових рішень, що зумовлює необхідність впровадження інноваційних стратегій розвитку. Основними стратегічними напрямками підвищення ефективності є: результат-орієнтоване управління із запровадженням контрактів ефективності та функціонального аудиту; глибока цифровізація управління через створення єдиного цифрового профілю мешканця, інтегрованих реєстрів; професіоналізація кадрового потенціалу шляхом формування кадрового резерву та ротації управлінських кадрів; розвиток партисипативної демократії через електронне голосування, громадські наглядові ради та інструменти громадянських журі; удосконалення фінансової системи на основі муніципальних облігацій і партисипативного бюджетування; розширення міжмуніципального співробітництва через спільні центри послуг, об'єднані підприємства та цифрові платформи; впровадження інноваційних рішень розвитку територій через GovTech-лабораторії та Smart-City технології; а також посилення прозорості та антикорупційної системи шляхом автоматизованого моніторингу ризиків і відкритого обґрунтування управлінських рішень.

8. Пропонуючи інноваційні інструменти управління громадою, наголошуємо на тому, що спільною метою їх впровадження є підвищення ефективності публічного управління, забезпечення прозорості рішень, посилення участі громадян і раціональне використання ресурсів територіальних громад. Ключовими інноваційними моделями розвитку громад є: партисипативне (учасницьке) управління, що забезпечує залучення

громадян до прийняття рішень і підвищує легітимність влади; електронне врядування (e-governance), яке передбачає цифровізацію адміністративних процесів, розвиток електронних послуг і відкритих даних; модель Smart City, що ґрунтується на використанні інтелектуальних технологій та цифрового моніторингу міської інфраструктури; мережеве управління, яке забезпечує взаємодію влади, бізнесу та громадськості на партнерських засадах; адаптивне (гнучке) управління, орієнтоване на швидке реагування на кризові виклики; урядування, яке базується на аналітиці даних і підвищує обґрунтованість управлінських рішень; а також клієнтоорієнтоване управління, яке розглядає мешканців як отримувачів якісних публічних послуг і підвищує рівень довіри до влади. Підсумовуючи, інтеграція зазначених моделей забезпечує комплексну трансформацію системи місцевого самоврядування, поєднуючи цифрові технології, участь громадян, аналітичне управління та сервісний підхід, що, в свою чергу, створює передумови для підвищення ефективності управління, зміцнення демократичних інститутів, розвитку економічної спроможності громад та формування стійкої моделі територіального розвитку України.

9. Завдяки розробці пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, можемо узагальнити їх так:

- поглиблення цифрової трансформації органів місцевого самоврядування через інтеграцію інформаційних систем, автоматизацію процесів та створення єдиних аналітичних платформ;
- інституціоналізація партисипативного управління шляхом обов'язкового залучення громадян до ухвалення рішень через бюджети участі, електронні консультації та спільне планування розвитку територій;
- впровадження управління на основі даних (data-driven governance), що забезпечує перехід до доказового прийняття рішень і підвищує точність бюджетного планування;
- розвиток Smart City-моделі, яка передбачає цифрову модернізацію інфраструктури та підвищення ефективності використання ресурсів;

- розбудова мережевого управління, орієнтованого на партнерство влади, бізнесу та громадського сектору;
- впровадження адаптивного управління, що забезпечує оперативне реагування на кризові виклики;
- формування клієнтоорієнтованої моделі публічного управління, яка підвищує якість адміністративних послуг і рівень довіри громадян до влади.

У підсумку, реалізація зазначених пропозицій у взаємодії дозволяє сформувати сучасну модель місцевого самоврядування, яка базується на цифровізації, відкритості, участі громадян, аналітичному підході та адаптивності. Це забезпечує підвищення ефективності управління, зміцнення інституційної спроможності громад та створює передумови для їх сталого розвитку в умовах сучасних викликів і післявоєнного відновлення України.

Узагальнюючи викладене, варто зазначити, що місцеве самоврядування в Україні в умовах воєнного стану зберігає свою базову функціональну роль як ключовий інститут публічної влади на рівні територіальних громад, водночас адаптуючись до нових безпекових і управлінських викликів. Його діяльність здійснюється в умовах посиленої координації з державними та військовими структурами, що зумовлює перебудову системи управління та запровадження військових адміністрацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Основи публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. Київ : Ліра-К, 2017. 267 с.
2. Лазор О.Я., Лазор О.Д. Публічне управління та адміністрування: ретроспектива деяких теоретичних аспектів. *Університетські наукові записки*. 2015. №56. С. 111-121.
3. Європейська хартія місцевого самоврядування, прийнята Радою Європи 1985 р. URL: <http://www.coe.kiev.ua/> (дата звернення: 05.01.2026).
4. Всесвітня декларація місцевого самоврядування 1985 р., прийнята Всесвітньою асоціацією місцевого самоврядування. *Місьцеве та регіональне самоврядування України*. 1994. Вип. 1/2 (6/7). С. 65–69.
5. Конституція України від 28 червня 1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. ст.170.
7. Сливчук В. К. Місьцеве самоврядування: сутність поняття, специфіка та характерні ознаки. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2024. №17. С. 205-211.
8. Була С., Савчук М. Субнаціональний політичний процес та місцеве самоврядування в контексті повоєнної відбудови України. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2025. №20. С. 216-224.
9. Коруняк А. В. Поняття та сутність місцевого самоврядування в Україні. *Вектори розвитку науки, освіти та технологій в умовах глобалізації* : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 12 березня 2025 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2025. С.71–73.
10. Мельничук С. М. Співвідношення функцій місцевого самоврядування з функціями держави. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 1 (4). С. 85-89.

11. Барвіненко В. А. Поняття «принцип місцевого самоврядування» в адміністративно-правовій доктрині України. *Law. State. Technology*. 2023. №4. С. 32-36.
12. Павлович-Сенета Я. П., Лозинський Ю. Р. Становлення та перспективи розвитку місцевого самоврядування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. №1 (90). С. 321-326.
13. Лазор О. Д. Інституціоналізація публічної самоврядної влади в Україні : результати дослідження. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. №3 (2). С. 135-139.
14. Камардіна Ю. В. Реалізація принципів місцевого самоврядування в умовах муніципальної реформи в Україні. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2021. Випуск 3. С. 45–50.
15. Стечишин А. В. Формування правової доктрини місцевого самоврядування в період незалежності України : історико-правовий аналіз. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. №12. С. 1–16.
16. Панейко Ю. Теоретичні основи самоврядування : репринтне відтворення. Мюнхен: УВАН, 1963. Львів: Літопис, 2002. 196 с.
17. Saraieva O. Zemstvos of Ukrainian provinces in the late 19th–early 20th centuries in the context of the formation of civil society in Ukraine. *Young Scholars Grinchenko–Seton International Journal*. 2025. №6. С. 37-42.
18. Данило С. М. Еволюція становлення поняття «місцевого самоврядування» у системі політичних та правових учень (на прикладі ХІХ – першої половини ХХ століття). *Юридична наука*. 2019. № 10 (100). С. 76-82.
19. Бутирін Є. О. Еволюція місцевого самоврядування на українських землях в складі Австрійської (Австро-Угорської) та Російської імперій у ХІХ столітті (історико-правовий аспект) : реф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.01; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2025. 48 с.

20. Мороз Н. В. Розвиток місцевого самоврядування як інституту громадянського суспільства в Україні (1990–2000 роки). *Сіверянський літопис*. 2017. № 1-2. С. 243-249.

21. Бортнікова А. В. Еволюція законодавчої, нормативно-правової бази місцевого самоврядування в Україні. *S.P.A.C.E. Society, Politics, Administration in Central Europe* : електронний науково-практичний журнал / редкол.: Д. Маршалек-Кава (голов. ред.), Д. В. Яковлев (відп. ред.) ; НУ «ОЮА». Одеса, 2018. Вип. 8. С. 10-14.

22. Кругляк Д. М. Становлення та розвиток інституту місцевого самоврядування в Україні (1990–2020 рр.): історичний аспект: дис. ... на здобуття наук. ступеня д-ра філос. наук : 03 «Гуманітарні науки», спец. 032 «Історія та археологія». Київ, КНУ ім. Т. Шевченка, 2020. 219 с.

23. Заєць А. П. Зміна поглядів на реформування місцевого самоврядування в Україні після відновлення незалежності. *Громада як юридична особа публічного права* : Україна в контексті європейського і світового досвіду : монографія / [за заг. ред. А. П. Зайця ; передмова І. Б. Коліушка] ; Центр політико-правових реформ. Київ : Франко Пак, 2024. С. 66-73.

24. Міщук М. Я. Еволюція моделей місцевого самоврядування в Україні : від централізму до децентралізації (окремі аспекти). *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2025. №21. С. 255-266.

25. Дякевич А. С., Шаповалова А. М. Сучасні тенденції розвитку місцевого самоврядування в Україні. *Global trends in science and education. SPC "Sci-conf. com. ua"*. 2025, March С. 614–619.

26. Оновлено підходи до реалізації Концепції місцевого самоврядування: адаптація реформи до викликів війни та відновлення. URL: <https://mindev.gov.ua/news/onovlenu-kontseptsiia-mistsevoho-samovriadvannia-adaptatsiia-reformy-do-vyklykiv-viiny-ta-vidnovlennia> (дата звернення: 05.01.2026).

27. Шарапанівська І. В., Нікітенко. Л. О. Концепції (теорії) місцевого самоврядування як основа для відокремлення моделей муніципального управління *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. Том 2 № 11 (2019). С. 70-73.
28. Hesse Joachim J. Local Government in a Federal State : The Case of West Germany. *Local Government and Urban Affairs in International Perspective: Analyses of Twenty Western Industrialised Countries*, edited by Joachim J. Hesse, Nomos Verlagsgesellschaft, 1991. P 353–386.
29. Von Gierke O. *Revival: The Development of Political Theory*. (1939). Routledge. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203705353/revival-development-political-theory-1939-otto-von-gierke> (дата звернення: 05.01.2026).
30. Adair-toteff C. Kelsen, Jellinek, and the Sociology of *State*. *Cosmos+ Taxis*. 2025. №13. P. 79–89.
31. Democracy in America. URL: <https://www.marxists.org/reference/archive/de-tocqueville/democracy-america/index.htm> (дата звернення: 05.01.2026).
32. Car R. Rule of Law and Social Order: Robert von Mohl’s Two-Faced *Constitutionalism*. *Giornale di Storia Costituzionale*. 2022. №44. P. 187.
33. Лазор О. Д., Лазор О. Я. Місцеве самоврядування. Вітчизняний та зарубіжний досвід. Навчальний посібник. Видання друге, доповнене і перероблене. Київ : Дакор, 2004. 560 с.
34. Guerrero Orozco O. *The Great Masters of Public Administration: Von Justi, Von Stein, Bonnin and González*. National Autonomous University of Mexico, Faculty of Political and Social Sciences, 2014. 21 p.
35. Heinelt H., Hlepas N.-K. *Typologies of Local Government Systems. The European Mayor*. Chapter. 2006. P. 21–42.
36. Rutgers M. R. Can the study of public administration do without a concept of the state? Reflections on the work of Lorenz Von Stein. *Administration & Society*. 1994. №26 (3). P. 395-412.

37. Сторонянська І. Особливості та проблеми здійснення громадського контролю виконання місцевих бюджетів територіальних громад. *Світ фінансів*. 2020. Вип. 4. С. 103–117.

38. Рудницька О. П., Тичина А. С. Сучасна українська модель системи місцевого самоврядування у контексті зарубіжного муніципального досвіду. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. №1. С. 71-79.

39. Ключковський Ю. Б. Європейські правові стандарти місцевого самоврядування: зміст і правова природа. *Міжнародні та європейські стандарти місцевого самоврядування: проблеми імплементації в Україні* : Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю (20 грудня 2019 року, м. Львів) / за наук. ред. М. Микієвича, О. Сушинського, Р. Бедрія ; Львів. регіон. ін-т держ. управління Нац. акад. держ управління при Президентові України та ін. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. С. 37-42.

40. Загальна декларація прав людини. Прийнята і проголошена резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text (дата звернення: 25.01.2026).

41. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права. Прийнято 16 грудня 1966 року Генеральною Асамблеєю ООН. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text (дата звернення: 25.01.2026).

42. Європейська хартія міст (II Маніфест нової урбаністики) 1992 р.: URL: <http://www.coe.org/cplre/> (дата звернення: 25.01.2026).

43. Декларація щодо регіоналізму в Європі від 1996 р. URL: <https://constituanta.blogspot.com/2013/03/1996.html> (дата звернення: 25.01.2026).

44. Декларація прав мешканців міст (Європейська хартія захисту прав людини у місті (2000, Сен-Дені)) URL: <https://searchlibrary.ohchr.org/record/2518> (дата звернення: 25.01.2026).

45. Бородін Є. І. Міжнародні стандарти місцевого самоврядування : навч. посіб. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 148 с.
46. Баско А.В. Міжнародно-правові стандарти забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері місцевого самоврядування в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського Серія : Юридичні науки*. 2024. Том 35 (74). № 5. С. 39–44.
47. Сокирко М. Історичні передумови демократичних змін у контексті становлення та розвитку української державності. *Public Administration and Regional Development*. 2023. №22. С. 1019–1042.
48. Оленєв Д. Правові засади забезпечення децентралізації органів місцевого самоврядування в Україні. *Академічні візії*. 2023. №26. С. 2–10.
49. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 року. Відомості Верховної Ради України. 2010, № 50-51, ст.572.
50. Про статус депутатів місцевих рад : Закон України від 11 липня 2002 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 40. ст.290.
51. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 року. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 13. ст.91.
52. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17 червня 2014 року. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 34. ст.1167.
53. Про органи самоорганізації населення : Закон України від 11 липня 2001 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 48. ст. 254.
54. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 33. ст. 175.
55. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 2 травня 2023 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 72. ст.249) (набирає чинності).
56. Божко В. М. Проходження служби органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Poltava Law Review*. 2023. №1. С.8-22.

57. Лазор О.Я. Публічна служба в Україні : компетенції та повноваження: монографія. Хмельницький : ХГПА, 2009. 440 с.
58. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України №64/2022 від 24 лютого 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#n2> (дата звернення: 14.01.2026).
59. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 28. ст.250.
60. Про безперервність функціонування представницьких органів місцевого самоврядування (сільських, селищних, міських, районних у містах, районних, обласних рад, сільських, селищних, міських голів) в Україні в умовах збройної агресії Російської Федерації : Постанова Верховної Ради України від 8 жовтня 2025 року № 4621-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/4621-20> (дата звернення: 25.01.2026).
61. Кисіль В. В. Трансформація національного законодавства у сфері місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Історія. Політологія*. 2024. №38. С. 110-118.
62. Про оборону України : Закон України від 6 грудня 1991 року. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 9. ст.106.
63. Про утворення військових адміністрацій : Указ Президента України № 68/2022 від 24 лютого 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text> (дата звернення: 25.01.2026).
64. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. URL: <https://dsns.gov.ua/> URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text> (дата звернення: 25.01.2026).
65. Місцеві бюджети зросли: за 9 місяців 2025 року громади отримали понад 374 млрд. грн. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/20059> (дата звернення: 25.01.2026).

66. 97% місцевих бюджетів в Україні вже затверджено. URL: <https://unn.ua/news/97percent-mistsevykh-biudzhetiv-v-ukraini-vzhez-zatverdzheno-minfin> (дата звернення: 25.01.2026).

67. Карнаух Л. Місцеві бюджети у 2025 році отримали понад 491 млрд грн. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentri/novini/969856.html> (дата звернення: 25.01.2026).

68. Аналіз стану та потреб у даних та місцевій статистиці в Україні : результати дослідження / Центр розвитку інновацій. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/18566> (дата звернення: 25.01.2026).

69. Децентралізація: 70% територіальних громад створили Центри надання адмінпослуг, – дані моніторингу Мінрегіону. URL: <https://oda.zht.gov.ua/news/detsentralizatsiya-70-terytorialnyh-gromad-stvoryly-tsentry-nadannya-adminposlug-dani-monitoryngu-minregionu> (дата звернення: 25.01.2026).

70. Громади уклали близько 800 договорів про міжмуніципальне співробітництво. URL: <https://www.decentralization.ua/news/14466> (дата звернення: 25.01.2026).

71. Петруненко Я. В. Місцеве самоврядування як інструмент демократичного розвитку України : від війни до європейської інтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право.* 2024. №2 (86). С. 331-338.

72. Горбатюк М. І. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи. *Політичні дослідження/Political Studies.* 2021. №1. С. 22-40.

73. Семко В. В. Визначення завдань місцевого самоврядування в Україні : концептуальні підходи в контексті реформи децентралізації. *Просторовий розвиток.* 2024. №10. С. 720-731.

74. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І.Г. Використання інструментів е-комунікацій у територіальних громадах як елемент розвитку

партисипативного управління в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2026. № 4 (46). С. 715-735.

75. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І.Г. Е-participation як важлива компонента розвитку електронного врядування в Україні : регіональний вимір. *Global Perspectives on Multidisciplinary Research: Theory and Practice* : collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the III International Scientific and Theoretical Conference, April 17, 2026. Florence, Italian Republic: International Center of Scientific Research. P. 19-23.

76. Arnstein S. R. A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of planners*. 1969. №35 (4). P. 216-224.

77. Fung A. Varieties of participation in complex governance. *Public administration review*. 2006. №66. P. 66-75.

78. «Дія». Набори даних. URL: <https://data.gov.ua/dataset> (дата звернення 07.03.2026).

79. Andersen K. V., Henriksen H. Z. E-government maturity models : Extension of the Layne and Lee model. *Government information quarterly*. 2006. №23 (2). P. 236-248.

80. Burtscher M., Piano S., Welby B. Developing Skills for Digital Government: A review of good practices across OECD governments. *OECD Social, Employment, and Migration Working Papers*. 2024. №303. P. 2-56.

81. Giffinger, R., Haindl, G. Smart cities ranking: an effective instrument for the positioning of cities? *5th International Conference Virtual City and Territory*, Barcelona, 2–4 June 2009. Barcelona : Centre de Política de Sòl i Valoracions, 2009. P. 703–714.

82. Вінницька міська рада. URL: <https://www.vmr.gov.ua> (дата звернення: 29.04. 2026)

83. Rhodes R. A. Network governance and the differentiated polity: Selected essays. Oxford : University Press, 2017. 273 p.

84. Folke C. Resilience : The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global environmental change*. 2006. №16 (3). P. 253-267.
85. Kitchin R. Urban data power: Capitalism, governance, ethics, and justice. *Data power in action*. Bristol : Bristol University Press, 2023. 230 p.
86. Карпенко О., Левченко О., Сакалош С. Партисипативні трансформації на місцевому рівні: електронна та цифрова демократія. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. №1. С. 111-115.
87. Заболотенко Д., Герасимюк К. Цифрова трансформація місцевого самоврядування та розвиток професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2024. №1. С. 71-78.
88. Гудима А., Лазор О.Д. Трансформація правової основи місцевого самоврядування в процесі децентралізації влади в Україні. *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : XLVIX Міжнародна наукова конференція студентів та аспірантів, присвячена 65-ій річниці Полтавського університету економіки і торгівлі та з нагоди Дня науки в Україні*. (23 квітня 2026 року, м. Полтава). Полтава, 2026. *прийнято до друку*.
89. Гудима А., Лазор О.Д. Правове регулювання цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні : *Цифрове суспільство : міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум* : матер. міжнародн. наук.-практ. конф. (24 квітня 2026 р., м. Дніпро). Дніпро, 2026. *прийнято до друку*.
90. Гудима А., Лазор О.Д. Особливості реалізації місцевого самоврядування в Україні під час воєнного стану. *Progressive Approaches in Science and Engineering : Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference*. International Scientific Unity. Copenhagen, Denmark. May 20-22, 2026. P. 466-471.